

Musí být náklady na IT tak vysoké?

Každoročně rostou náklady na informační technologie velkých firem – zpravidla rychleji, než jejich produktivita. To dělá starosti nejen finančním manažerům. Tento jev není typický jen pro ekonomiku České republiky či pro rozvíjející se ekonomiky Střední a Východní Evropy. Je tedy žádoucí poučit se z praktik rozvinutých států západního světa. Příspěvek se zabývá rozbořením objektivních i subjektivních důvodů tohoto navyšování a možnostmi používanými ve světě, jak důvody specifikovat, kvantifikovat a růst nákladů alespoň zpomalit či ještě lépe zefektivnit.

Každoročně jsme svědky toho, jak při sestavování finančních plánů nařikají vedoucí odpovědní za rozvoj a provoz informačních technologií (dále jen CIO), že potřebují pro opravdu nezbytný rozvoj více peněz, než je firma schopna nebo ochotna poskytnout. Stejně tak vedoucí odpovídající za zdraví finance firmy (dále jen CFO) se diví, jak je to možné, když ceny IT stále klesají, jak jsme ujišťování reklamou, že rozpočty IT jsou každým rokem vyšší a tento růst je dokonce vyšší než růst nákladů celé firmy.

Pravdu mají oba. Analýzy nezávislých firem potvrzují strmé nárůsty nákladů na IT ve velkých společnostech na celém světě.

Například výzkum jedné zahraniční poradenské firmy v České republice začátkem tohoto roku ukázal, že nárůst nákladů na IT v r. 1996 byl oproti minulému roku o 5% vyšší a pro rok 1997 se očekával nárůst oproti předchozímu roku o 17%.

Důvodem je stále silnější pronikání principů informační a globální společnosti do předmětu podnikání jednotlivých firem. Vzrůstající závislost pracovních postupů ve firmách na IT, globalizaci světového obchodu a nutnost týmové spolupráce při řešení úkolů. Přitom je zajímavé sledovat i dělení těchto nákladů. Rychle stoupají náklady na softwarové vybavení a systémové-integrační služby, neboť komplikovanost moderních IT systémů nedává příliš prostoru pro vlastní vývoj a ostrý konkurenční boj znevýhodňuje „konfekční“ řešení velkých SW firem. Snižování cen HW je spíše komerční politikou, jak zvyšovat prodej nových a výkonnějších modelů, které se vzhledem k náročnosti nových aplikací prakticky v rozpočtech IT neprojeví. Zabývejme se některými důvody a možnostmi, jak jejich vliv na vzrůstající náklady omezil nebo minimalizoval. Řada zde uváděných doporučení není nic objevného a řada čerstvých absolventů kurzů MBA by je shledala elementárními, ale žel nejsou v praxi uplatňovány a pokusíme se vysvětlit i proč.

Nová technika pro nová řešení?

Některé, zejména větší firmy, vytvářejí s každou novou aplikací i paralelní technickou infrastrukturu s formálním zdůvodněním, že „nové“ řešení nemůže efektivně využívat „starou“ infrastrukturu. Skutečným, ale pečlivě skrývaným důvodem je vytvořit všechno nové a nemít nic společného s těmi druhými, kteří „tak nemožně“ navrhli a provozují existující systém. Někdy je vytváření paralelní infrastruktury opravdu na místě, Často se opravdu obtížně odlišují důvody skutečné od důvodů zástupných.

Jen pořizovací náklady?

Často se při nákupech IT nezvažují náklady na celý její životní cyklus: pořízení IT je jen malou částí nákladů, zpravidla nižší než 15%. V plánech se již neuvažuje s tím, že „něco“ stojí také proškolení uživatelů, práce interních specialistů a zejména **řešení poruch a náklady vzniklé výpadky IT po celou dobu jeho životnosti**. Ty poslední, podle průzkumu prováděném nezávislými společnostmi, činí více než 50% všech nákladů na IT. V oblasti vlastního vývoje aplikačního SW je zanedbání celého cyklu ještě výraznější: potřebujeme-li na vytvoření aplikace 10 vývojářů, pak každý další rok jich potřebujeme 6 pro její údržbu a aktualizaci, Pokud bychom uvažovali se 7 lety životnosti aplikace, pak náklady na vlastní vývoj činí necelých 20% - „zbytek“ je údržba!

To nejmodernější?

Velmi důležitou cestou udržení nakladli na IT pod kontrolou je „obežetné sledování inovací v IT“. Spoluzakladatel firmy INTEL definoval kdysi tzv. Moorův zákon: „Výkonnost počítačových čipů porovnaná k jejich ceně se každých 18 měsíců zdvojnásobuje.“ To umožňuje výrobcům HW vyrábět za přibližně stejnou cenu stále výkonnější počítače a tím tlačit na rychlou obnovu „morálně zastaralých“ počítačů u klientů. Tento trend přizívají výrobci SW, odborný tisk a technicky zaměřeni pracovníci vlastních útvarů IT. Zejména méně zkušení uživatelé se snaží kupovat stále to nejmodernější (tedy i nejdražší), přestože využívají instalovanou techniku trvale pouze z malé části. Nenavádím nikoho kupovat zastaralé typy, ale být hospodářem a porovnávat skutečný přínos výkonu instalované techniky s přínosem v podnikání firmy. Potřebujete mít špičkovou techniku, nebo potřebujete, aby vám IT pomohla v náročném konkurenčním prostředí zlepšit pozici na trhu, zavést nové produkty rychleji, optimalizovat procesy ve firmě, nalézt nové cesty ke klientům?

