

Jak mít lepší sex z IT.

Je to blázen, řeknou si mnozí - jak může IT zlepšit sex? Ten virtuální asi nestojí za moc a ten skutečný? Spíš naopak, ne? Nedostatek času vyvolaný neustálým staráním se o IT mi sex zhoršuje!

Ale ano - může - zejména těm CIO, COO, CFO - tedy šéfům v IT, finančním ředitelům a ředitelům odpovědným za provoz. Pánové (a dámy, abych nebyl nařčen z nadřování jednomu pohlaví - návod níže uvedený zlepší podstatně sex jak mužům tak ženám ve výše uvedených funkcích) - Čtěte!

Abychom si lépe rozuměli, přestože pracuji v "dodavatelské" IT firmě, budu se stylizovat do posice CIO v uživatelské firmě. Jednak mám delší zkušenost na právě této posici a jednak to bude lépe čtivé - od dodavatele by některá tvrzení mohla být trochu inzultující, ale z vlastních řad se spolknou. Takže MY jsou ti uživatelé a ONI externí IT firmy všeho druhu.

Mnohokrát si lámeme hlavu: mám si v oblasti IT udělat všechno (skoro) sám a mít věci pod kontrolou anebo se obrátit na jednu z věhlasných firem IT? (Pokud by měl člověk věřit počítačovým novinám a časopisům, jsou všechny IT firmy na našem trhu jedinečné, výjimečné a nadprůměrné. Kde jsou, sakra, ty podprůměrné a špatné? Žeby v západní Evropě? Tomu se nechce věřit!)

Zkusme si udělat rozbor 3 hlavních pro k vlastnímu a outsourcovanému řešení:

vlastní vývoj	nákup vývoje od externí IT firmy
kupuji jen to, co potřebuji a platím minimální cenu	minimalizují fixní náklady
„naši“ se s našimi uživateli lépe domluví	smluvní garance „úspěchu“
udržují know-how doma	kupují špičky v oboru a špičkové know-how

Že vám to nesedí? Že by jste vy udělali jiný seznam? Možná ano, ale jsem si jist, že hlavní "pro" je možné schovat pod některý z výše uvedených bodů. Pokud ne - nevadí. Napište svůj článek. Opravdové diskuse na toto téma je stále málo.

Co je možná závažnější je skutečnost zda to, co se zdá výhodou není nevýhoda nebo naopak. Anebo zda neukazujeme jen tu hezčí část, ale s volbou jednoho či druhého řešení získáváme i tu "horší".

Tak si to pěkně rozeberme:

1. *Kupuji jen to, co potřebuji a platím minimální cenu.* Nejčastější námitkou proti jakémukoli typu outsourcingu od IT až po úklid kanceláří je, že externí fy má jednak režii, na kterou musí "vydělat" a jednak chce realizovat zisk. Zatímco moje obslužné vnitřní útvary užívají režii "zbytku" firmy a jsou nákladovými středisky bez realizace zisku. To je nepochybně pravda. Ergo kladívko, výsledná cena musí být nižší. Diplomat by na to řekl: "O pravdivosti takového tvrzení by bylo možno s úspěchem pochybovat". Co je motorem tržního systému? Konkurence. Vezměte fotbalovému týmu protihráče a

požádejte je, aby předvedli to nejlepší. Nevím, co by se v takovém případě na hřišti odehrávalo, ale do kvalitního fotbalového utkání to bude mít daleko. Zato nebude nikdo na trestné lavici ani nikdo zraněn (protože styl hry nevyžaduje maximální nasazení tedy ani risk), určitě by novináři neříkali, že to byl tvrdý, ale férový zápas (proč tvrdý, když jsme všichni z jednoho mužstva), možná bychom neviděli špičkové výkony některých hráčů (trenér by se o to "postaral", protože on je hodnocen za výkon celého mužstva, který by ale nebylo s čím poměřit, a proto by úzkostlivě bránil tomu, aby lepší hráči byli porovnáváni s těmi slabšími) a určitě by v šatnách po zápase nebyli hráči vyčerpáni ani šťastni. Tento obraz parodie na fotbal ukazuje docela přesné důvody, proč výkon vnitřního útvaru, je vždy horší, než výkon firmy, konkurencí udržované v "kondici". (Nepochybně se teď nalezne řada vedoucích vnitřních útvarů IT, kteří budou ostře nesouhlasit s tím "vždy horší". Jsem otevřen diskusi s vámi na toto téma, pánové a dámy - můj mail je reichp@hotmail.com). Externí IT fy bojují denně o existenci. Denně musí zkoumat co trh opravdu chce, měnit flexibilně a nápaditě svoji strategii, udržovat úzkostlivě a zdokonalovat svoje know-how. Každý den hrají "o postup". To můj vnitřní IT útvar nemusí. Snižování nákladů a počtů postihuje všechny bez rozdílu a hrozba ztráty místa je dostatečně motivující pro maximální výkon, namítnete. Je to tak opravdu? V IT je takový hlad po pracovnících, že ti "odejítí" naleznou bez potíží místo jinde. Alespoň ti schopnější. A ti „méně schopní“, kteří se obávají o ztrátu místa oprávněně, ať budou dělat cokoli, výkon útvaru stejně nezvýší!

