

CHANGE *or* DIE

Czym jest zwinność w biznesie? Jak zarządzać zespołem w dobie permanentnych zmian? O tym rozmawiamy z Maciejem Klepackim, prezesem zarządu Burda Media Polska.

What is agility in business? How to manage a team in an era of permanent change? We discuss this with Maciej Klepacki, CEO of Burda Media Polska.

tekst / by
AGNIESZKA MICHALAK



Maciej Klepacki

Prezes zarządu Burda Media Polska. Od 18 lat odpowiada za zarządzanie spółkami z obszaru mediów i nowych technologii. W tym czasie związany m.in. z Grupą Allegro, ATM, mPay, Bankier.pl i Starcom Publicis Groupe. CEO of Burda Media Polska. Responsible for managing media and new technology companies for 18 years. Worked with Allegro Group, ATM, mPay, Bankier.pl and Starcom Publicis Groupe.



PL

John C. Maxwell ukuł powiedzenie: *Lider to ten, kto zna drogę, idzie drogą i wskazuje drogę. Ale to było dobrych kilka lat temu. Kim dziś dla Ciebie jest lider?*

Menedżerem, który nie boi się przyznać, że nie zna odpowiedzi na każde pytanie, ale ma taką relację ze swoim zespołem, że ludzie mu ufają i chcą podążać z nim w tym samym kierunku. Lider zna kierunek i cel, a prowadząc zespół do celu drogą podobnych wartości i przekonań, tworzy organizację gotową na czasy niepewności, zmienności i złożoności.

Kiedy mówisz o zmienności, przypomina mi się kolejny cytat, a w zasadzie tytuł książki, która chyba nigdy nie ukazała się po polsku: *Change or die* Alana Deutschmana.

To hasło świetnie ilustruje sytuację, w jakiej znalazł się dziś biznes. Nie ma już na rynku ani produktów, ani usług, które przetrwają lata. W tempie, którego dotychczas nie znaliśmy, zmieniają się zachowania konsumentów, zmienia się rzeczywistość i żadna firma nie ma pewności, że za 5 lat też będzie liderem rynku. Przetrwają nie te firmy, które będą bronić swojej pozycji, tylko te, które będą potrafiły się dostosować i stać się organizacjami w pełni zwinnymi, które sprawnie reagują na zachodzące na rynku zmiany.

Czym jest więc zwinność w biznesie i organizacji?

U jej podstaw leży sposób myślenia, który napędza odpowiednie zachowania. Zwinne organizacje zachęcają do kwestionowania status quo i czują się komfortowo z ciągłymi zmianami. Zwinność to też pogodzenie się z dyskomfortem. To świadome podejście pozwalające utrzymać obrany kurs nawet wtedy, gdy strefa komfortu wzywa nas do powrotu. To bycie pewnym siebie w podążaniu w nieznaną.

ENG

John C. Maxwell coined the saying, "A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way". But that was quite a few years ago". Who is a leader for you today?

A manager who is not afraid to admit that he does not have all the answers, but whose relationship with the team is such that they are confident in him and want to follow in the same direction. By leading the team to the goal along the path of similar values, the leader creates an organization prepared for times of uncertainty, variability and ambiguity.

When you talk about variability, I am reminded of the title of a book: Alan Deutschman's "Change or Die".

This title perfectly illustrates the situation in which business finds itself today. There are no longer any products or services that are going to be around for years to come. Consumer behaviour is changing at a pace that we have never seen before, reality is changing, and no company can say for certain that it will be a market leader 5 years from now. Therefore, the companies that are going to survive are the ones that can adapt and become fully agile, responding to market changes efficiently and effectively.

So, what is agility in business and in an organization?

At its core, agility is a mindset that drives appropriate behaviours. Agile organizations encourage questioning of the status quo and are comfortable with constant change. Agility also means coming to terms with discomfort. It's an approach that allows us to stay on course even when our comfort zone keeps calling us back. It's about being confident in going into the unknown. An essential element to becoming agile is the ability to surf the wave of change. And if a company's

Nieodłącznym elementem do stania się zwinnym w biznesie jest umiejętność surfowania na fali zmian. I jeśli w DNA firmy jest gotowość na taką zmianę, pozostaje tylko zaprosić zespół do tej podróży i nie zawsze trzymać się sztywnych zasad i ograniczeń.

Dwa lata temu Burda wyszła zmianom naprzeciw i połączyła siły z Edipresse. Dziś stoisz na czele rozpędzonej maszyny – największej firmy mediowej w obszarze lifestyle w Polsce. Jak z perspektywy czasu oceniasz tę fuzję?

