

Wojciech Machel*

Zmiana modelu biznesu jako zmiana strategiczna na przykładzie TIM SA

Wstęp

Zagadnienia zmiany strategii organizacji są dosyć często poruszane w opracowaniach naukowych z dziedziny nauk o zarządzaniu. Nieodłącznym elementem wymuszającym zmiany na poziomie strategii przedsiębiorstw jest utrata atrybutów konkurencyjności przedsiębiorstw [Stankiewicz, 2002, s. 90; Adamkiewicz-Driwłło, 2010, s. 217–221]. Współcześnie coraz większą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczych nabiera koncepcja modelu biznesu [Falencikowski, 2013, s. 48–50]. Relacja strategii organizacji i modelu biznesu nie jest jednoznacznie określona (np. spójność wg T. Falencikowskiego lub integralność wg M. Jabłońskiego). O. Gassmann, K. Frankenberg, M. Csik, prezentując 55 modeli biznesu, wskazują na dwie kluczowe cechy. Są to: innowacyjność oraz zarządzanie zmianą [Gassmann i inni, 2017].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i przanalizowanie rodzajów zmiany strategicznej (skokowa vs. płynna) nazywanej przez B. Meyera i R. De Wita odnową strategiczną w kontekście zmiany modelu biznesu. W tekście przeanalizowano zmianę modelu biznesu firmy TIM SA, traktując ją jako przykład odnowy strategicznej tego przedsiębiorstwa.

1. Zmiana strategiczna – analiza perspektywy

W literaturze przedmiotu zmiany w organizacji stanowią immanentną cechę współczesnych przedsiębiorstw. Griffin wyróżnił cztery obszary zmian w organizacji. Należą do nich [Griffin, 2000, s. 402]:

- strategia,
- struktura i projekt organizacji,
- technika i operacje,
- ludzie.

Każdy z przedstawionych obszarów ma wpływ na organizację. Natomiast to zmiana strategii z racji swojej wagi w funkcjonowaniu organizacji wydaje się mieć największy wpływ na jej przyszłe funkcjonowanie.

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, wojciech.machel@ug.edu.pl

Jak wskazywał B. Haus, zmiany należy przygotowywać z wyprzedzeniem, aby w jak najmniejszym stopniu wprowadzenie zmiany zakłócało dotychczasowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Haus, 2002, s. 139]. W ujęciu teoretycznym antycypowanie przyszłości wydaje się więc pewnym antidotum na permanentnie zmieniające się otoczenie organizacji. W praktyce okazuje się, iż złożoność samych organizacji i otoczenia, w którym funkcjonują obecnie i będą funkcjonować w przyszłości przedsiębiorstwa, determinuje konieczność wprowadzania zmian, do których nie zawsze są przygotowane. Z perspektywy bycia przygotowanym do zmiany lub bycia zaskoczonym przez zmianę można wyróżnić różne formy występowania zmiany organizacyjnej [Machaczka, 1998, s. 26]. W literaturze z zakresu strategii organizacji przedstawiono zestawienie zmiany strategicznej według dwóch przenikających kryteriów. Są to: tempo (szybkość) zmiany oraz zakres zmiany określający jej radykalizm (biorąc pod uwagę dotychczasowy model prowadzenia biznesu) [Balogun, Hope Hailey, 2008, s. 20–24; Johnson i inni, 2014, s. 483]. Według kryterium szybkości wprowadzania zmiany można wyróżnić dwie skrajne sytuacje: zmiana wprowadzana powoli (płynnie) lub zmiana wprowadzana szybko (skokowo). Kryterium zakresu zmiany można opisać przez kolejne dwie skrajne sytuacje, mianowicie dostosowywanie modelu biznesu czy jego procesów (restrukturyzacja) oraz radykalną zmianę modelu biznesu i/lub procesów (np. głęboka restrukturyzacja czy koncepcja reengineeringu). W tabelicy 1 przedstawiono cztery skrajne sytuacje definiujące zmianę strategiczną według kryterium szybkości wprowadzania zmiany i stopnia jej radykalizmu.

Tablica 1. Rodzaje zmiany strategicznej ze względu na zakres i naturę zmiany

		Zakres zmiany	
		Dostosowanie (reorganizacja) procesów	Transformacja procesów
Natura zmiany (szybkość)	Stopniowa / płynna	Adaptacja	Ewolucja
	„Big bang” / skokowa	Przebudowa / przemodelowanie	Rewolucja

Źródło: [Johnson i inni, 2014, s. 483].

Poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych rodzajów zmiany strategicznej:

1. Rewolucja – następuje szybko, zmiana ma charakter głęboki, wraz ze zmianą kultury organizacyjnej. Jest procesem skokowym. Ten

rodzaj zmiany może wiązać się z wprowadzeniem nowego modelu biznesu. Zmiana ma charakter nieodwracalny.

2. Ewolucja – następuje wolno i jest procesem ciągłym. Podobnie jak w rewolucji głębokość (radikalizm) zmiany jest znaczna, co może oznaczać, iż zmiana także ma charakter nieodwracalny.
3. Adaptacja – podobnie jak ewolucja następuje wolno, zmiana ma charakter odwracalny. Ewentualna zmiana modelu biznesu następuje stopniowo, nie „rujnując” dotychczasowych procesów.
4. Rekonstrukcja – odtworzenie, zmiana nagła; podobnie jak w przypadku adaptacji mamy do czynienia z delikatną (jeśli chodzi o procesy) korektą modelu biznesu. Zmiana ta traktowana jest raczej jako szybka rekonstrukcja tego, co w miarę dobrze funkcjonuje, ale z racji problemów wymaga błyskawicznej modyfikacji organizacyjnej i procesowej.

W dalszej części analizy perspektyw zmiany strategicznej, ze względu na trudność wynikającą z jej wielowymiarowości, przyjęto założenie przeprowadzenia analizy ze względu na jeden wymiar. Jedną z najczęściej badanych perspektyw strategii organizacji jest płaszczyzna radykalizmu zmiany ze względu na wizję rozwoju organizacji. W skrajnych sytuacjach wizja, a zatem zmiana, może przyjmować wartość zmiany skokowej lub stopniowej [De Wit, Mayer, 2007, s. 138]. Analiza zestawienia perspektywy odnowy skokowej i płynnej zaproponowane przez De Wita i Mayer pokazuje dwie skrajne sytuacje w poszczególnych obszarach analizy. Mianowicie zmiana płynna vs zmiana skokowa. W tablicy 2 przedstawiono charakterystykę podziału zmiany strategicznej przedstawionej przez autorów *Syntezy strategii*.

Tablica 2. Porównanie perspektywy odnowy skokowej i odnowy płynnej

Wyszczególnienie	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Punkt nacisku	Rewolucja kosztem ewolucji	Ewolucja kosztem rewolucji
Odnowa strategiczna jako	Burzycielska innowacja / transformacja	Nieprzerwane usprawnienie
Proces odnowy strategicznej	Twórcza destrukcja	Ograniczona adaptacja
Skala zmiany	Radykalna, wszechstronna i forsowna	Umiarkowana, fragmentaryczna i spokojna
Tempo zmiany	Gwałtowne i rwane	Wolne i jednostajne
Trwała odnowa wymaga	Natychmiastowego zerwania z przeszłością	Ustawicznego uczenia się i elastyczności

Wyszczególnienie	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Reakcja na wstrząsy w otoczeniu	Terapia szokowa	Ciągła adaptacja
Spojrzenie na kryzys organizacyjny	Pod dużym ciśnieniem następuje przejście ze stanu stałego w ciekły	W niskiej temperaturze wszystko zamarza
Długookresowa dynamika odnowy	Okres stabilizacji na zmianę z okresami zamieszania	Trwały stan przejściowy
Długookresowy schemat odnowy	Przerywana równowaga	Stopniowy rozwój

Źródło: [De Wit, Mayer, 2007, s. 138].

Punkt nacisku określa zasadnicze podejście do sposobu przeprowadzania zmiany strategicznej. Każda ze skrajnych sytuacji skutkuje różnymi konsekwencjami organizacyjnymi i rynkowymi.

I tak odnowa burzycielska raczej znacząco redefiniuje model biznesu. Często stworzenie nowego modelu biznesu wiąże się z destrukcją poprzedniego. Zmiana ma bardzo dynamiczny przebieg. Od pracowników oczekuje się natychmiastowego dostosowywania się do nowych zadań i procesów, ponieważ radykalizm zmiany dotyczy całej organizacji. Ewentualny kryzys próbuje się zażegnać poprzez podejście „kto nie jest z nami jest przeciwno nam”. W dłuższej perspektywie czasowej można zaobserwować okresy uspokojenia i próby stabilizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa w nowym modelu biznesu.