Teď k té ceně - rozdíl mezi cenou vlastní síly a cenou práce nakupované je podstatně jiný než porovnání denní mzdy vlastního pracovníka a tzv. denní sazby specialisty z externí firmy: kde jsou daně, dovolená, školení, náklady na nábor, ztráty z odchodů špičkových lidí, prostory, počítače a já nevím co ještě. Dobří vedoucí to tuší a pokud máme v naší firmě zaveden přísný controlling, víme to docela přesně. Rozhodně rozdílem nejsou násobky, ale spíše desítky procent. I to je dost peněz, namítne mnoho z vás. Mám pro nás CIO, CFO a COO jednu výbornou cestu, jak ušetřit na externích IT firmách - musím si ale být jist tím co chci a kdy to chci. Tím je řešení za pevnou cenu tzv. fixed price kontrakt. Předem za řešení co možno nejpřesněji specifikované věcně i kvalitativně a za dodržení termínu dohodnu pevnou cenu. Klidně s postihy za nesplnění dohodnutých kvalitativních ukazatelů nebo za zpoždění, nebo s prémie za zkrácení harmonogramu (pokud to opravdu potřebuji rychle). A hle co se stane! K oněm vlastním nákladům výše popsaným musím přičíst i ztráty ze skluzů a neúspěchů vlastních projektů. To jsou najednou částky v desítkách milionů! Oni "kostlivci ve skříni" o kterých se nemluví, máme všichni a venkoncem je má i každý dodavatel. Rozdíl mezi námi a jimi je ten, že u nás to stojí maximálně mne místo (CIO) a ztráty se odepíší do nákladů. Pokud jsou vůbec vyčísleny - zpravidla ne nebo jen velmi povrchně - kdo má na tom zájem? Nikdo. Ale u těch druhých je analýza neúspěchů udělána velmi detailně. Vždyť se jedná o "core business" a několik takových neúspěchů může položit i tu nejsilnější firmu: ztrátou prestiže a tím i tržeb! U takové IT firmy - existuje-li na trhu 15, 20, 30 let a dokončila-li za tu dobu tisíce projektů - mám záruku, že ke všem "běžným" selháním už došlo a vlastní metodika (kterou má každá taková dobrá firma) obsahuje "protilátky" resp. nástroje, jak podobným malérům předcházet. Ještě jeden rozdíl u vnitřních IT útvarů a

externích firem. Sdílení vědomostí a zkušeností mezi pracovníky (nebo jak se říká odborně „knowledge management“) je u druhých podstatně vyšší. Jednak si musí udržovat své know-how (fluktuace se nevyhýbá ani jim) a jednak lidé v nich žijí od projektu k projektu a nemusí si budovat svá "království", nakreslená v organizační struktuře. Řadoví pracovníci i vedoucí v nich si zpravidla velmi silně uvědomují význam týmového úspěchu a osobního neúspěchu (pokud by měli jiný názor, budou rychle "odejít"). Pozorují-li chování některých specialistů v IT velkých organizací, mám pocit, že jednají podle zásady: Neříkejte mi nic o Pythagorovi - dejte mi pravítko, tužku a kružítko a já si tu větu vymyslím sám. Myslíte, že tohle je ta minimální cena? A někteří vedoucí si říkají „Informace jsou moc“ a odmítají je sdílet také.

Ještě jedna poznámka k nákladům - náklady na vlastní VT u externích firem jsou -spolu s mzdami- jejich hlavními náklady, které krátí zisk na projektech a celkový zisk firmy. Všichni (nebo téměř všichni) v takových firmách počítačům rozumí- ví, co je nezbytnou investicí a co zbytným přepychem. Proto nákupy HW a SW jsou v nich velmi sledovanou položkou. My to máme jednodušší, že? IT mimo nás ve firmě nikdo nerozumí, 90% nákladů jsou stejně náklady spojené s core businessem - tedy mimo IT, takže pokud úsporná opatření tak hlavně "jinde". Pokud mi bude chtít někdo krátit IT, vymaluji mu tak černou budoucnost, že změkne i ten největší skrblík. Oni ti dodavatelé HW tak krásně mluví, když nám představují nový typ serveru, který prostě -chceme-li být "in"- musíme mít. Považte, za stejnou cenu má jednu tak velkou paměť než ten náš rok starý krám. A ta nová PC! Co kdybychom ta zastaralá PC z útvaru IT (jeden rok stará) dali uživatelům, kteří nepotřebují takový výkon! Obrazovka 17" za cenu naší 15". 10 kanálová zvuková karta a subwoofer (no, teď už trochu přeháním). Kontrolní otázka: u koho jsou náklady na 1 km (cena/výkon) nižší: u taxikáře, pro kterého je auto výrobní prostředek a ujede ročně 60.000 km, anebo u ředitele fy, který má auto zejména na reprezentaci, a protože je furt v práci, tak ujede max. 10.000km?

