

Z Pawłem Prasulą, prezesem zarządu EIP, rozmawiamy o wdrożeniu koncepcji firmy 2.0, dążeniu do działania w formule organizacji turkusowej, holakracji, ewolucji relacji biznesowych z klientami, budowaniu wspólnych zespołów agile, konieczności wypracowania odpowiednich standardów etycznych i prowadzenia projektów, koncepcji Partnership Outsourcing Evolution, a także o celach strategicznych na kolejne 5 lat, związanych m.in. z Employer Branding.

Jakie były najważniejsze wydarzenia, które w ciągu ostatniego roku wpłynęły na rozwój Grupy EIP?

Przede wszystkim były to działania dotyczące transformacji Grupy EIP w kierunku firmy 2.0. Wejdziemy w tę fazę rozwoju z początkiem II kwartału 2020 roku. To efekt wielomiesięcznej pracy nad strategią biznesową, technologiczną i marketingową. Wyzaczyliśmy kierunek rozwoju, który rzutuje nie tylko na nas, lecz także na to, co dzieje się w otoczeniu naszych klientów, dużych korporacji, takich jak InterCars. Chcemy rozbudowywać relacje biznesowe z nimi zgodnie z zasadami opisywanymi przez teorię Partnership Outsourcing Evolution. Naszym celem jest stać się Zaufanym Partnerem. To najwyższy szczebel drabiny relacji biznesowych. W outsourcingu zaczyna się ona od kategorii Akceptowany Dostawca – czyli firmy, która jest „na liście”. Kolejny poziom to Preferowany Dostawca, a więc taki, który otrzymuje więcej zleceń niż konkurencja. Następnie przechodzimy do poziomu Doradcy ds. Rozwiązań. Zaczynamy wówczas sprzedawać również usługi konsultingowe. Strategiczny Współpracownik to już partner, z którym pracuje się nad długoterminowymi zagadnieniami. Szczytem zaś jest wspomniany przeze mnie poziom Zaufanego Partnera, którego kierownictwo wyższego szczebla klienta prosi o radę i traktuje jak cenionego doradcę. Zaufany Partner to firma, u której poszukuje się rady, bo klient wierzy w jego doświadczenie i wiedzę.

Jak na relację z klientami wpływa stanie się Zaufanym Partnerem?

Postępowanie zgodnie z koncepcją Partnership Outsourcing Evolution pozwala nam znacznie łatwiej odpowiedzieć na pytania: gdzie jesteśmy w relacji z klientem, na co możemy liczyć, czy klient – podobnie jak my – uważa nas za strategicznego partnera? Determinuje to także, jak bardzo możemy przyspieszać zmianę wewnętrzną. Celem dokonywanych przez nas obecnie zmian jest stanie się partnerem, którego prosi się o poradę. Chcemy doprowadzić do zrównoważonego rozwoju, którego efektem jest dostosowanie prędkości działania do odbiorcy technologii IT.

W wielu przypadkach staliśmy się już strategicznym doradcą ds. technologii i rozwiązań IT. Zamierzamy jednak wejść na wyższy poziom relacji biznesowych. Wspinanie się po tej

„drabinie” pozwoli nam na ściślejszą współpracę, wzajemną edukację i wymianę wiedzy, tworzenie zwinnych zespołów pracujących nad wspólnymi projektami. Przeciwnieństwem tego jest długoterminowy Master Plan i związane z tym częste problemy w komunikacji. Klienci coraz częściej chcą działać w zgodzie z metodologią agile. Dzięki temu pionierzy IT mogą szybciej dostarczać oczekiwane przez biznes efekty. Nie możemy jednak mówić o realizacji projektów agile, jeśli nie działamy w zgodzie z odpowiednią etyką.

W jaki sposób określić, czy relacja z klientem weszła na poziom Zaufanego Partnera?

Postanowiliśmy odpowiedzieć sobie na kilka strategicznych pytań: Czy klient prosi Cię o poradę także w kwestiach wykraczających poza obszar Twojej specjalizacji? Czy klient dzieli się z Tobą obawami, wątpliwościami, pragnieniami dotyczącymi przyszłości swojej firmy? Czy klient zaprasza Cię na wewnętrzne spotkania, jeśli dotyczą obszaru Twojej specjalizacji lub wiążą się z projektami, które dla niego realizujesz? Czy klient aktywnie rekomenduje Twoje usługi nie tylko wewnątrz własnej organizacji, ale także w swoim środowisku biznesowym? Czy nowe zlecenia musisz uzgadniać formalnie i szczegółowo, negocjując cenę, czy może dzieje się to nieformalnie? Czy Twoje relacje z kluczowymi klientami trwają nawet wówczas, gdy zmieniacie miejsce na biznesowej mapie organizacji i zajmowanych pozycji?