Udało nam się zbudować jedną silną organizację, która wzięła to, co najlepsze z połączonych firm. To nie był łatwy proces. Pamiętaj, że Burda i Edipresse wcześniej przez ponad 20 lat konkurowały w obszarze mediów lifestyle'owych. I oto na wspólnej ścieżce spotkały się różne kultury organizacyjne, różne zespoły, ale podobne wartości. I to one stały się wspólnym mianownikiem. Mówię tutaj m.in. o pasji do mediów i produktów, przedsiębiorczości, różnorodności. O tej ostatniej nie byłoby mowy, gdybyśmy zdecydowali się na przyjęcie wyłącznie jednej z kultur dwóch firm, co często ma miejsce, gdy mówimy o fuzji. Nie poszliśmy tą drogą, postawiliśmy sobie inny cel: zbudować coś zupełnie nowego, jako jedną połączoną firmę. Z perspektywy dwóch lat widzę, że droga, którą obraliśmy, w tym w szczególności budowana kultura organizacyjna, jest dla nas wiatrem w żagle, a nie wiatrem, który wieje nam w twarz. To właśnie otwartość na zmiany, inicjatywy oddolne czy nowe projekty dają siłę i chęć do działania zespołom.

A co się nie udało? Co dziś zrobiłbyś lepiej, inaczej?

Obszarem, w którym zawsze można zrobić więcej, jest komunikacja. Przy tego typu fuzjach czy zmianach transformacyjnych firmy zwykle największy nacisk kładą na komunikację zewnętrzną i odpowiedź na pytania, co fuzja oznacza dla partnerów, klientów, dla rynku i akcjonariuszy. Często marginalizowana jest, ważna w zarządzaniu zmianą, komunikacja wewnętrzna. Przecież firma stoi ludźmi, którzy po pierwsze są jej najlepszymi ambasadorami, a po drugie jeśli zespół czuje się pewnie i bezpiecznie, to osiąga lepsze wyniki. Nie tylko wyniki finansowe, ale też te związane z satysfakcją z pracy, mniejszym wypaleniem zawodowym czy samorealizacją.

To nie była pierwsza fuzja czy przejęcie w Twoim zawodowym życiu. Czego nauczyły Cię doświadczenia w tym obszarze?

Patrząc z perspektywy czasu, widzę potrzebę jeszcze większej elastyczności i odwagi w modyfikacji przyjętych na wstępie założeń. Oczywiście nie mówię o fundamentach transakcji. To nigdy nie jest tak, że przed przejęciem czy fuzją wiemy wszystko o obu organizacjach, więc zostawienie sobie marginesu na zmianę jest kluczowe. Zwłaszcza gdy tego typu

DNA is primed for change, then all that needs to be done is to invite the team on this journey and try not to stick to rigid rules and restrictions.

Two years ago, Burda met the changes and joined forces with Edipresse. Today you are at the head of this fast-paced machine - the largest lifestyle media company in Poland. How do you evaluate this merger in hindsight?

We've managed to build one strong organization that has taken the best of the two combined organisms. It wasn't an easy process as Burda and Edipresse had previously competed with each other for 20 years in the lifestyle media space. And although there were different organizational cultures, there were similar values. And these values were to become the common denominator. I'm talking about passion for the media and our products, entrepreneurship and diversity. This last would not have been possible had we decided to adopt only one of the two cultures, which often happens during a merger. We set ourselves a different goal, namely to build something completely new, as a single combined company. I can see that the path we've chosen, and the organizational culture we have created, is a wind in our sails, not in our faces. It is openness to changes, grassroots initiatives and new projects that give our teams the strength and willingness to soldier on in these demanding times.



”

Nawet nie najtrafniejsza decyzja jest często lepsza niż brak decyzji.

Even a suboptimal decision is often better than no decision at all.

transakcje trwają wiele miesięcy, a akurat w przypadku przejęcia Edipresse Polska przez Burda Media czekaliśmy na zgodę Prezesa UOKiK prawie 12 miesięcy. Druga ważna lekcja płynąca z tych doświadczeń jest taka, że nawet nie najtrafniejsza decyzja jest często lepsza niż brak decyzji. Czasem nie warto zbyt długo czekać, obserwować i analizować możliwe scenariusze. Warto postawić pierwszy krok i dać sobie przestrzeń do zmiany założeń i decyzji w trakcie. Taka strategia w dzisiejszych czasach sprawdzi się dużo lepiej. Wymaga jednak zrozumienia w zespole zarządzającym.