Nejsou naše silné IT útvary v podnicích uzavřenými světy, kde krása řešení a moderní platforma jsou posvátnými kravami a přínos pro business jen zástěrka, jak od akcionářů a vedení získat peníze? Kolik koncepcí IT resp. projektů vzniklo v hlavách lidí z IT nikoli na základě obchodní potřeby. Proto, že je to pěkné, moderní a jinde už to kupují také a píše se o tom v IT časopisech. Kdo z nás nezažil situaci, kdy se na nový projekt kupuje nové "železo" údajně proto, že na ten "starý krám" se to "nevejde", ale ve skutečnosti proto, že jednotlivé týmy a útvary většího IT jsou nesmiřitelnými nepřáteli (ti druzí jsou vždy blbci) a nelze po nich chtít, aby se domluvili na rozumném rozšíření a společném využívání existující konfigurace?

Teď k tomu zda kupuji to, co potřebuji. Kdo dělá zadání na nové projekty IT řešené vlastním IT? No vlastní IT na základě detailní znalosti (průzkumu) uživatelských útvarů, to dá rozum, ne? Kdo ho realizuje a provozuje? IT. Kdo dělá zadání k novým produktům, které nabízíme našim externím klientům? Marketingový útvar na základě výzkumu trhu a chování konkurence, to dá rozum, ne? A kdo ho vyrábí? Provoz přeci. Cítíte ten rozdíl?

Proč se chováme jinak u externích a interních klientů? Proč jednou ten kdo rozhoduje o tom, co se bude řešit a jak i ten kdo to nakonec provádí je jeden

a tentýž a v druhém případě jsou to dva různé, "konkurenční" útvary? Nehrozí nebezpečí, že cíle budou v prvním případě o poznání méně náročné? Neměla by být zadání IT dělána také marketingovými a uživatelskými útvary? Namítnete, že budou dělána neodborně. Možná ano - z hlediska IT. Ale z hlediska businessu budou tisíckrát fundovanější, než ta dělaná v IT. Proč si myslíte, že jsou externí IT firmy úspěšnější při prosazování nových projektů v obdobích úsporných opatření než naše vnitřní IT útvary? Mají obchodníky a ti hlava nehlava prodávají a oblbují nezkušené uživatele, odpovíte možná. Možná máte v některých případech pravdu - zejména u externích IT firem, které dbají o okamžitý profit více, než o vytvoření trvalého vztahu s klientem. Takovým se vyhýbám. Jak je poznáme? Snadno - stačí zajít k několika jejich klientům a zeptat se: Jak jste spokojeni? Kolik let jste v obchodním vztahu s touto firmou? Funguje to?

Hlavní důvod, proč jsou externí firmy úspěšnější je jinde. Jejich obchodníci vědí, že pokud mám problém se svým businessem, dám cokoli, abych ho odstranil! Proto chodí za uživateli, mluví s nimi jejich jazykem, ptají se na jejich problémy a hledají řešení pro ně. To uživatelé od svých útvarů IT moc neznají. Vraťme se na chvíli k tomu příkladu s fotbalem. Co je cílem profesionálního fotbalu? Aby si hráči pěkně zahráli? Aby měl trenér dobrý pocit? Aby byli první v lize? Ale vůbec ne! Musí hrát tak, aby byli diváci spokojeni, aby zaplňovali tribuny na jejich utkáních, aby se TV stanice předháněly v nabídkách na exklusivitu přenosu, aby reklama při přenosech jejich utkání byla sledovanější, než na zápasech jiných mužstev. Je to možná smutné, ale je to tak. Cílem profesionálního fotbalu je vydělávat peníze. Toho lze dosáhnout dvojím způsobem. Buď jsou diváci idioti, a pak zaplatí za "představení" bez kvalitního fotbalu (jediný sport, kde to tak úplně neplatí je asi wresling. Diváci nejsou idioti a přesto jásají nad hereckými výkony, které se tváří jako usilovný sport. Anebo jsou idioti?). Nebo tomu diváci rozumějí, a pak musím podat špičkový výkon. Vlastně ne "podat" - "podávat" - setrvale.

Tohle vše obchodníci vědí - proto nabízí kvalitní řešení těm, co mají starosti o business, o svůj obrat a zisky. Kteří jsou ochotni dát peníze ne na nejmodernější IT řešení, ne na nové počítače, ne na datové komunikace, ale na řešení svých obchodních problémů. Problémů, jejichž vyřešením budou vyrábět nebo poskytovat služby levněji a rychleji, které posílí jejich pozici na trhu, které jim přinese vyšší obrat a zisk. Prostě, které jim pomůže vydělat peníze. Proč se tohle nemůžeme naučit i v našich vnitřních IT útvarech? Vždyť je to docela jednoduché - to co pomáhá mému hlavnímu směru podnikání, co posiluje moji pozici na trhu je užitečné a to ostatní je neužitečné, zbytečné (abych nepoužil výrazy "zbytečné" a "škodlivé"). Dokud se to nenaučíme, budou externí IT nabízet řešení, která lépe vyhovují potřebám mé vlastní firmy, než můj vlastní útvar.