Globalizacja, szeroko stosowane technologie IT, które wprowadzają presję bycia online, bycia elastycznym i efektywnym, zachęcają dostawców usług outsourcingowych – oraz ich klientów – do przemysłienia i przebudowania dotychczasowych form współpracy, ale także do rozważenia nowych, które zaowocują spełnieniem wcześniejszych oczekiwań. Zakres zmian dotyczy też form organizacyjnych. Mogą to być strategiczne alianse, umowy joint venture czy spółki partnerskie lub konsorcja. Poszczególne formy współpracy różnią się istotnie od tradycyjnych relacji biznesowych opartych na standardowych umowach, np. na usługi księgowo. Dodatkowym aspektem pojawienia się powyższych nowych form współpracy dla kontraktów outsourcingowych są szczególne relacje biznesowe, które towarzyszą budowaniu bardziej złożonych i trwalszych struktur organizacyjnych, do których przenosi się krytyczne dla usług zasoby.

Moim zdaniem, dostawca powinien przyjść do odbiorcy z deklaracją: jestem Twoim ważnym dostawcą i chciałbym, abyś wiedział co się u nas dzieje i w jakim kierunku się rozwijamy.

Menedżerowie powinni zdać sobie sprawę z tego, gdzie są „strategiczni” partnerzy i w jakiej fazie są klienci. Tak właśnie chcemy działać z klientami od II kwartału 2020 roku.

Jakie strategiczne cele, w związku z tymi zmianami, Grupa EIP stawia przed sobą?

Przede wszystkim jest to sposób finansowania projektów, w tym przypadku kluczowa dla nas jest współpraca z mBankiem, oraz to, w jaki sposób będziemy pozyskiwać nowych, młodych

pracowników, a z ich pomocą transformować Grupę EIP. Rozbudowujemy więc projekty związane z Employer Branding. Na bazie tego typu działań chcemy budować przewagę konkurencyjną. Jest to jeden ze strategicznych celów na najbliższe 5 lat.

Kolejnymi są edukacja klienta i praca nad tworzeniem wspólnych, zwinnych zespołów. Biznes i klienci wymuszają podnoszenie jakości. My z kolei chcemy wypracować odpowiednie standardy etyczne oraz prowadzenia projektów. W hierarchii wartości i zasad tworzących Grupę EIP najważniejsze miejsce zajmują prawda i zaufanie. Natomiast w relacjach i w działaniu kierujemy się uczciwością i lojalnością. Dbamy o spójność myśli, słów i czynów oraz wyznawanych i realizowanych przez nas zasad, oraz wartości. Warto pamiętać, że wzajemne zaufanie w biznesie wymaga od stron, aby były kompetentne, otwarte, zaangażowane, odpowiedzialne. W kontraktach outsourcingowych bowiem klient przekazuje strategiczne procesy biznesowe do dostawcy, pozostając bardzo wrażliwym na zachowania partnera. Jaka jest misja Grupy EIP?

Jest nią wspieranie klientów w rozwoju środowisk IT i realizacji procesów biznesowych. Tworzymy przestrzeń wartości i zasad, która sprzyja rozwojowi młodych ludzi, talentów i potencjału pracowników. Dbamy o jakość naszej pracy, starając się tworzyć najlepsze warunki do zrównoważonego wzrostu. EIP, czyli Everything Is Possible to hasło, które przyświeca budowaniu silnej pozycji naszej marki. To swoisty sposób działania, który trudne zadania i przeszkody pozwala przekształcić w szansę, a tym samym budować biznes odpowiedzialny i nowoczesny. Idea ta w pełni przekłada się na sukcesy Grupy EIP. Z powodzeniem wdrażamy zaawansowane rozwiązania technologiczne i rozwijamy kluczowe specjalizacje, nieustannie wzmacniając pozycję w Polsce i Europie.

W jakim kierunku - biorąc pod uwagę transformację w kierunku firmy 2.0 - będzie zmieniać się Grupa EIP?