W innej sytuacji odnowa kładzie nacisk na ewolucję i permanentne usprawnienie (np. stosowanie *continuous improvement*). Model biznesu stopniowo ewoluuje – jest dopasowywany do obserwowanych zmian rynkowych. Skala i zakres zmiany w początkowej fazie są niewielkie. Podejście to wymaga stałego uczenia się organizacji do bycia w ciągłej zmianie organizacyjnej. Permanentna adaptacja jako element organizacyjny przenika do kultury organizacyjnej. Występujące opory neutralizuje się poprzez uczenie i dyskusję o zmianie. Organizacja jest nastawiona na spokojny ciągły rozwój.

Niezależnie od tego, czy zmiana ma bardziej skokowy czy ewolucyjny charakter, odnowa strategiczna może mieć charakter przedsiębiorczy, adaptacyjny oraz planowy [Mintzberg, 1998, s. 87].

2. Model biznesu a zmiana strategiczna

Pojęcie modelu biznesu bezpośrednio łączy się z pojęciem strategii organizacji [Gołębiowski i inni, 2008] i w dyscyplinie nauk o zarządzaniu należy je klasyfikować w obszarze zarządzania strategicznego.

Zespół autorów T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk zaproponowali klasyfikację modeli biznesu wg podziału na: modele uniwersalne, modele e-biznesu oraz modele branżowe. W literaturze najliczniej reprezentowane są modele uniwersalne i modele e-biznesu [Gołębiowski i inni, 2008, s. 16]. Następnie w syntetyczny sposób przedstawiono zestawienie autorów ze względu na problematykę podejmowaną w ramach prac dotyczących modeli biznesu. I tak spośród sześciu zebranych problemów trzy wyróżniają się zdecydowanie i były poruszane niemalże we wszystkich pracach. Są to: definicja modeli biznesu, klasyfikacja modeli biznesu oraz problem konstytuujący modele biznesu [tamże, s. 18]. W zestawieniu z 2008 r. tylko dwóch na dwudziestu pięciu autorów poruszyło problematykę narzędzi projektowania, problem relacji między komponentami czy problem analizy wskaźników oceny modeli biznesu [tamże, s. 18].

Z kolei M. Jabłoński (na podstawie analizy literatury) podkreśla nie pięć a trzy trendy w kierunkach badań nad modelami biznesu. Są to [Jabłoński, 2017, s. 15]:

1. Badanie modeli biznesu jako koncepcja, konstrukcja w sposób ogólny opisująca sposób tworzenia wartości dla klienta.
2. Badanie modeli biznesu jako koncepcja biznesu – sposób zarabiania pieniędzy.
3. Badanie modeli biznesu w ujęciu konkretnych podmiotów gospodarczych – analiza *case study*.

Analizując najczęściej poruszaną problematykę badawczą w obszarze badań modeli biznesu, w zasadzie można zauważyć, iż wszystkie prezentowane podejścia są spójne i się nie wykluczają a raczej uzupełniają. Warto podkreślić, iż kryteriów analiz modeli biznesu może być zdecydowanie więcej. Wydaje się, iż pewną ograniczoność tego zbioru można oszacować, wykorzystując koncepcję analizy interesariuszy jako górnej granicy obszaru kierunku badań nad modelami biznesu ze względu na kryterium podziału.

M. Jabłoński zwrócił uwagę na rolę modelu biznesu w kontekście kreacji wartości na rynku kapitałowym [Jabłoński, 2013, s. 14]. Na różnorodność podejść dotyczącą relacji strategii organizacji a modelu biznesu zwracał uwagę B. Nogalski [2009, s. 586].

Próby syntezy definicji pojęcia model biznesu podjął się T. Falencikowski. Autor ten zebrał i przedstawił chronologicznie 66 treści definicji oraz

składników modelu biznesu według poszczególnych autorów [Falenczkowski, 2013, s. 23–34].

Z kolei M. Jabłoński, opisując modele biznesu, przedstawia wybrane atrybuty modeli biznesu poruszane przez autorów w literaturze przedmiotu. Autor ten prezentuje sześć następujących cech modeli biznesu: spójność, integralność, skalowalność, trwałość, elastyczność i innowacyjność [Jabłoński, 2017, s. 14]. Autor zwrócił także szczególną uwagę na problem „labilności modeli biznesu”. Zmienność modelu biznesu podobnie jak podejście do strategii może być także rozpatrywane z perspektywy szybkości zmiany, np. zmiana płynna vs. skokowa.