2. *minimalizují fixní IT náklady.* Jisté je, že náklady na technickou infrastrukturu, nábor, školení, kanceláře a pod. se u externí IT fy s desítkami projektů rozloží lépe, než u vlastního útvaru IT, kde prostě všechno zaplatím sám resp. musí být pořízeno z těch několika málo projektů, které můj vnitřní útvar IT je schopen řešit paralelně. Mimochodem: kolik velkých projektů řeší interní útvar IT vlastními silami ve vaší firmě? Abychom mohli srovnávat - s dejme to mu 60 lidmi během jednoho roku? 3? 4? A kolik u externí

dodavatelské firmy? Počítejte se mnou - dejme tomu 10 z nich je režie (vedoucí, asistentky, obchodníci) a oněch zbývajících 50 rozdělme do skupin po 5 (bez subdodavatelů) s průměrným jedním projektem za 6 měsíců. Kolik je výsledek? Že tomu nevěříte? Vaše chyba. Takže velmi zhruba je podíl fixních nákladů na jednom projektu 5x nižší (ve skutečnosti je to asi více - viz porovnání auta taxikáře a ředitele fy výše) u externího dodavatele, než u projektu řešeného "doma". Má to ale jeden háček. Nesmíte být jediní uživatelé oné dodavatelské firmy. A nesmí to být firma, která je schopna řešit tak 3-4 projekty ročně. Takovým se já ovšem vyhýbám jak čert kříží!

Dostáváme se k výběru vhodného dodavatele IT. Raději bych měl říci "externího partnera", protože vybírat na každý jednotlivý projekt nového dodavatele je blbost. A největší blbost je to dělat formou veřejné soutěže. Jak jsem k tomu došel? Vycházejme z faktu, že naše firma nebyla založena včera, a že máme nějakou "historii IT". Tzn. máme za sebou nějaké projekty úspěšné a hodné následování i ty méně úspěšné, jejichž opakování bychom se rádi vyhnuli. Víme, co dělá naše konkurence, jaké má dodavatele a máme i velmi přibližnou představu o jejich zkušenostech. Nejsme státní podnik, kde panují trochu jiné poměry a veřejná soutěž je nutné zlo. Možná jsme součástí nějaké globální firmy, nebo alespoň jsme majetkově propojeni s nějakými takovými firmami a získání zkušeností s jejich dodavateli IT by mělo být snazší a informace průkaznější. Víme, co se ve světě IT v našem oboru resp. oboru, který nás zajímá děje. Pokud si nejsme jisti, zaplatíme svým odborníkům cestu do zahraničí k podobným, ale nekonkurenčním firmám. I když se to možná zdá podivné, Česká republika má ve světě docela dobrý zvuk, a pokud nejsme konkurenty nebo potenciálními konkurenty, dozvíme se na místě zdarma spoustu cenných informací. Pokud si stále nejsme jisti, požádáme pár firem, o kterých jsme se dozvěděli, že jsou rozhodujícími hráči, o tzv. Request For Information. Většinou nám je ochotně dají, zejména pokud jim dáme na vypracování informace alespoň měsíc a nedáváme si takové žertovné podmínky, jako že informace musí být dodána v češtině, osobně do tohoto patku do 12 hod v 5 exemplářích a součástí musí být potvrzení o složení zálohy \$100.000 v důvěryhodné bance. Ještě jednu poznámku: dobré externí IT firmy si vybírají své uživatele, stejně, jako my si vybíráme naše dodavatele. Pokud jsme v nedávné minulosti 3x vypsali výběrové řízení, které jsme vzápětí zrušili, resp. jsme nic nevybrali, nebo jsme ve všech případech vybrali našeho existujícího dodavatele IT, patrně nás moc vážně brát nebudou a sice nám nenapíší: Trhněte si! protože jsou zdvořilí, ale pošlou nám pár marketingových materiálů s omluvným dopisem, že "...vzhledem ke krátkosti termínu nebylo možné..." atd. A ještě něco - pokud nás dobrá firma požádá o pár dní odkladu, nějakého rozumného důvodu - poskytněme jí ho - nás těch pár dní nespasí a pomůže to určitě kvalitě výsledného materiálu. Navíc tím vysíláme dodavateli signál, že to s ním myslíme vážně, a že nám na kvalitě jeho nabídky opravdu záleží. Abychom byli fér, dejme stejné prodloužení i ostatním.