Ideą, do której dążymy, jest holakracja, czyli przekazanie uprawnień decyzyjnych samoorganizującym się zespołom. W takiej organizacji pracownicy tworzą odrębne, autonomiczne i symbiotyczne zespoły. Mamy też do czynienia ze spłaszczoną strukturą, w której każdy pracownik ma głos. To, przynajmniej na dziś, jest szczyt rozwoju organizacji. Na pierwszym poziomie są tzw. organizacje czerwone, które przypominają działanie i strukturę plemion. W jej centrum jest szef, a pracownik to typowy podwładny, który wykonuje jedynie polecenia. Kolejny poziom to organizacja bursztynowa, która również ma mocno zarysowaną hierarchię. W przeciwieństwie jednak do czerwonej organizacji wyznaczane są długoterminowe cele, a część procesów jest powtarzalna.

Pomarańczowa organizacja nie jest już tak mocno skoncentrowana na osobie przywódcy.

Zwraca się uwagę na jednostkę i jej kompetencje, skuteczność, innowacyjność. Pracownicy zaś mają swobodę działania w realizacji zadań. Struktura zielonej organizacji nie jest już hierarchiczna, lecz przypomina piramidę. W tej strukturze liczy się pracownik, pracodawca motywuje i wspiera zaś jego pracę. Tutaj decyzję podejmuje nie tylko szef, lecz także osoby na niższych szczeblach organizacji. W przypadku zaś organizacji turkusowej, nie ma już żadnych struktur. Nie ma szefa, lidera czy podziału na równych i równiejszych. Siłą tej struktury są ludzie, to oni tworzą firmę, a każdy z nich dostaje potrzebną do pracy przestrzeń. Każdy pracownik staje się własnym szefem, czyli mamy do czynienia z tzw. samoorganizacją. Każdy z nich także przynosi ze sobą wiedzę, kompetencje, emocje, wartości i cele. Organizacja turkusowa ewoluuje, kierując się tym, jak zmienia się otoczenie, oraz wsłuchując się w to, co mówią pracownicy. W tego typu firmie ważniejszy od efektów ekonomicznych jest work-life balance.

Dziś, w trwającym od kilku lat procesie zmian w EIP – m.in. związanych ze spłaszczaniem struktury organizacyjnej – jesteśmy na poziomie organizacji zielonej, powoli zmierzając w stronę turkusowej. Trudno jest zarządzać firmą z przychodami na poziomie 100 mln zł i ponad setką pracowników, gdy wszystko jest w głowie szefa. Chcemy iść w kierunku holakracji. To jednak wymaga niesamowitej pracy liderów organizacji. Przede wszystkim muszą oni zrezygnować z nakazowego zlecania zadań i przekazać odpowiedzialność podległym pracownikom. Moim zdaniem, organizacja opierająca się na holakracji nie ma szansy się ustabilizować bez silnych podstaw etycznych. Bardzo ważny jest wspólny kręgosłup moralny. Za tymi zmianami podąża wizja, którą się kierujecie?

Dokładnie, nasze wartości i wzorce czerpiemy bowiem z działań non-profit, m.in. w ramach wspieranej przez Grupę EIP Fundacji Charytatywni. Do tego jednak potrzebny jest „transport” pieniądza z twardego biznesu. Jedną z jej form wsparcia jest więc to, że wszystkie przychody z kawiarni DobroCzynna, która działa w naszej nowej siedzibie przy ul. Jarosława Dąbrowskiego 30 w Warszawie, przekazujemy Fundacji Charytatywni. Rozwijamy wewnętrzny kod etyki na styku kawiarnia, ludzie, otwartość, Fundacja, dzieci, pomoc.

Budujemy też – na podstawie tych samych zasad etyki – program szkoleniowy. Powstaną narzędzia, które ułatwią onboarding, pomogą wdrożyć pracownika na początkowym etapie. Chcemy im pokazać, że dla Grupy EIP najważniejsze są zespół, praca i wartości. Te same narzędzia mają nam także pokazać, czy ktoś działa zgodnie z naszymi zasadami i ewentualnie jak wiele pracy należy włożyć w jego szkolenie. Wszystkie wspomniane programy mają dać stabilizację w zespole i poszanowanie przestrzeni jego członków tak, aby ludzie poczuli się bezpiecznie, by nie wpłynęli negatywnie na firmową „przestrzeń” i

pozostałych pracowników. Dbamy też o to, aby pracownicy czuli się „zaopiekowani” nie tylko gdy przychodzą do nas do pracy, ale także gdy postanowią zmienić ścieżkę kariery. Czasami odchodzą do naszych klientów, tworzą własne biznesy, ale mimo to, cały czas polecają nas, stanowiąc najlepszy dla nas PR.