A. Osterwalder definiuje model biznesu jako racjonalne kreowanie, wytwarzanie i dostarczanie wartości dla klienta [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 14]. Model biznesu według szwajcarskich badaczy można opisać w czterech wymiarach: kto (kto jest i będzie naszym klientem)?; co (co stanowi oferowaną wartość dla klienta)?; jak (jak wygląda łańcuch wartości)? – dlaczego (dlaczego zarabiamy, jak powstaje zysk)? [Gassmann i inni, 2017, s. 18]. Autorzy ci, przedstawiając 55 modeli biznesu, zwracają uwagę na dwie kluczowe cechy modelu biznesu. Są to innowacyjność i zmienność modelu biznesu. Na nieustanną potrzebę zmiany modelu biznesu w kontekście innowacyjności zwraca uwagę także K. Kennedy¹, która podkreślała rolę zmiany modelu biznesu. Twierdziła, że jeśli przedsiębiorstwo stale posiada ten sam model biznesu, rozwiązuje ten sam problem, a wszystko się zmienia, to model biznesu przestaje być konkurencyjny². Aby być innowacyjnym, trzeba ciągle się zmieniać.

E. Stańczyk-Hugiet, wskazując na ewolucyjny charakter odnowy strategicznej, uważa, iż zmiana strategiczna sama w sobie jest elementem adaptacji organizacji do kontekstu, w którym funkcjonuje [Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 44]. Z kolei zmiana kontekstu strategicznego przedsiębiorstwa wprowadza nierównowagę w modelu kto?, co?, jak?, dlaczego? Tym samym zmiana strategii i zmiana modelu biznesu są ściśle ze sobą powiązane. A zatem oznacza to, iż zmiana strategiczna jest konsekwencją dopasowania organizacji do zmieniających się uwarunkowań, w których ta organizacja funkcjonuje (rozwiązuje problemy/potrzeby swoich klientów). Z drugiej strony impulsem do zmiany strategii organizacji może być jej wewnątrz reprezentowane przez kadrę zarządzającą. De facto źródło zmiany strategicznej określa perspektywę patrzenia na strategię organizacji. I tak odnowa strategiczna może być realizowana w oparciu o czynniki

¹ Więcej: zob. wystąpienie K. Kennedy przez MIT Engine: [<http://businessinsider.com.pl/strategie/impact-17/innowacyjnosc-w-biznesie-okiem-kathleen-kennedy-z-mit/jkvcjk1>].

² Porównaj z koncepcją tworzenia wartości modelu biznesu zaproponowaną przez A. Osterwaldera i Y. Pigneur [2010, s. 17–41].

zewnątrzne – gdzie zmiana strategiczna jest konsekwencją dopasowywania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia i w ten sposób poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej (podejście *outside-in*). Według alternatywnego podejścia mamy do czynienia z sytuacją, w której odnowa strategiczna może być realizowana wedle przeciwnego podejścia, czyli zmiana strategiczna jest konsekwencją konfiguracji i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w celu oddziaływania na jego otoczenie konkurencyjne (podejście *inside-out*). W ten sposób, poprzez przemodelowanie organizacji, można tworzyć przewagę konkurencyjną bazującą na unikatowych walorach nowego modelu biznesu oddziałującego na otoczenie konkurencyjne [Banaszyk, Cyfert, 2007].

Podobnie widzi to B. Nogalski, który zwraca uwagę na strategiczną konieczność zmiany w przedsiębiorstwie. Autor ten w opracowaniu przedstawia „modele reakcji na zmianę” w kontekście tworzenia modeli biznesu. I tak opisuje cztery rodzaje przedsiębiorstw: bierne, reaktywne, proaktywne i aktywne [Nogalski, 2009]. Autor zwraca uwagę, iż podział ten jest naturalną konsekwencją posiadanych przez przedsiębiorstwa zasobów i umiejętności ich wykorzystania przez menedżerów. W tabelicy 3 podjęto próbę zestawienia owych czterech typów organizacji ze względu na ich aktywność w obszarze nastawienia do zmiany strategicznej i modelu biznesu.

