

# REPRINT



IRENEUSZ PIECUCH:

ELASTYCZNOŚĆ  
ALBO DROGA W DÓŁ

Dopasowywanie się  
do potrzeb klientów  
to klucz do sukcesu firmy

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 27, ZIMA 2015

[WWW.MTTP.PL](http://WWW.MTTP.PL)

THINKTANK<sup>®</sup>

# IRENEUSZ PIECUCH

## ELASTYCZNOŚĆ ALBO DROGA W DÓŁ

Sukces zależy dziś w dużej mierze od stworzenia takiej organizacji, która będzie zdolna dopasować swoje działania do szybko zmieniających się potrzeb klientów. A to wymaga elastyczności.

Niedawno na konferencji z udziałem D. Snowdena usłyszałem słowa, które głęboko zapadły mi w pamięć. Odnosząc się do prac Jima Collinsa poszukującego przez lata przyczyn wzrostu bądź upadku przedsiębiorstw, Snowden stwierdził, że **co prawda ścieżki prowadzące na górę mogą być różne, ale wszystkie drogi w dół są w istocie takie same.**

### **Inwazja dwudziestolatków**

To ważne stwierdzenie w czasach, kiedy za większością nowo powstających firm, które często dewastują zastany przez siebie obraz rynku, stoją osoby, które rzadko kiedy ukończyły 30. rok życia. Co więcej, często nie słyszały one ani o budowaniu strategii firmy poprzez podejście *top-down* Michaela Portera, ani o modelu *bottom-up* Claytona Christensena czy też o teorii błękitnego oceanu W. Chan Kima i R. Mauborgne. A co najgorsze, budując swoje firmy i oferując swoje produkty i usługi, nie postrzegają dotychczasowych liderów na rynku jako konkurencji. Sztandarowym przykładem niech będą tu serwisy takie jak Airbnb czy Uber.

### **W cyfrowej gorączce**

Czy zatem w czasach, kiedy słowo „cyfryzacja” odmieniane jest przez wszystkie przypadki, jesteśmy w stanie zmieniać wystarczająco szybko rodzime przedsiębiorstwa, które powstały w zupełnie innej epoce?

To pytanie brzmi szczególnie interesująco w przypadku firm z dominującą rolą Skarbu Państwa. Krótko po moim rozstaniu z Poczta Polska przeczytałem na Twitterze wpis dziennikarza którego bardzo cenię, a który brzmiał mniej więcej tak: „Poczta Polska należałoby zaorać tak, żeby nie został kamień na kamieniu”. Można oczywiście wzruszyć ramionami i rzucić to na karb zdenerwowania spowodowanego zaginioną przesyłką lub niefrasobliwością pracownika poczty. Można przekonywać, że statystycznie większość wskaźników

opisujących transformację tego przedsiębiorstwa wskazuje na szybko postępującą poprawę. Można, tylko czy w dzisiejszych czasach „szybko” oznacza „wystarczająco szybko”? Czy pozytywna i trwała zmiana wyniku finansowego pomimo odcięcia pępowiny finansowania państwowego jest wystarczająco pozytywnym skutkiem transformacji? Czy jest nim zmiana brandu, uporządkowanie rentowności placówek, radykalne zmniejszenie poziomu długu technologicznego, racjonalizacja poziomu zatrudnienia?

### **W dobie wielkiej indywidualizacji**

Wszystkie te elementy są bardzo istotne, ale z pewnością niewystarczające, by skutecznie konkurować w czasach zmian określanych mianem *big bang*. Zmian zachodzących nie tylko bardzo szybko, ale także w sposób, który sprawia, że dotychczasowe sposoby radzenia sobie z konkurencją przestają działać. Co więcej, bezradne stają się dotychczasowe narzędzia marketingu.

Coraz częściej to bowiem klient jest źródłem, a nie celem tych działań. Klient, który chce mieć poczucie, iż produkty czy usługi, które nabywa, odpowiadają nie tylko jego aktualnym preferencjom, ale również są dopasowane do jego indywidualnych potrzeb. Nawet jeśli takie preferencje i potrzeby zmieniają się bardzo często. I nawet w tak prozaicznej dziedzinie jak przesyłki pocztowe.

Wyzwaniem firm nie jest już jedynie konkurowanie poziomem usług czy produktów z innymi graczami na rynku. Sukces zależy coraz częściej od stworzenia takiej organizacji, która będzie zdolna dopasować swoje działania do szybko zmieniających się potrzeb klientów. Nawet w stosunkowo małych czy niedawno powstałych podmiotach to nie lada orzech do zgryzienia. W gigantach budowanych w zupełnie innych czasach, zespojonych silną kulturą biznesową przywiązaną do hierarchii oraz zarządzania przez regulaminy, tego typu elastyczność wykrzesać jest bardzo trudno.

### Trzy warunki zmiany

Żeby to osiągnąć, konieczne jest wprowadzenie zmian w trzech obszarach.

**Pierwszy** – wprowadzenie elastycznych mechanizmów zarządzania firmą i odejście od wielopoziomowych struktur zarządczych, które działają zbyt często jak rozkopane uliczki jednokierunkowe w świecie, w którym standardem są wielopasmowe autostrady.

**Drugi** – odejście od sztywnych ram planów wieloletnich i przyjęcie strategii na tyle precyzyjnej, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji nawykłej do zarządzania hierarchicznego – a jednocześnie na tyle plastycznej, by umożliwić dynamiczne dopasowywanie modelu biznesowego do aktualnych wymagań klienta.

**I w końcu warunek trzeci** – powrót do elementu, o którym w dobie fascynacji technologią czasami zapominamy. Wykorzystanie potencjału społecznego, który w firmach typu Poczta Polska jest olbrzymi, ale ciągle uśpiony. To oczywiście łączy się z zupełnie odmiennym modelem komunikacji wewnętrznej opartej na relacjach bezpośrednich z różnymi grupami pracowników, z budowaniem wspólnej wizji modelu firmy oraz z wprowadzeniem modelu przywództwa wzmacniającego te elementy.



FOT. ARCHIWUM AUTORA

Czy wprowadzenie takich zmian zapewni sukces? Trudno powiedzieć, ale brak takich zmian i brak zdolności do adaptacji wydaje się niezłą receptą na doprowadzenie do wspomnianego wyżej „zaorania”. I to niezależnie od przejściowych sukcesów i osiągnięć. W świecie *big bang* nic nie przemija bowiem tak szybko jak wczorajsze sukcesy. John Chambers – twórca potęgi firmy Cisco zapowiada, że w ciągu kolejnych kilku lat jedynie 60% firm przetrwa na rynku, a spośród tych, które rozpoczynają transformację cyfrową, jedynie 30% zakończy ten proces z sukcesem. Wrózenie z fusów? Może. Ale na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat Chambers niejednokrotnie udowodnił, że ma rację, a droga w dół, o której mówi Snowden, jeszcze nigdy nie była tak stroma i krótka. ■

» Artykuł nr R1527S06

### Ireneusz Piecuch:

prawnik i menedżer. Spędził 15 lat, pracując dla IBM, w Polsce i poza jej granicami. Był także wiceprezesem Poczty Polskiej, partnerem w CMS Cameron McKenna oraz członkiem zarządu ds. strategii i rozwoju biznesu w Telekomunikacji Polskiej SA

**Dzisiaj kluczem do sukcesu w biznesie coraz częściej jest elastyczność – zdolność do szybkiego reagowania organizacji na zmieniające się potrzeby klientów.**