

Teorie outsourcingu v praxi

Ing. Pavel Reich

V poslední době jsou velká očekávání vkládána do outsourcingu - vymístění některých činností vč. odpovědnosti za ně na externího dodavatele. Myšlenka je skvělá, ale k realizaci často nedojde. Proč? Rád bych posloužil pár příklady, se kterými jsem se setkal na konkrétních projektech v České republice a na Slovensku.

Teorie říká, že vhodnými činnostmi pro předání jsou ty, které se netýkají hlavního předmětu podnikání a není v nich skryto know-how, bez kterého by firma mohla ztratit svou pozici na trhu. Vezměme si jako příklad útvar IT ve firmě s 8.000 pracovníky, který má 200 lidí – administrátorů, vývojářů, analytiků, provozních pracovníků atd. Při hlubším zkoumání toho, co by mohlo být outsourcováno, dojdeme k závěrům:

1. Není žádný důvod pro vlastní vývoj, protože údržba in-house vytvářeného aplikačního SW bude spotřebovávat stále více zdrojů, až se dostane do situace, kdy další rozvoj a současně kvalitní údržba není možná. Přitom je řada SW firem, které podobné aplikace vytvářejí a udržují pro mnoho uživatelů, čímž se jejich náklady lépe rozpouštějí a s náměty na zlepšení přicházejí celé uživatelské skupiny. Outsourcujme tedy vývoj ASW! V tu chvíli nastoupí strážci know-how a budou argumentovat, že v ASW je skryto to hlavní know-how firmy. Navíc použitím standardního balíku zaplatíme funkčnost, kterou nepotřebujeme a přitom nedostaneme tu, kterou potřebujeme.
2. Není žádný důvod IT systémy provozovat. Jedná se o rutinní činnosti, které zcela nejsou obvykle součástí podnikání společnosti. S vedoucími útvaru provozu se shodneme i na tom, že tady ztráta know-how nehrozí, ale namítnou, že ztratíme kontrolu nad klíčovými daty - např. v účtovacím systému telekomunikačního operátora nebo finančních údajích klientů renomované banky.
3. Úroveň bezpečnosti IT je různá od mizerné až po dobrou, ale jen zmínka o outsourcování bezpečnosti vyvolává u vedoucích IT odpor. Copak lze dát bezpečnost z ruky? (Jakoby dělali osobně bezpečnostní prohlídku každého letadla, než do něj nastoupí.)
4. Help-desk by šlo outsourcovat docela snadno, ale v důsledku chabé až neexistující dokumentace konfigurace IT systému a málo popsanych procesech pro 2. úroveň podpory by HD vlastně byl jen přesměrováním volání.

Po bolestných diskusích dojdeme ke shodě v tom, že bude outsourcována:

- Péče o koncové stanice - to nikoho nebaví, protože uživatelé stejně jen prudí a ještě většinou sedí mimo centrálu společnosti, kde jsou klíčová pracoviště interního IT.
- Personál v centrálních střediscích serverů, ale už ne vlastní servery, protože „zcizování“ majetku podléhá schválení akcionářů. A hlavně proto, že nákup IT a výběr dodavatele HW je děsně zábavná práce, kterou si žádný vedoucí útvaru IT nenechá vzít (vč. na CeBIT do Hannoveru)

- Vývoj některých obecnějších aplikací – např. mezd. Jakých aplikací bude určováno případ od případu. Výběrové řízení na dodavatele ASW je totiž skoro tak sexy činnost, jako výběr dodavatele HW. (Jezdí se na návštěvy klientů, kde systém funguje. Třeba do Hannoveru.)

Sečteno, podtrženo: moc se oproti existujícímu stavu nezměnilo. O předání odpovědnosti si můžeme nechat jenom zdát, protože odpovědnost za jednotlivé činnosti v procesech přechází tolikrát tam i zpět, že čistý řez není možný. Stanovení kvalitativních ukazatelů v SLA sice možné je, ale u hodnoty každého je poznámka: „platí jen za předpokladu, že ...“ (druhá strana –uživatel – něco složitého nebo náročného bude mít absolutně v pořádku, což není prakticky nikdy). Lidí se také moc neušetřilo, protože co ubylo na výkonných činnostech, bylo nahrazeno koordinací a komunikací s externím partnerem k SLA, neboť uživatelé jsou -jak známo- idioti a správu svých SLA si sami nezajistí.