Tablica 3. Podejście przedsiębiorstw do zmiany modelu biznesu i strategii ze względu na jej postrzeganie

	Przedsiębiorstwo			
	Bierne	Reaktywne	Proaktywne	Aktywne
Myślenie o zmianie strategicznej	Nie wiedzę szans, nie próbuję, bo się boję zmiany	Widzę szanse, ale boję się zmiany, ostrożnie przeprowadzam zmianę	Widzę szanse, podążam za trendami, które pojawiają się na rynku	Kreuję szanse, przeprowadzam zmiany
Dostrzeganie zjawisk zewnętrznych	Nie, albo zbyt późno	Tak, ale zbyt późno	Tak, antycypacja przyszłości, regularnie monitoruje otoczenie	Tak, antycypacja przyszłości

	Przedsiębiorstwo			
	Bierne	Reaktywne	Proaktywne	Aktywne
Reakcja na zmiany w otoczeniu	Nie/Tak: zmiana wymuszona przez otoczenie	Tak: wymuszona przez otoczenie	Tak: lider zmiany, dopasowuje się do zmian w otoczenia	Nie/Tak: lider zmiany, kształtuje otoczenie
Zmiana modelu biznesu	Nie	Tak: powoli	Tak: lider zmian	Tak: lider zmian
Podejście do strategii	Outside-In	Outside-In	Outside-In	Inside-out
Dostęp do zasobów	Poszukiwanie zasobów i dostosowanie do konkurencji	Poszukiwanie zasobów i dostosowanie do konkurencji	Aktywnie poszukuje zasobów	Posiada zasoby, dzięki którym wprowadza zmiany
Efekt reakcji na zmianę	Utrata konkurencyjności	Utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Tworzenie nowej przewagi konkurencyjnej – ucieczka do przodu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Nogalski, 2009].

Za podejście do zmiany strategicznej odpowiadają głównie menedżerowie (właściciele), którzy bazując na swoim doświadczeniu, umiejętnościach percepcyjnych i zarządczych, a przede wszystkim dostępnych zasobach, podejmują decyzje dotyczące zmiany strategii czy zmiany modelu biznesu.

3. Zmiana modelu biznesu w ujęciu praktycznym

Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo TIM SA z siedzibą we Wrocławiu. Na podstawie wywiadu z jednym z menedżerów regionalnych TIM SA oraz analizy materiałów informacyjnych opublikowanych przez firmę (w tym wideokonferencji prezesa firmy³) dokonano analizy zmiany, jaką przeprowadziła organizacja. Dotyczyło to skokowej zmiany modelu biznesu. Prezes firmy w zdecydowany sposób wielokrotnie przedstawiał jego nastawienie do zmiany, w której kładło nacisk na rewolucję. Przed zmianą modelu biznesu wyniki firmy były mocno skorelowane z dynamiką rynku budowlanego w Polsce. Kiedy rynek budowlany rósł, rozwijała się także TIM SA, opierając swoją działalność na tradycyjnym modelu biznesu.

³ Materiały informacyjne firmy TIM SA zob. [„Just in Time Magazyn klientów TIM SA”, 2017, s. 12–15; <https://www.youtube.com/watch?v=yxjd6qKwbsA>; https://www.youtube.com/watch?v=r_KqX0gIZEE; https://www.youtube.com/watch?v=PiQL71Bld_g].

Powstałe w roku 1991 przedsiębiorstwo TIM funkcjonowało w Polsce jako sieć hurtowni elektrotechnicznych. Jak wynika z informacji podanych przez prezesa firmy, po roku 2009 przedsiębiorstwo straciło „wszystkie ówczesne przewagi konkurencyjne”⁴ i zaczęło się zastanawiać, w którą stronę podążać, aby móc się wyróżnić na rynku oraz „unieależnić” swoje wyniki od sektora budowlanego, który po roku 2008 także zanotował spadek obrotów. W roku 2009 zarząd firmy podjął decyzję dotyczącą zmiany modelu biznesu z tradycyjnego na nowoczesny. Do roku 2014 sprzedaż była realizowana w formie tradycyjnej w oparciu o sieć 25 biur regionalnych (sieć hurtowni). Rok wcześniej w roku 2013 uruchomiono kanał e-commerce z centralnym magazynem. Zmiana polegała na radykalnej reorganizacji sposobu sprzedaży. Mianowicie zamknięto tradycyjną formę sprzedaży i zastąpiono ją sprzedażą realizowaną za pośrednictwem e-handlu. Nowy model działania diametralnie przeorganizował funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dotychczasowe biura handlowe przeorganizowano, a w konsekwencji zamknięto sieć lokalnych magazynów i zastąpiono jednym centralnym magazynem zlokalizowanym w województwie dolnośląskim. Początkowo planowano utrzymać obydwie kanały sprzedaży. Niemniej okazało się, iż ze względu na konkurencję cenową trudno jest realizować wyższe marże w tradycyjnym modelu przy jednocześnie niższych cenach modelu e-commerce. Warto wspomnieć, iż podstawą nabycia kompetencji w zakresie handlu elektronicznego było przejęcie udziałów w niewielkiej firmie narzedzia.pl, która była technologicznym i procesowym start-upem, na bazie którego zbudowano e-sklep.

