

# **„Grupa Nowy Styl B – transformacja wewnętrzna”<sup>i</sup>**

## STUDIUM PRZYPADKU

Dominika Latusek-Jurczak  
Akademia Leona Koźmińskiego  
[latusek@kozminski.edu.pl](mailto:latusek@kozminski.edu.pl)

Kaja Prystupa-Rządca  
Akademia Leona Koźmińskiego  
[kmpzystupa@kozminski.edu.pl](mailto:kmpzystupa@kozminski.edu.pl)

### **Zmiana struktury**

W latach 2007–2008 bracia Adam i Jerzy Krzanowski, wraz z nowo zatrudnionym dyrektorem finansowym Rafałem Chwast, pracowali nad nową strukturą firmy, która odpowiadałaby ich ambicjom: utrzymaniu dotychczasowego tempa wzrostu (rzędu 20–30% rocznie) i dużej aktywności w obszarze przejęć za granicą. W 2008 roku Zarząd Grupy Nowy Styl zdecydował się na przejście na model macierzowo-funkcjonalny – w efekcie stworzono zintegrowane przedsiębiorstwo międzynarodowe (zob. załącznik 1 i załącznik 2). Dzięki takiemu podejściu Zarząd w Krakowie zyskał bieżącą kontrolę nad wszystkim obszarami działalności. Do najważniejszych zmian należało wprowadzenie właścicieli do Zarządu Grupy: Adam i Jerzy Krzanowski, wcześniej pełniący funkcje prokurentów, zostali członkami zarządu. Roman

---

<sup>i</sup> Studium przypadku powstało z inicjatywy oraz przy współpracy z EY Polska, organizatorem konkursu EY Przedsiębiorca Roku. Za pomoc w przygotowaniu case study dziękujemy EY Polska oraz Nowy Styl Group.

Studium przypadku jest efektem projektu pt.: "Alternatywne źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami" realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu "Lider".

Przybylski został odpowiedzialny za sprzedaż międzynarodową, Dariusz Frydrych – za produkcję i logistykę, a Rafał Chwast – za finanse oraz IT. Odpowiedzialność za daną funkcję objęli oni w ramach całej Grupy. Poszczególne funkcje były realizowane wspólnie dla Grupy. Wyjątek stanowiły te obszary, co do których lokalne prawo w spółkach zagranicznych wymagało wykonywania określonej funkcji na miejscu. Wówczas jednak, tak jak np. w przypadku finansów – prowadzono równolegle monitoring i sprawozdawczość zgodne ze standardami całej Grupy, aby umożliwić porównywanie wyników. Co ważne, w efekcie reorganizacji zaprzestano również analizy poszczególnych jednostkowych wyników lokalnych spółek, na rzecz analizy wyników całej Grupy.

„Zniknął spór, po jakiej cenie następuje transfer, dlatego że np. menedżer handlowy w Niemczech widział cenę sprzedaży do klienta końcowego i cały poziom kosztów, łącznie z kosztami wytworzenia bez ceny transferowej. To uwolniło w nas pokłady kreatywności. Już nie trzeba było tutaj negocjować, można było się skoncentrować na tym, jak w skali całej grupy zwiększać wartość dodaną dla grupy.” (Rafał Chwast)

Ujednolicone w ramach całej Grupy standardy sprawozdawczości finansowej, pokazujące koszty bez cen transferowych, wywołały zatem zmianę w sposobie myślenia o wyniku wśród osób odpowiedzialnych za wyniki. Mając świadomość pełnej struktury kosztów końcowych produktów i usług, kierownicy działów oraz szefowie spółek mogli podejmować decyzje optymalne z punktu widzenia całej Grupy.

„Szef sprzedaży widzi na przykład, że dzisiaj marketing ma robiony w Niemczech, a wie, że te 5 osób w Niemczech kosztuje go tyle i tyle, i teraz on mówi: »Przerzucicie to do Polski, róbcie ten cały marketing, drukowanie w Polsce, bo mnie to będzie kosztowało o połowę mniej.« Wtedy wynik wychodzi lepszy, z czego my go rozliczamy.” (Adam Krzanowski)

Wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej wiązało się jednak z dużymi zmianami w zarządzaniu spółkami-córkami, które utraciły część swojej dotychczasowej autonomii. Zmiany były czasami trudne do zrozumienia dla „zwykłych” pracowników spółek-córek:

”

„Wniosek o zatrudnienie nowej osoby szedł do tej pory wyłącznie do prezesa lokalnej spółki, a teraz lokalny prezes musiał uzgodnić czy zatrudniamy lokalnie czy w centrali w shared service center”

(Adam Krzanowski)

Przejście na model macierzowo-funkcjonalny umożliwiło sprawne wdrażanie ujednoliconych zasad funkcjonowania. Nowa struktura organizacyjna wiązała się też ze zmianą funkcji wykonywanych przez dotychczasowych członków zarządów spółek-córek, ponieważ obowiązki dotychczas przez nich wykonywane zostały przeniesione do zarządu głównego Grupy Nowy Styl. Ponadto, model funkcjonalny doprowadził do zmiany relacji między

spółkami oraz pozwolił na lepsze wykorzystanie wiedzy z poszczególnych spółek i efektywniejsze dzielenie się nią:

„Niekoniecznie szef danego obszaru musi być w Polsce. Nasz model pokazuje, że jeśli coś jest scentralizowane, to wcale nie oznacza, że to musi być w Polsce. Jeżeli po tych przejęciach będziemy mieli znacznie więcej spółek z wysokiego poziomu, mających doświadczenie na zaawansowanych rynkach, to być może szef działu produktów wcale nie będzie z Polski, gdzie akurat doświadczenie jest, na przykład, najmniejsze. (...) W modelu spółkowym nigdy nie byłoby to możliwe, bo on zawsze byłby w spółce-matce. Jedną z potężnych zalet naszego modelu jest to, że ułatwia on dzielenie się wiedzą. (...) Pewnego dnia, pamiętam, przyszedł do mnie kolega z obszaru finansowego, taki poirytowany po jednej z akwizycji i mówi tak: »Słuchaj Rafał, ale ja tym Niemcom mówię, a oni robią i tak po swojemu. Musisz im wyjaśnić, że może oni i mają rację, może i jest tam jakieś uzasadnienie dla ich działań, ale w końcu to myśmy ich kupili, czy oni nas kupili? Myśmy ich kupili, więc powinni robić tak jak ja mówię«. A ja mu na to odpowiadam: »Wiesz, tu jest ten trik: z faktu, że myśmy ich kupili, to jeszcze wcale nie wynika, że jesteśmy mądrzejsi«. Zwykle my ich kupujemy dlatego, że tam jest jakaś wartość, jakaś mądrość i mamy nadzieję, że czegoś się od nich dobrego nauczymy”. (Rafał Chwast)

Z perspektywy czasu widać, że uczenie się i zdobywanie kompetencji potrzebnych do dalszej ekspansji były jednymi z kluczowych motywów stojących za decyzją dotyczącą nowej struktury. Zmiana struktury była natomiast koniecznością związaną z zasadniczą reorientacją strategiczną. Z firmy produkcyjnej Grupa Nowy Styl stawała się dostawcą rozwiązań w obszarze wyposażenia biur (zob. *case study*, część A). Nowa wiedza i nowe sposoby działania musiały zatem zakorzenić się w całości nowej firmy i objąć wszystkich jej pracowników, a nie wyłącznie pozostać na papierze jako strategia zarządu. Transformacja ta przebiegała w dużej mierze organicznie i spontanicznie poprzez naturalne dostosowywanie się do nowych wymagań, a nie była precyzyjnie zaplanowaną sekwencją działań.

„To była cały czas nauka. Jak zaczęliśmy projektować, a nie produkować na zamówienie wg projektów innych, musieliśmy też uczyć ludzi, na przykład w produkcji, że teraz jest inna jakość. To nie jest tak, że krzesło skleji się za 20 euro, a nagle sprzedaje się za 300 euro. W ten sposób zrozumieliśmy, że my się musimy uczyć od innych, jak to robić i nie zwracaliśmy uwagi na to, skąd ktoś jest, tylko co umie. Na przykład okazało się, że w naszej spółce niemieckiej był dyrektor marketingu na Niemcy, który wcześniej pracował w dużej firmie międzynarodowej. Jak się dowiedziałem o nim, to mówię »Gordon, zapraszamy do Polski, bądź szefem marketingu w BN Office Solutions«. I on powiedział: »Dobra, przyjeżdżam do Polski, dostaję odpowiedzialne zadanie«. Przyjechał do nas do Polski i był tutaj odpowiedzialny za całość. Jeśli chodzi o tworzenie samych produktów, to braliśmy designerów z Austrii, z Holandii, z Niemiec, ludzi z doświadczeniem, którzy projektowali dla dużych firm z tej branży. I do dzisiaj właściwie my prawie w ogóle nie