Jak daleko jest jeszcze do osiągnięcia przez EIP poziomu idealnej organizacji – holakracji? Wiele mamy jeszcze do zrobienia na poziomie zaufania pracownik-kadra, ale też trzeba do tego procesu włączyć klientów. Większość z nich jest na etapie pomarańczowej lub zielonej organizacji i transformacji w kierunku organizacji turkusowej. Holakracja jest blisko socjokracji. Sukces więc to nie tylko kilka transakcji wysokomarżowych, lecz wspomniany już przeze mnie kod etyki, na którym oparte jest nasze działanie. To się też przekłada na bardziej zrównoważony work-life balance. Holakracja kładzie bowiem ogromny nacisk na to, co dzieje się w życiu prywatnym. Liczą się nie tylko pieniądze. Chcemy stworzyć taką organizację w ciągu najbliższych 5 lat.

SKŁADNIKI ZAUFANIA W OUTSOURCINGU

W kontraktach outsourcingowych klient przekazuje strategicznie ważne procesy biznesowe do dostawcy, pozostając bardzo wrażliwym na zachowania partnera. Z kolei dostawca usług w odpowiedzi angażuje wiele zasobów, aby rozpocząć współpracę, zanim ta się faktycznie rozpocznie i przyniesie pierwsze przychody. Zaufanie jest zatem warunkiem koniecznym dla owocnej współpracy. Jego brak prowadzi do nieudanych kontraktów outsourcingowych. Jakie są najważniejsze składniki zaufania w outsourcingu?

Na rozwój jakich kompetencji Grupa EIP będzie kładła największy nacisk?

Ostatnio przeliczyliśmy liczbę technicznych certyfikatów w Grupie EIP. Nasi pracownicy mają ich ponad 200. Nadal poszukiwać będziemy osób do działu EIP Professional Services z kompetencjami sieciowymi, DevOps, znajomością środowiska Linux i wszystkim, co ma związek z budową infrastruktury multicloud i hybrid cloud, a więc infrastrukturą na styku chmur prywatnych i publicznych. Z kolei w EIP Software Services poszukujemy przede wszystkim deweloperów, zwłaszcza tych, którzy umieją „pracować” z danymi.

Dużo rozmawialiśmy o zmianach wewnętrznych i we współpracy z klientami. W jakim jednak kierunku będzie rozwijała się oferta Grupy EIP? Czy będziecie podpisywać kolejne umowy partnerskie? W ostatnim roku partnerem Grupy EIP został np. Equinix...

Equinix jest dla nas partnerem strategicznym. Zakończyliśmy właśnie prace nad Joint Value Proposition. Na podstawie tego dokumentu powstał wspólny produkt – Interconnection Solutions for Cloud Migration and Business Continuity – z którym wychodzimy na rynek. Co warte podkreślenia, umowy z Equinix w Polsce podpisał tylko MAIN – wchodzący w skład



Wchodzimy w nową fazę rozwoju Grupy EIP i współpracy z klientami, gdzie KLUCZEM jest DOSTOSOWANIE PRĘDKOŚCI działania

Grupy EIP – i jeszcze jedna firma z czołówki polskiej branży IT. Cały proces związany z umową z Equinix trwał bardzo długo, ale pokazał nam, że jesteśmy w stanie przejść przez tego typu profesjonalny proces. Na jego bazie chcemy też budować partnerstwa w MAIN, partnerstwa, których efektem będzie stworzenie wspólnego produktu o wartości dodanej dla rynku polskiego.

Nadal rozwijamy partnerstwo z IBM w zakresie platformy Power Systems oraz z Microsoft w zakresie wdrożeń oprogramowania Dynamics 365 Business Central. Chcemy również rozwijać produkty zewnętrzne dla tego rozwiązania oferowane na platformie chmurowej Microsoft Azure.

Artykuł ukazał się na łamach Magazynu ITwiz (26.03.2020)