Jaký má IT útvar *opravdový* zájem na výrazném snižování svých pracovníků? Když navíc ve firmě platí nepsané pravidlo, že výkonný ředitel musí mít sekci s alespoň 200 podřízenými a nejméně 5 odborů v čele s ředitelem po asi 40 pracovnících? A že když těch lidí bude jen 100 ve 2 odborech, tak bude CIO „jen“ ředitel a vezmou mu Passata a dostane Fabii. A když CIO bude jen ředitel, pak oni 2 manageri pod ním odevzdají klíčky od svých Fabií a začnou jezdit MHD a další dva možná dostanou výpověď pro nadbytečnost... A CIO nebude chodit už na porady ke generálnímu, ale k jinému výkonnému řediteli – bývalému kolegovi - a ještě

Vůbec nechci být negativistický vůči interním útvarům IT. Obvykle dělají spoustu obdivuhodné práce za složitých podmínek a možná jen pragmaticky reagují na hloupá firemní pravidla.

Přemýšlejme spolu, co může být pro naši firmu přínosné a současně dosažitelné:

1. Tím, že vymístím „něco“, co s mým hlavním podnikáním bezprostředně nesouvisí, umožňuje větší pozornost věnovat businessu a uvolnit kvalitní lidi z méně klíčových činností.

Ano - to by měl být jeden z hlavních důvodů outsourcingu a pokud je to pro naši firmu důvod, pak mám velkou šanci cíle dosáhnout. Ale vedení musí být natolik „osvícené“, aby vytvořilo podmínky, kdy osobní zájmy klíčových pracovníků IT a firmy jsou kompatibilní. Například vytvořením nových kariérních příležitostí.

2. Vyčleněním činností, které „zlobí“, a se kterými si nevím rady.

Asi žádný šéf nebude nadšený z takového přiznání, ale pokud má IT dlouhodobě problémy s kapacitou, kvalitou a termíny, měl by osvícený CIO (nebo i neosvícený CFO nebo CEO) přemýšlet nad tím, zda outsourcing v tomto případě není lékem. Opět je třeba nalézt způsob, jak nevytvořit proti oprávněnému zájmu firmy odhodlanou frontu odpůrců z IT.

3. Uvědomuji si, že mé podnikání závisí na hladkém fungování IT ve firmě, a to není bez rizika. Nejsem si jist, zda jsem schopen nebo ochoten (např. z finančních důvodů) řešení všech rizik brát jen sebe – nedostatečné zálohování dat a zpracování, neúplné obnovení provozu po kritické události, riziko nesprávného investování do technologií, nesprávný nebo nedostatečný výběr lidí, ...

I toto jsou dobré důvody a je reálné očekávat dosažení těchto cílů alespoň z velké části, vybereme-li partnera dobře.

Nechci, aby článek působil jako kritika outsourcingu. Jsem jeho příznivcem jako řešení v mnoha situacích (zdaleka nikoli ve všech). Největšími nepřáteli outsourcingu jsou ti, kteří vyvolávají nerealistická očekávání. Outsourcing opravdu není pouhá subdodávka, ale dlouhodobý vztah – něco jako manželství, které teprve po čase přináší ovoce. A stejně jako v manželství je důležitý výběr správného partnera, ochota ke kompromisům a uznání druhé strany jako rovnocenného v dvojici.

Pokud bych měl dát nějaká doporučení pro úspěšný outsourcing, pak:

1. Nespěchejte a důkladně vybírejte. Rozvod bolí a stojí spoustu peněz.
2. Chovejte se k druhé straně jako k partnerovi a nesnažte se uzavřít jednostranně výhodnou smlouvu. Nebude to fungovat.

Pavel Reich pracuje jako hlavní konzultant v pražské pobočce britské poradenské firmy PA Consulting Group. PA se zabývá mimo jiné reengineeringem a sourcingem velkých organizací. Pražská pobočka pracovala na takových projektech u dvou bank a třech organizací energetiky.