À propos zespołu. Żyjemy w czasach nie tylko permanentnych zmian, ale też permanentnych kryzysów. Jak przygotować na nie ludzi?

Wierzę w zarządzanie oparte na relacjach, a nie na tym, że prezes ma zawsze rację. I tu znów u podstaw leży skuteczna komunikacja i jasna definicja celu, który łączy całą firmę. To właśnie wspólny cel sprawia, że ze zbioru indywidualności powstaje zespół. Dziś nie ma wyjścia, musimy hartować ludzi w boju. Inspirować, motywować, ale też wymagać i zadawać właściwe pytania, nie dając gotowych odpowiedzi, tylko przestrzeń, by odpowiedź przyszła od zespołu. Ponadto wykorzystywać talenty pracowników i tworzyć wspólnotę, by łączyło nas coś więcej niż zadania. W czasach, gdy coraz więcej pracujemy zdalnie, coraz ważniejszą rolę odgrywają przypadkowe interakcje w zespołach. Lubię rano pójść do ekspresu w Burda Café, posłuchać, o czym się rozmawia, jaki nastrój panuje w firmie. To jest dla mnie paperek lakmusowy dobrej energii w zespołach, nie jedyny, ale ważny.



Musimy tworzyć zwinne organizacje gotowe na czasy niepewności, zmienności i złożoności.

We must create agile organizations prepared for times of uncertainty, variability and ambiguity.

And what hasn't worked out? What would you do better or differently today?

One area where more can always be done is communication. In these types of mergers, companies usually put their main emphasis on external communication and on explaining what the merger means for the market and for their business partners, customers, and shareholders. Internal communication, which is vitally important in change management, is often sidelined. And after all, a company is built on people, who are its best ambassadors. Moreover, a team that feels confident and secure will achieve significantly better results. And I don't just mean financial results, but more job satisfaction, less burnout, and greater self-fulfilment.

This wasn't the first merger or acquisition in your professional life. What have your experiences in this area taught you?

Looking back, I can see a need for even greater flexibility and courage in modifying initial assumptions. I'm obviously not talking about the fundamentals of the transaction. It is simply never the case that everything is known before an acquisition or merger, so leaving some leeway for change is crucial. Especially given that these sorts of transactions can take many months. In the case of Burda Media's acquisition of Edipresse Polska, we waited almost 12 months for the Office of Competition and Consumer Protection to give its consent. The second important lesson is that even a sub-optimal decision is often better than no decision at all. Sometimes it's not worth waiting too long and analysing possible scenarios. It's worth taking the first step and giving yourself room to change your decisions along the way. I consider this strategy a much better bet these days. This, of course, requires a lot of openness in the management team.

While on the subject of teams, we don't just live in an age of permanent changes, but also permanent crises. How do you prepare people for them?

I believe in management based on relationships, not on the assumption that the CEO is always right. And again, communication and clear definitions of the goals that unite the entire company are key. Because it is common goals that build a team out of a collection of individuals. Today we have to battle-harden people. We have to inspire and motivate, but also stipulate and ask the right questions. We should not give people ready-made answers, but space for the team to figuring things out. Moreover, we should utilise the talents of our staff and create a community so that we are united by something more than just our assigned tasks. In this day and age when working remotely is increasingly becoming the norm, random interactions in teams play an ever more important role. I like going to the espresso machine at Burda



Zwinne organizacje zachęcają do kwestionowania status quo i czują się komfortowo ze zmianami.

Agile organizations encourage questioning of the status quo and are comfortable with constant change.

Żyjemy w dobie hulającej sztucznej inteligencji – w jakiej kondycji są dziś media?

Media zawsze stały na froncie zmian technologicznych. Zmieniają się tak jak zachowania odbiorców. Są lustrem rzeczywistości. Internet te kilkanaście lat temu przewrócił w mediach wszystko do góry nogami. Ponadto w dobie serwisów społecznościowych media straciły monopol na kanały dystrybucji i produkcję treści. Dziś to konsument jest jednocześnie odbiorcą oraz ich producentem, i coraz wyraźniej wchodzimy w czasy, gdy treści będą produkowane przy coraz mniejszym udziale człowieka. Mówimy więc o rewolucji w mediach, która dzieje się na naszych oczach. W prasie drukowanej przed najwięk-