Na základě takto získaných informací, a protože jsme kompetentní (moc hezké slovo vyjadřující skutečnost, že jsme ve svém oboru dobří, osobně čestní a v práci motivovaní), jsme schopni vybrat 3-4 firmy, o nichž jsme přesvědčení, že zvládnou úkol, kterým je chceme pověřit. S obzvláštní

pečlivostí zvážíme, zda náš současný dodavatel IT není ten pravý, nebo zda řešení, které používá náš vlastník v pobočce v jiné zemi, není vcelku srovnatelné s tím, co je na trhu. V takovém případě vybereme jeho a minimalizujeme tak riziko nepříjemných překvapení a optimalizujeme cenu, neboť i pro externího dodavatele nejsme "tabula rasa" a nemusí tedy počítat s rozličnými riziky (které jsou ovšem součástí jeho ceny).

Jak z oněch 3-4 vybrat toho pravého? Není to jednoduché, ale ani nemožné. Protože jsme dostatečně kompetentní (zase to hezké slovo), nebudeme se schovávat za externí poradenskou firmu, aby vybrala za nás, ani nebudeme vytvářet komplikovaný matematický aparát pro ocenění každého z 1.650 kritérií na stupnici 1-5. Je to vše zbytečně drahé a trvá to dlouho (stále hovoříme o situaci, kdy náš marketingový útvar má jasno o zadání a potřebuje řešení rychle, neboť naši firmě utíkají peníze, klienti, zisk). Nejjistější způsob je nechat si předložit všemi těmi 3-4 nabídku za pevnou cenu (víme co chceme a to je co nejuplněji popsáno v naší Request For Proposal). Věřte, že nemůže být problém vybrat a pokud jsme se dosud chovali kompetentně. I když uděláme chybu a nevybereme toho nejlepšího, ale jen "druhého", nebude to příliš na našem projektu znát, věřte. Neznám lepší způsob, jak snížit fixní náklady na IT, než kompetentní outsourcing vývoje nových řešení!

Sama otázka výběru externího dodavatele je námět na samostatný článek, a pokud od vás – čtenářů - uvidím zájem, a pokud se vaše vidění IT blíží mému, rád jej napíši. Jen jeden - jak jinak fotbalový - přír. Kdybychom uplatnili metodu veřejných soutěží ve fotbale, jednotliví diváci či skupiny či televizní stanice by v novinách vyzívali mužstva, aby sehrála zápas na jejich hřišti a míčem (oboje nestandardních rozměrů a tvaru) podle jejich vlastních pravidel s tím, koho oni určí za soupeře (někdy fotbalové, někdy ragbyové mužstvo a někdy skupina aquabel). Role rozhodčího by se ujali sami a podle výsledku takových "utkání" by kupovali jednotlivé hráče a sestavovali mužstva "snů".

O tom sexu fakt ještě budu psát! Nevzdávejte to.

3. *naši lidé z IT se s našimi uživateli nejlépe domluví.* Tak to jsem zvědav, co na tomhle nalezneš, pisálku! Už vás slyším. Ale zklam vás - máte 100% pravdu. Vyjma řídkých případů, kdy IT válčí s vlastními uživateli (zpravidla u větších firem vedení velmi rychle zjedná nápravu třeba opakovanou výměnou vedoucích v IT - nikdy u uživatele - to je zajímavé!) se opravdu vlastní lidé lépe domluví: mají podobné zkušenosti, podobný slovník, jsou v zásadě zainteresováni na stejném ročním výsledku. A pokud se nedomluví na první pokus, vloží se do toho jejich společní šéfové a "shoda" se najde. Co si přát víc? Opět trochu analogie s fotbalem. Tentokrát v roli diváků nebudeme my, ale naše vedení, naši akcionáři, naši klienti. V modrém dresu vybíhají uživatelé a v červeném vlastní útvar IT. Co pozorují diváci? Modří v první polovině zápasu zmateně běhají po hřišti, zkoumají jeho velikost a umístění čar a při každém zapískání rozhodčího se shlukují kolem trenéra a diskutují, proč. Mate pocit (oprávněný), že neznají pravidla a jejich trenér je celý rok trénoval na bruslích v úplně jiné disciplíně. A co červení? V první polovině hrají zvolna, spíše pro zábavu s vědomím toho, že nejvíc gólů si dají modří sami. Ani útoky nejsou nijak rasantní, protože kdyby došlo ke zranění modrých, zápas by byl zrušen a měli by po legraci všichni - možná by byli červení i rozpuštěni, protože co s jedním mužstvem, že? (Modří nikdy nemají

náhradníky a zpravidla jako brankář je staven ten, který je v mužstvu nejkratší dobu. Stejně je obsazována funkce trenéra). V druhé půli se situace obrací: modří pochopili pravidla a hrají ostřeji. Také do hry zavedli několik prvků ledního hokeje, což červené i rozhodčího vyvádí z míry. Naštěstí přerušeni hry je velmi málo, protože rozhodčí je současně čestný divák a z prezidentské lože není na detaily hry moc vidět. Také mu ztěžuje rozhodování fakt, že je to první fotbalové utkání v jeho životě - je totiž profesí krasobruslařský rozhodčí. Během druhé půle se konečně oba trenéři v šatnách shodují, že jakýkoli jiný výsledek než plichta není přijatelný, neboť diváci by mohli slabší mužstvo vypískat. Po krátké instruktáži obou mužstev jejich trenéry končí zápas 10:10 po polovinách 9:1 a 1:9.