korzystamy z polskich. Nie dlatego, że są słabi, tylko nie mają takiego doświadczenia, a to są bardzo techniczne produkty. To nie jest tylko estetyka, chodzi o technologię, normy, ergonomię. Czasem sama specyfikacja produktu zajmuje pół roku... Musieliśmy mieć tych projektantów. I tak żeśmy pozyskiwali tę wiedzę i ją rozwijali.” (Adam Krzanowski)

Kluczowym elementem spajającym nowy model zarządzania było wprowadzenie ujednoczonych rozwiązań z obszaru *business intelligence*, które pozwalały na bieżącą analizę zamówień, osiągniętych wyników oraz obserwację prognoz sprzedaży w poszczególnych spółkach. Narzędzie było komfortowym rozwiązaniem dla wszystkich menedżerów w Grupie. Wspólne systemy raportowania i monitorowania bieżącej działalności i wyników spółek umożliwiały zarządowi podejmowanie decyzji na bazie bezpośrednio przekazywanej i zrozumiałej informacji.

### **Przejęcia: przypadek Grammer Office**

W maju 2011 roku Grupa Nowy Styl dokonała akwizycji firmy Grammer Office, mającą siedzibę w Bawarii w Niemczech. Nowa struktura organizacyjna miała wspomóc ten proces. Przejęcie Grammer Office może być przykładem nowego modelu działania Grupy w obszarze akwizycji i ilustruje strategię integracji przejmowanych spółek.

„Jak dołączamy jakąś spółkę w ramach akwizycji, to obejmujemy ją takim samym modelem działania. To oznacza, że jeżeli nawet tutaj jest zarząd, to traktujemy go jako część tej struktury. Nie patrzymy na jednostkowy rachunek wyników, zarząd staje się po prostu częścią grupy. Czyli musimy patrzeć, czy coś się opłaca dla grupy bardziej niż dla tego pojedynczego zarządu.” (Adam Krzanowski)

Proces akwizycji rozpoczął się jednak wcześniej, na etapie badania spółki przed transakcją. Polityka akwizycji w Grupie Nowy Styl kładła duży nacisk na ten etap. Obejmował on nie tylko formalne audyty; opierał się także na bezpośredniej komunikacji. Przedstawiciele Grupy odbywali spotkania z menedżerami podmiotu przejmowanego, prezentując swój sposób działania podczas przejęć.

„My spotykamy się z zarządem spółki przed transakcją, opowiadamy o sposobie działania i mówimy, że chcielibyśmy taki model wdrożyć. Jeżeli widzielibyśmy, że to jest absolutnie nieakceptowalne dla kadry zarządzającej, to dla nas byłby to jeden z elementów, który wskazywałby, że trzeba się poważnie zastanowić, czy w ogóle przeprowadzać transakcję. Ryzyko, gdybyśmy ich stracili, byłoby zbyt duże. Do tej pory raczej nikt od nas nie odszedł, tak naprawdę... Byliśmy w stanie tymi ludźmi pokierować, dać im nowe wyzwania, inaczej trochę nazwać ich stanowiska. Oni zawsze przed przejęciem wiedzieli, jaka to jest praca, myśmy zawsze brali ich zdanie pod uwagę, i to nam się udało.” (Adam Krzanowski)

Grammer Office posiadała rozwinięte kanały dystrybucji w Europie, i Bliskim Wschodzie. Czynnikiem, które zdecydowały o przejściu firmy, były głównie wysokiej jakości produkty.. Firma nie była jednak liderem na rynku i choć nie generowała strat to jednak jej wyniki nie były zbyt wysokie. Istotną wartością była opatentowana technologia konstrukcji krzesel oraz doświadczony zespół konstruktorów. Integracja Grammar Office z Grupą Nowy Styl okazała się dużym wyzwaniem. Firmę nabyto od Greków, którzy – przez trudną sytuację na swoim rynku lokalnym – byli zmuszeni do sprzedaży. Grecka firma pozwalała Grammar Office na sporą niezależność