Konsekwencją przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa było wyodrębnienie podmiotu zależnego odpowiedzialnego za operacje logistyczne magazynu centralnego.

Analizując zmianę w kategorii rewolucji vs ewolucji, wydaje się, iż zmiana miała charakter rewolucyjny z elementami ewolucyjnymi. W ocenie prezesa (a zarazem udziałowca TIM SA) firma skokowo zmieniła model biznesu.

Organizacja z firmy o stabilnych, przewidywalnych przychodach zmieniła się w organizację, która na koniec roku 2013 uzyskała stratę na sprzedaży wysokości 9 mln złotych, a rok później strata wyniosła 25 mln zł.

W tabelicy 4 przedstawiono analizę zmiany modelu biznesu ze względu na perspektywę zmiany sokowej vs. płynnej dla firmy TIM SA (poszczególne perspektywy w wyszczególnionych obszarach analizy zmiany zaznaczono kolorem szarym).

⁴ Geneza pomysłu zmiany została przedstawiona w biuletynie wydawanym przez TIM SA [„Just In Time”, 2017, s. 12].

Zmiana modelu biznesu w założeniu nie miała być skokowa a wprowadzana stopniowo. Mianowicie wraz z uruchomieniem sklepu internetowego chciano równolegle utrzymać sprzedaż w dotychczasowej formule, czyli za pośrednictwem regionalnych biur handlowych. Po kilku miesiącach funkcjonowania obydwu kanałów sprzedaży okazało się, iż nie można utrzymać wyższej marży w tradycyjnym modelu.

Tablica 4. Analiza perspektywy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa na przykładzie TIM SA

Wyszczególnienie	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Punkt nacisku	Rewolucja kosztem ewolucji	Ewolucja kosztem rewolucji
Odnowa strategiczna jako	Burzycielska innowacja / transformacja	Nieprzerwane usprawnienie
Proces odnowy strategicznej	Twórcza destrukcja	Ograniczona adaptacja
Skala zmiany	Radykalna, wszechstronna i forsowna	Umiarkowana, fragmentaryczna i spokojna
Tempo zmiany	Gwałtowne i rwane	Wolne i jednostajne
Trwała odnowa wymaga	Natychmiastowego zerwania z przeszłością	Ustawicznego uczenia się i elastyczności
Reakcja na wstrząsy w otoczeniu	Terapia szokowa	Ciągła adaptacja
Spojrzenie na kryzys organizacyjny	Pod dużym ciśnieniem następuje przejście ze stanu stałego w ciekły	W niskiej temperaturze wszystko zamarza
Długookresowa dynamika odnowy	Okres stabilizacji na zmianę z okresami zamieszania	Trwały stan przejściowy
Długookresowy schemat odnowy	Przerywana równowaga	Stopniowy rozwój

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [De Wit, Mayer, 2007, s. 138].

Firmie nie udało się utrzymać dwóch różnych cen (cen internetowych w kanale e-commerce i wyższych cen za pośrednictwem kanału tradycyjnego). Olbrzymie koszty w początkowej fazie wprowadzania nowego modelu biznesu, przy jednoczesnym wysokich kosztach tradycyjnej działalności, w szybkim tempie doprowadziły do zrestrukturyzowania sieci sprzedaży i zmiany jej formy funkcjonowania ze sprzedażowej na doradczą. W ocenie zarządu firmy rezygnacja z oddziałów była decyzją nieodwracalną, w wyniku której nie było możliwości powrotu do poprzedniego modelu biznesu. Przedsiębiorstwo wypowiedziało umowy najmu