No, to už stačí, ne? Jeden moudrý pán (nebudu ho jmenovat, neboť stojí v čele firmy, jenž mému zaměstnavateli konkuruje) prohlásil, že úspěch nevzniká v atmosféře obecného konsensu. Např. ony podobné zkušenosti z každodenního života firmy jsou účinnou zábranou opravdového úspěchu - oni prostě naši uživatelé spolu s vlastním IT nic zásadně jiného vymyslet nemohou! Tisíckrát spolu diskutovali každý detail, tisíckrát se shodli, že tak jak to dělají je to ten nejlepší způsob. Kdyby to uměli jinak a lépe, tak to už udělají dávno! Oč lepšího výsledku mohu dosáhnout, pokud přivedu do týmu "cizince" (ne nutně ze zahraničí), kteří mají zkušenosti z jiného (pokud možno o něco vyspělejšího) prostředí, kteří podobnou nebo stejnou věc řešili jednou dvakrát u jiného uživatele (pokud možno o něco vyspělejšího). Cizince, kteří donutí naše vnitřní IT i uživatele se na problém podívat jinak, kteří nabídnou nová řešení. Fakt je, že asi ztratím nějaký čas a peníze tím, že si musí porozumět (ne vždy je to otázka angličtiny), že občas jedni nebo druzí střelí vedle. Nicméně pokud chci opravdový úspěch a ne jen dílčí, kosmetické zlepšení, jinou cestu nemám. (Připomínám, že bude ještě řeč i o zlepšení v sexu!)

4. nezávislost na jednotlivcích. Za svůj odborný život jsem udělal jednu zkušenost, která mě sice stále překvapuje a jejíž důvody neznám, ale která sto procentně platí. Pracovně ji nazvěme Reichovo paradoxem: "Bez ohledu na velikost firmy, její klíčové procesy jsou závislé na znalostech 2-3 jednotlivců." Je to vůbec možné, že jsem tak zřejmou věc neobjevil sám, povzdychne si teď jistě řada z vás. Druhá skupina (věřím, že menší) řekne: Blbost! Apeluji na tu druhou: zamyslete se milí šéfové večer v kanceláři, někdy koncem měsíce, kdy se dávají výpovědi, čí odchod by ochromil chod firmy na dlouhou dobu. Jsem si jist, že skončíte u 2-3 jmen. A teď otázka pro jejich nadřízené: Co děláte proto, aby jste nemuseli řešit problém jejich odchodu resp. "odchod" znalostí a zkušeností v jejich hlavách? Peníze. Prima - důležitá věc do jisté míry. Na kolik si ceníte jejich znalostí? A co je důležitější: na kolik si cení oni svůj příspěvek firmě? A co když to není o penězích - jakou jim dáte vyšší společenskou prestiž? Vzpomeňme ze školy na stupnici lidských potřeb A. H. Maslowa - kolik (vedle peněz) jistot, uznání, respektu, osobního rozvoje, příslušnosti ke skupině „vyvolených“ můžeme poskytnout svým technologickým nebo jiným (obchodnickým, manažerským) špičkám? Peníze uspokojí ten jeden, dva základní stupně. Jaké jim dáváme resp. kolik jsme schopni jim dát jistot, respektu, uznání, možností osobního a profesního rozvoje? Nikdy si nebude jisti tím, že jim někdo nenabídne vyšší

prestiž, lepší možnost osobního rozvoje a oni nám neodejdou a nezpůsobí svým odchodem firmě zranění, ze kterého se bude zotavovat dlouho a těžce. Tak jak rozseknout ten gordický uzel? Snadno - nemít takové lidi!

Teď být ve vašem dosahu, tak sklidím patrně úrodu nehezkých jmen, mezi nimiž "Ignorante" a "Dodavatel" budou ta nejmírnější. Prosím vás snažně o trpělivost. Dejte si kávu a přemýšlejte se mnou. Jak nejlépe vyřešit problém? Předejít mu! Jistě znáte ten vtip o Microsoft: Jak nejlépe předejít problémům s padajícími Windows? Oinstalovat je. (Ještě štěstí, že lidé z Microsoftu CZ, mají smysl pro humor) Nechci polemizovat s tím, zda lze či nelze žít bez Windows, ale pokusím se vás přesvědčit o tom, že závislosti na jednotlivcích se moudrý vedoucí vyhýbá za každou cenu, a že bez oněch "ghurru" lze žít a docela dobře. Vzpomeňte si na knížku Julese Vernea Ocelové město.