„Grecy wpadali co kilka miesięcy, pogadać o biznesie, sprawdzić wyniki. Lokalni managerowie podejmowali sami decyzje, musieli się tylko wykazać minimalnym dodatnim wynikiem. I tu była duża trudność w integracji, że oni byli takim całkowicie niezależnym zarządem, , ustawiali produkcję, ustawiali rozmowy z klientami, sprzedawali, ustalali ceny, itd. A Grecy przyjeżdżali raz na kwartał i jeśli tylko nie było straty to nie wchodził w szczegóły biznesu. Tymczasem nasz model zarządzania był zupełnie inny. My wchodziliśmy w każdy obszar / funkcję i chcieliśmy rozumieć dlaczego coś jest zorganizowane w taki a nie inny sposób, ponieważ naszym celem był całkowita integracja, tak aby nowo nabyta spółka stała się częścią Grupy, a nie niezależnym podmiotem, który mniej czy więcej kontrybuuje do wyniku Grupy. ”  
(Rafał Chwast)

Dodatkowym problemem były bariery językowe. Wielu niemieckich przedstawicieli handlowych nie mówiło po angielsku lub porozumiewało się z nim w niewystarczającym stopniu. Bardzo pomocny okazał się Roman, który płynnie mówił po niemiecku. Adam wspominał:

„Sam byłem kilka razy w Niemczech na takich spotkaniach, kiedy jechaliśmy razem z Romkiem, do jakiegoś regionalnego przedstawiciela, z którym chcieliśmy przegadać pewne tematy. No i finalnie okazywało się że on słabo mówi po angielsku. Ja mówię: »Romek, gadaj z gościem po niemiecku, bo szkoda naszego czasu, żebyśmy sobie to tłumaczyli, a on się męczy«. I ja już wtedy nie mogę uczestniczyć w tego typu spotkaniu.” (Adam Krzanowski)

Zarząd Grupy Nowy Styl dokonał szczegółowej analizy sytuacji firmy i zdecydował się wprowadzić natychmiastowe zmiany w celu włączenia Grammar Office do swoich struktur. Dotychczasowy zarząd był początkowo niechętny zmianom. Okazało się Grammar Office zamawiało komponenty od dwudziestu kilku dostawców i to po znacznie wyższych cenach niż koszt ich wytworzenia w Polsce. Zdecydowano zatem o przeniesieniu wszystkich zamówień do fabryki Grupy Nowy Styl. Rolą Grammar Office miał być montaż elementów wyprodukowanych w Polsce oraz sprzedaż przez własne kanały dystrybucji. Istotne było zachowanie oznaczenia „Made in Germany”, ponieważ było ono wyróżnikiem dla klientów indywidualnych. Dodatkowo członkowie dotychczasowego zarządu musieli przejąć inne, nowe funkcje, które wynikały z zapotrzebowania Grupy Nowy Styl.

Grupa Nowy Styl miała już rozwinięte struktury dystrybucji w Niemczech, m.in. magazyny, dział sprzedaży oraz logistyczny. Na terenie Niemiec firma prowadziła sprzedaż do sklepów ogólnomoblowych oraz wysyłkowych. Rozpoczęto też dystrybuując wśród profesjonalnych dealerów. Natomiast Grammer Office sprzedawał głównie do dealerów. Każda z firm miała własny dział handlowy. Zarząd Nowego Stylu zaczął się zastanawiać, czy połączyć dwa konkurujące ze sobą działy. Zarząd Grammer Office nie chciał zgodzić się na takie rozwiązanie. Do dyskusji zostali włączeni międzynarodowi pracownicy GNS z Polski i Niemiec. Dyskusje te trwały bardzo długo. Zarząd starał się wysłuchać wszystkich argumentów strony niemieckiej, jednak trzeba już było podjąć działania.

„Myśmy w pewnym momencie chcieli nawet za dużo dyskutować. Na początku mieliśmy taką tendencję, że trzeba tak długo dyskutować aby w końcu wszyscy byli przekonani do danego rozwiązania. W pewnym momencie zrozumieliśmy, że za długo rozmawiamy (...) trzeba dopuścić do pewnego poziomu dyskusji i wymiany argumentów, a potem trzeba jednak powiedzieć: »To jest nasza decyzja jak zarządu Grupy, to jest dobre dla Grupy jako całości, tak powinno być, koniec«. I tak się stało” (Rafał Chwast)”.