lokali, a pozostałe sprzedało. Skala zamiany była olbrzymia i miała radykalny i wszechstronny wymiar. Dalszy proces odnowy bardziej przypominał twórczą destrukcję i budowę nowego modelu bazującego na w pełni zautomatyzowanym magazynie centralnym. Tempo zmiany jakkolwiek rozciągnięte w czasie było gwałtowne. Odnowa strategii w postaci zmiany modelu biznesu wymagała zerwania z przeszłością i budowy nowej organizacji z nowymi kompetencjami. Działo się to przy jednoczesnym uczeniu i elastyczności całej organizacji. Analizowana firma przejawiała wszystkie cechy organizacji aktywnej, która na nowo zdefiniowała rynek w swojej domenie. De facto zastosowała podejście inside-out. Wykorzystując obecne zasoby, materialne i niematerialne, wykreowano model biznesowy, który miał zapewnić zdecydowaną przewagę konkurencyjną oraz możliwość kreowania nowych modeli biznesu w nowych domenach (stworzenie *market place*). Według menedżerów TIM SA nie wszyscy wewnątrz organizacji (a także konkurencja) wierzyli w powodzenie zmiany modelu biznesu z tradycyjnego na nowoczesny (e-commerce). W ocenie prezesa firmy największy problem stanowiło przekonanie szeregu drobnych i średnich klientów do nowego modelu biznesu. Dotyczyło to przede wszystkim faktu, iż w starym modelu klient dzwonił, przyjeżdżał i odbierał w ciągu godziny towar. W nowym modelu klient był zmuszony do myślenia z wyprzedzeniem. Był „zmuszony”, aby zamawiać towary za pośrednictwem urządzeń mobilnych lub komputera on-line. Zamówiony produkt był mu dostarczany następnego dnia.

Obecnie, cztery lata od rozpoczęcia zmiany modelu biznesu, wydaje się, iż opisywana organizacja weszła w fazę trwałego stanu przejściowego (tab. 4). Tym samym wyszła z okresu przerywanej równowagi i funkcjonuje w perspektywie stopniowego rozwoju.

Zakończenie

Firma TIM SA dokonała zasadniczej zmiany modelu biznesu. Poniosła olbrzymie koszty zmiany. Jak twierdził prezes, firma w ostatniej dekadzie (przed wprowadzeniem zmiany) utraciła wszystkie swoje przewagi konkurencyjne. Nowy model biznesu umożliwił osiągnięcie nowych przewag konkurencyjnych. Należą do nich:

- uniezależnienie się od koniunktury w sektorze remontowo-budowlanym;
- dziesięciokrotne zwiększenie asortymentu;
- budowa lojalności klientów poprzez wykorzystanie koncepcji CRM i narzędzi analitycznych personalizacji klientów (stosowanie sprzedaży dodanej i krzyżowej (*cross an up selling*) z wykorzystaniem informacji z hurtowni danych;

- możliwość stosowania zamówień 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu – klienci mają dostęp on-line do pełnego asortymentu wraz z ceną i datą dostarczenia;
- kilkukrotne zwiększenie wolumenu sprzedaży (nieograniczonej liczbą godzin handlowca w byłym biurze handlowym);
- stworzenie sklepu z centralnym magazynem, który w przyszłości może być platformą rozwoju modelem typu *market place*.

Przeprowadzona zmiana w ujęciu strategicznym została doceniona i nagrodzona przez kilka prestiżowych organizacji, między innymi za skuteczność przeprowadzenia zmiany modelu biznesowego, a także za innowacje w obszarze wdrożenia rozwiązań e-commerce⁵. Przedstawiona w punkcie 3 niniejszego opracowania analiza zmiany modelu biznesu w oparciu o koncepcję paradoksów strategicznych B. De Wita i R. Mayera pokazuje, iż w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw menedżerowie zmiany balansują pomiędzy poszczególnymi aspektami odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Z jednej strony takie aspekty analizy, jak: punkt nacisku, proces, skala, tempo czy spojrzenie na kryzys organizacji miały wszystkie cechy odnowy skokowej. Z drugiej strony, obszary związane z długotrwałą dynamiką i schematem odnowy modelu biznesu były charakterystyczne dla podejścia ewolucyjnego (płynna odnowa).

Analizując proces zmiany modelu biznesu wg kryterium inicjacji procesu zmiany strategicznej (tab. 3), można zauważyć, iż TIM SA dostrzegło szanse kreowania zmian. Nie czekając na to, jak zmieni się rynek, firma pozyskała odpowiednie zasoby i wyznaczyła strategię polegającą na zmianie modelu biznesu z tradycyjnego na e-commerce. Przedsiębiorstwo zamiast dalej dopasowywać się do otoczenia rynkowego, zdecydowało się wpłynąć na jego zmianę. Strategia zakładała, iż to otoczenie podaży za zmianą zaproponowaną przez TIM SA⁶. W tym sensie sposób tworzenia strategii można określić jako podejście zasobowe (*inside-out*). Zachowanie to jest typowe dla organizacji, które występują jako liderzy zmian. Zarząd, poprzez zaproponowanie nowej strategii rozwoju, antycypował przyszłość. Działanie to miało na celu wyróżnienie się na rynku poprzez stworzenie nowych (niespotykanych wcześniej w tej branży) atrybutów przewagi konkurencyjnej i jednoczesne uniezależnienie wyników przedsiębiorstwa od koniunktury na rynku budowlanym. Było to możliwe poprzez zmianę modelu biznesu.