Vysvětlení pro ženy, které v pubertě nečetly Vernea: jakýmsi způsobem, na němž teď nezáleží zdědí dva lidé ve stejný okamžik obrovskou sumu peněz. Jeden z nich -Francouz (kladný hrdina - Verne je přeci také Francouz) se rozhodne vystavět v pustinách Jižní Ameriky vzorné město: zdravé a demokratické pro obyčejné lidi. Náš hrdina stojí v čele městské rady, ale spíše ji usměrňuje než řídí. Druhý dědic a záporný hrdina (Němec, jak jinak) se rozhodne tento sen zničit a staví v nevelké vzdálenosti pravý opak. Město, které spíše než město připomíná velkou ocelárnu a jehož celý život je řízen tajuplným způsobem z jednoho místa právě oním Němcem. Opět hlavní zápletko, ve které má být "francouzské" město zničeno jedním výstřelem, není důležitá, ale co je důležité, že oba hlavní hrdinové jsou touto zápletkou vyřazeni z řízení města. A zatímco to francouzské žije dál, jakoby se vůbec nic nestalo, to německé po pár dnech "umírá": věci přestávají fungovat a lidé zmateně opouštějí své Ocelové město, v jehož centru sní onen Němec svůj věčný sen o moudrém a absolutistickém řízení světa jedním nadčlověkem.

Vzpomeňte si na hodiny biologie ve škole. Který organismus je nejodolnější? Ten, který je schopen rychle nahradit své chybějící části. Dnešní ekonomika se podobá spíše válce. Který moudrý vojevůdce by vsadil výsledek války na přežití jednoho pluku? Takže prvním stupněm v odstraňování závislosti na jednotlivcích je mít za každým guru jednoho či dva učedníky. Druhým a dokonalejším stupněm je mít organizaci řízenou psanými procedurami – něco jako dobře namazaný stroj, kde každý krok je dopředu známý a popsáný. A používat ony gury k tomu, aby onu sadu písemných procedur stále doplňovali a aktualizovali. To se lépe řekne a hůře udělá. Poslední "mistrovský" stupeň je mít smlouvu s externí firmou. Ve smlouvě si mohu navymýšlet, co chci a patrně jen výše mého rozpočtu je stropem mých přání. Mohu si zavázat dodavatele, že bude udržovat tým o min. X pracovnících na práci pro mne, že tito lidé budou mnou přezkušováni a nebude mne zajímat ani jak je sežene a vyškolí, ani jak je udrží, mohu chtít, aby stejné činnosti neprováděl pro mou konkurenci, mohu chtít, aby svou aktuální interní a důvěrnou dokumentaci ke službám mně uložil v bance pro případ svého bankrotu, mohu po něm chtít službu 24hod 7 dní v týdnu a nebude mne zajímat pracovní právo, mohu chtít pevnou cenu a nebudou mi zajímat nepředvídané případy, mohu s ním uzavřít smlouvu na 5 let a dojednat nesymetrické podmínky výpovědi... Mohu cokoli, co není v rozporu se zákonem, dobrými mravy a přírodními zákony. Ovšem musím být připraven za to zaplatit. Ostatně pokud se pojišťujete, tak také výše pojistky závisí jen od rizika a výše smluvního plnění. Takový opravdový outsourcing je jednak služba a jednak pojištění této služby. To je také důvodem vyšší ceny outsourcingu. Mimochodem, věřili by jste tomu, že vyspělé IT firmy jsou pojištěny pro případ neúspěchů projektů u pojišťoven? A

že pojistné oněch "kompetentních" IT firem je velmi rozumné? Kolik by činilo pojistné na můj interní projekt? Asi blížící se smluvnímu plnění, ne? Hlavním důvodem důvěry pojišťoven je právě již zmíněná statistika selhání. Něco jako bonus za bezeškodní průběh a množstevní rabat současně.

Když už jsem zde definoval onen Reichův paradox – není rozumnější, místo na 2–3 jednotlivcích (kteří se navíc mohou společně proti firmě domluvit) být závislý na 2–3 externích firmách, které se nikdy nedomluví, protože jsou konkurenty, a mít onu "závislost" co nejlépe ošetřenu řádnými komerčními smlouvami: bez emocí, bez závislosti na nespolehlivém "lidském činiteli"?

5. *know – how zůstává doma.* Kdo na otázku o dvě věty výše odpověděl NE, tak s tím teď budu mít těžké pořízení. No, dobře, jestli si opravdu myslíte, přes to všechno, co jsem napsal v minulém bodu, že nevěříte svým subdodavatelům natolik, že raději budete závislý na vlastních lidech, tak O. K. Nechte si svůj názor. Je to vaše rozhodnutí. Jen v tom případě dost dobře nechápu, jak můžete vlézt do výtahu (pokud vaše firma nevyrábí zrovna výtahy) nebo do letadla (pokud vaše firma nevyrábí letadla a všechny komponenty k nim). Abych nebyl jen emocionální. Opravdu se asi neubráníme, aby část know-how nebyla přenesena pracovníky externího dodavatele do dalších projektů. Ostatně to mohou udělat i vaši gurové, kteří odejdou (zpravidla ke konkurenci). Pokud jsou naše technologie opravdu tak světově unikátní, bude rozumné uzavřít nějaký typ "výhradní smlouvy" a zabránit tak těmto konkrétním lidem 1–2 roky pracovat pro naši konkurenci. Ale ta mince má i svůj líc – pokud dodavatel existuje pár let (na tom jsme se dohodli už dříve), bude přenášet know-how z minulých projektů k nám. To se nám líbí, ne? Pokud jste stále zatvrzelí, pak vězte, že vás se ono zlepšení v sexu nebude týkat!