szymi wyzwaniem stoi segment newsowy, gdyż wiadomości konsumujemy głównie w świecie cyfrowym i ten trend się raczej nie odwróci. Jednak magazyny mają się dobrze, zwłaszcza te w segmencie luxury i lifestyle, w których działamy. W zatłoczonym świecie cyfrowym, w którym odbiorca nawet nie potrafi wskazać, gdzie coś czytać, magazyn drukowany stał się produktem ekskluzywnym. Zresztą z badań naszych klientów wynika, że prasa drukowana wciąż dobrze buduje wizerunek marki i jest doskonałym uzupełnieniem komunikacji marketingowej w mediach cyfrowych. Kolejnym znakiem czasów jest to, że marki z korzeniami prasowymi jak *Elle*, za której działania odpowiadamy w Polsce, coraz lepiej odnajdują się w nowych polach ekspozycji. Dziś ta marka to nie tylko magazyn, portal czy społeczność w social mediach, to też sieć hoteli butikowych na całym świecie, wydarzenia

”

Media zawsze stały na froncie wszelkich zmian technologicznych. Zmieniają się tak jak zachowania odbiorców. Są lustrem rzeczywistości.

The media has always been at the forefront of technological change. It changes with the behaviour of those who consume it. It's a mirror of reality.

modowe czy sprzedaż akcesoriów kobiecych. Ale wracając do twojego pytania – media w dalszym ciągu odpowiadają za tzw. tone of voice i brand safety. To my podajemy informacje, tworzymy marki i inspirujemy, jesteśmy platformą pomiędzy użytkownikami a reklamodawcami w bezpiecznym i odpowiednim dla nich środowisku. Patząc na to, jak zmieniają się media, wierzę, że w końcu u ich odbiorców wygra krytyczne myślenie, ale też potrzeba odróżniania prawdy od fałszu. W tym upatruję nowej roli mediów, które będą gwarantem jakości nawet w dobie treści produkowanych przy użyciu sztucznej inteligencji, która jest kolejnym poziomem rewolucji cyfrowej.

Rozmawialiśmy o stawianiu celów. A jakie są Twoje? Od 20 lat pracuję w mediach i dalej chcę mieć frajdę z tego, co robię. Nie chcę zatracić ciekawości ludzi i świata. Lubię w piątek czuć zmęczenie z dobrze wykonanej pracy, ale dalej być głodny. Coraz bardziej pochtaniąją mnie projekty zagraniczne realizowane w ramach Burda International. Ten międzynarodowy kontekst i szczebel jest dla mnie bardzo ważny, więc kolejny cel – nie przestawać się rozwijać, ale też zmieniać się tak jak zmieniają się media, za które odpowiadam. ■

Wchodzimy w czasy, gdy treści będą produkowane przy coraz mniejszym udziale człowieka.

We are clearly entering an era when content will be produced with less and less human input.



Cafe in the morning and listening to what is being talked about and sussing out the mood. For me, this is a litmus test of a team's energy. It's obviously not the only one, but it's a really important one.

We live in an era of artificial intelligence - what is the condition of the media today?

The media has always been at the forefront of technological change. It changes with the behaviour of those who consume it. It's a mirror of reality. The Internet has obviously turned everything on its head in the last 10-20 years. In these days of social networking sites, the legacy media has lost its monopoly on distribution channels and content creation. Joe Public is now both a content creator and consumer. We are entering an era when content will be produced with less and less human input. So, we are talking about an all-out media revolution unfolding before our eyes. When it comes to news, the print media is facing the greatest challenges. That's because we mainly consume news online and this trend is not likely to reverse. However, magazines are doing well, especially those in the luxury and lifestyle segments where we operate. In a crowded digital world, a printed magazine has become an exclusive product. Our market research shows that the print media is still doing a good job of building our brand awareness. Another sign of the times is that brands with press roots, such as ELLE, for which we are responsible in Poland, are feeling more at home in new areas of exposure. Today, this international brand is not only a magazine, website, and social media community, it is also a chain of boutique hotels around the world, fashion events, and women's accessories. Back to your question - the media is still responsible for the "tone of voice" and brand safety. We provide information, create brands, and inspire. We are a platform between our users and our advertisers in a safe and appropriate environment. I believe that, at the end of the day, consumers will be swayed by critical thinking and ability, as well the need to distinguish truth from falsehood. I see underwriting quality, even in an era of AI produced content, which is the next level of this digital revolution, as something of a new role for the media.

We've talked a lot about setting goals. And what are yours?

I've worked in media for 20 years and I want to continue to have fun with what I do. I don't want to lose my curiosity about people and the world. And on Fridays, I like the feeling of being tired from all the work I've done, but still hungry. I'm currently becoming increasingly absorbed in foreign projects carried out within Burda International. This international context and level are very important to me, so another goal is to not stop developing, but also to change as the media for which I am responsible changes. ■