⁵ Między innymi: „lider zmiany” przyznana przez ICAN Instytut [<http://www.timsa.pl/o-nas/nagrody-i-wyroznienia/>, dostęp: 30.05.2018].

⁶ Największym z przedstawianych zagrożeń w sukcesie nowego modelu biznesu była potencjalna utrata klientów, którzy musieli dopasować się do nowego sposobu zamówień. Według opinii prezesa firmy organizacja zdawała sobie sprawę, że część klientów odejdzie do konkurencji. Problemem było faktyczne oszacowanie struktury tej grupy.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK Toruń.
- Balogun J., Hope Hailey V. (2008), *Exploring Strategic Change*, 3r edit., Prentice Hall, New Jersey.
- Banaszyk P., Cyfert Sz., (2007), *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu*, CeDeWu, Warszawa.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2016), *Nawigator modelu biznesowego*, Onepress, Gliwice.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haus B. (2002), *Zmiana i stabilizacja działalności przedsiębiorstwa*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwana dla przedsiębiorstw*, Wrocław.
- <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/business-strategy-are-you-inside-out-or-outside-in-3515>, dostęp: 30.05.2018.
- https://www.youtube.com/watch?v=PiQL71Bld_g, dostęp: 30.05.2018.
- https://www.youtube.com/watch?v=r_KqX0gIZEE, dostęp: 30.05.2018.
- <https://www.youtube.com/watch?v=yxjd6qKwbsA>, dostęp: 30.05.2018.
- Jabłoński M. (2013), *Modele biznesu a kreacja wartości na rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 671, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, nr 60.
- Jabłoński M. (2017), *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w obszarze dystrybucji energii elektrycznej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Johnson G., Whittington R., Schles K., Angwin D., Regner P. (2014), *Exploring strategy: text and cases*, 10th edition, Pearson.
- „Just in Time Magazyn klientów TIM SA” (2017), nr 2(41).
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mintzberg H. (1998), *Strategy-Making in Three Modes*, w: J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James, *The Strategy process. Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Nogalski B. (2009), *Model a strategia biznesu*, w: M. Nowicka-Skowron (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, <https://mbace.eu/api/files/view/1360.pdf>.
- Nogalski B., Szpitter A., Brzózka J. (2017), *Modele i strategie biznesu w obszarze dystrybucji energii elektrycznej w Polsce*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Quinn J.B. (1998), *Strategic Change: „Logical instrumentalism”*, w: Quinn, Mintzberg, James: *The Strategy process. Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Skat-Rordam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Być albo nie być? Odnowa strategiczna z perspektywy ewolucyjnej*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 1.
- Wit de B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

W niniejszej pracy zaprezentowano i omówiono kryteria analizy zmiany strategicznej z perspektywy radykalności przeprowadzonej zmiany na przykładzie zmiany modelu biznesu firmy TIM SA. W założeniu artykułu starano się ukazać relację zmiany strategicznej i zmiany modelu biznesu w ujęciu teoretycznym. W tym celu w pierwszej części zaprezentowano perspektywy analizy zmiany strategicznej. W części drugiej zwrócono uwagę na kwestię relacji modelu biznesu i strategii organizacji. W części trzeciej przeanalizowano strategiczną perspektywę zmianę modelu biznesu TIM SA.

Słowa kluczowe

strategia, odnowa strategiczna, model biznesu, podejście zasobowe

The change of the business model as a strategic change on the example of TIM SA (Summary)

This paper presents and discusses the criteria for analysis of strategic change from the radicality perspective of the change on the example of changing the business model of TIM SA. The assumption of the article was to show the relation of strategic change and business model change in the theoretical approach. For this purpose, the first part presents the perspectives of the strategic change analysis. The second part focuses on the issue of the relationship between the business model and organization strategy. The third part analyzes the strategic perspective of changing the business model of TIM SA

Keywords

strategy, strategic renewal, business model, resource approach