6. *kupuji špičku v oboru a know -how.* Už jsme mluvili o tom, že všechny IT firmy jsou jen skvělé a žádné horší. Kdo se v tom má vyznat? Co udělat výběrové řízení? O výběrových řízeních jsme už mluvili a mají svá úskalí, pokud je děláme nešikovně. Jaké know-how potřebuji? Chci-li se dostat na zahraniční trhy, určitě potřebuji zahraniční know-how. Ale má ho onen dodavatel? Často čeští pracovníci věhlasných světových firem se odlišují od svých kolegů u méně slavných českých firem jen vizitkou. Pracovali opravdu ti lidé, kteří budou pracovat na mém projektu na obdobných projektech v cizině? Není celý slavný referenční list seznamem toho, co by dodavatel udělat mohl, kdyby chtěl a nasadil na to ty nejlepší lidi z celého světa, ale zda-li bude chtít či moci (zrovna ti nejlepší teď bohužel pracují u klientů - bodejť ne - přeci nejlepší hráče nenechají sedět na střídačce) je ve hvězdách. Anebo i chce a může, ale cena, kterou je tuzemský klient ochoten zaplatit, "dovoz" těch opravdových expertů z vyspělé Tramtárie neumožní. To je jako když chci jít na koncert Luciana Pavarottiho, ale očekávám, že přijede k nám do sokolovny v Dolní Horní a za lístek že dám 30 Kč. Tak znova: jsem si opravdu jist tím, co kupuji? Možná bude externí firma argumentovat tím, že vytvoří společný tým složený z několika málo drahých skutečných zahraničních expertů a doplní jej "lacinějšími pěšáky" české pobočky. O. K. – to zní dobře, ale má česká

pobočka zkušenosti s prací ve společných týmech? Mají oni experti zkušenosti s tím, co se nazývá "rozvíjející se trhy"? Je ochotna dodavatelská firma dát na takový projekt pevnou cenu? Jinými slovy: věří i ona v úspěch?

A ještě krok zpět. A je to opravdu to, co potřebuji teď? Mohu bez projektu být ještě půl roku, rok? Za rok může situace na trhu i mezi dodavateli IT vypadat úplně jinak. Asi by byl považován za velmi nerozumného ten, který by kupoval PC na rok dopředu. ale vidíme spoustu zadání, kde jsou jako povinné funkčnosti, které organizace nepotřebuje a bude-li je za 12-18 měsíců potřebovat, určitě to bude ve zcela jiné formě, takže se to stejně bude předělávat. Nebo jsou zadávány rozsáhlé systémy, které do provozu přijdou za rok či dva a mezitím se trh změní natolik, že budou zastaralé v okamžiku náběhu. Projekty příliš rozsáhlé a dlouhé mají jednu velkou nechtost – jsou více náchylné na problémy, než projekty rozumně velké a přehledné. Jak z toho? Zadávat projekty s horizontem 4–6 měsíců. Modulární, rozšiřitelné, škálovatelné. Zavést je rychle do provozu, ukázat uživatelům, že jsem kompetentní vnitřní útvar IT, navnadit je úspěchem, a pokračovat dál. A co je důležité – nechat své projekty rychle vydělávat peníze. Ukáží-li svému CFO, že návratnost mnou navrhovaných investic do IT je 9–12 měsíců, budeme velcí přátelé a vedení i akcionáři mne také budou milovat.

Proč bych si dělal starosti s 60 či více lidmi v IT? Nechám si pár opravdu kompetentních, slušně placených, aby mi pomáhali krájet problémy jak kolečka salámu a řešení budu rozdělovat mezi 2–3 své dvorní dodavatele IT. Pokud bude některý "zlobit", ti druzí rádi přeberou jeho díl koláče. Bude to stát nějaké peníze, ale pravidelný a plánovaný rozpočet IT je pro vedení a akcionáře cennou devizou. Žádná překvapení, jen pravidelný růst bez malérů. Co víc si mohu přát? Práci za mne udělají dodavatelé, budu trávit v práci svých 8 hodin, a přesto bude vždy dost kapacit pro moje milované uživatele, kterým se budu více věnovat a více naslouchat jejich nářkům. Peníze, uznání, volný čas, respekt, jistota jo, ještě jsem se nezmínil pořádně o tom zlepšení v sexu. Takže vlastně co vám budu radit o zlepšení v sexu, když máte hodně peněz, více času a méně starostí!