Nejvýhodnější dodavatelé?

Často trpkou praxí poučení zákazníci vědí, že to „nejlevnější“ není to nejvýhodnější a naopak. To se týká nejen HW, ale i dalších služeb – SW či profesionálních služeb, jak jsou nazývány obecně služby poradenské, vývojové, školení či audit v IT. Zvažujete, zda je výhodnější spolupráce se seriózním velkým dodavatelem, který má větší zájem si nás udržet jako klienta po řadu let a má proto i předpoklady, či „výhodný“ nákup od někoho, který chce udělat obchod teď a budoucnost ho nezajímá, protože možná jeho firma nebude za rok existovat a stejně na nějakou rozsáhlejší podporu nemá vybudovanou infrastrukturu? Koupíte si televizor raději na tržišti u obchodníka z Asie či v kamenném značkovém obchodě? Svěříte reengineering své firmy neznámé poradenské firmě se 3 lidmi, která vznikla loni, či velké zahraniční renomované firmě s dlouhým referenčním listem?

Zkušenost nás učí, že kvalitní věci nikdy nejsou laciné. Ptejte se ne kolik to stojí, ale kdy se nám náklady vrátí.

Externí používání služeb IT – ano či ne?

Jednou z cest, jak významně uspořit náklady, je externí používání služeb (outsourcing), Tj. vymístění těch činností, které bezprostředně nesouvisejí s oborem podnikání, a kde lze očekávat, že externí dodavatel je zajistí kvalitněji a/nebo levněji.

Outsourcing v IT je velmi diskutovanou záležitostí. Většina jeho odpůrců pochází z vlastních útvarů IT, které v outsourcingu vidí ohrožení své existence či své vystavení vlivu tržní nepohody. Hlavními argumenty proti outsourcingu jsou vyšší cena externích služeb a obava ze závislosti na externím dodavateli. Nemá-li firma opravdu dobrý systém vnitropodnikového řízení včetně vnitropodnikových nákladů a kalkulací (controlling), je zbytečné o prvním argumentu diskutovat. Porovnávají-li se platy vlastních pracovníků s denními sazbami externích firem, porovnáváme jablka a hrušky. Kde jsou náklady na budovy, vybavení, služby poskytované dalšími útvary, daně, školení atd. Také využití lidí ve vnitropodnikových obslužných útvarech je vždy nižší, než využití pracovníků speciálně zaměřených firem, jejichž finanční zdraví je závislé právě na této činnosti.

Druhý argument je již závažnější. To, co by firma, jejíž předmět podnikání závisí silně na IT neměla vymístit, je definování strategie IT v souladu se svými obchodními cíli a výběr dodavatelů IT a jejich hodnocení. Jinak riskuje, že strategie IT nebude sloužit jejich obchodním cílům, ale obchodním cílům jejich dodavatele.

Velmi dobré je i nevázat se pouze na jednoho dodavatele v dané oblasti, ale rozdělovat své zakázky vždy například mezi dva nejosvědčenější pro každou oblast (ještě lépe nerovnoměrně, aby ten, kdo má větší díl koláče, o něj musel stále bojovat s agresivní konkurencí minoritního dodavatele), protože zbavit dodavatele konkurenčního tlaku je také velmi nebezpečné. Při splnění těchto podmínek lze vymístit opravdu prakticky cokoli. Nutným předpokladem je však dohře fungující controlling, abychom se opravdu mohli spolehnout na vyšší efektivnost externích služeb.

Efektivnost

Určit efektivnost zaváděných IT technologií je velmi složitá činnost a většina lidí z IT ji nemiluje. Zdá se jim to totiž příliš mlhavé a málo exaktní. Nejsou ale vaše údaje, když děláte předpověď úspěchu nového výrobku na trhu, také mlhavé? A spustíte vývoj a výrobu bez takového plánu? Proto je nutné mít pod kontrolou i efektivnost nově uvažovaných IT řešení. Je dobře, že lidé z IT se nebudou chtít v této věci angažovat, protože se musíte ptát jejich uživatelů. Ti musí vědět, proč chtějí utratit tuto částku na IT a ne na něco jiného. Ti musí být přesvědčeni o efektivnosti zavádění nových technologií a jejich vlivu na předmět podnikání firmy. Ti musí věřit, že investice do IT se jim vrátí rychleji, než např. investice na další pracovníky nebo do reklamy nebo čehokoli jiného, Controlling nám pomůže při zpětné kontrole těchto propočtů a poučí nás, jak je dělat příště.

Nemysleme si, že zakládání megalomanských projektů je jen věcí hluboké historie! Dnes podobné projekty nevznikají sice z rozhodnutí velkášských bossů, ale často v hlavách řadových pracovníků IT, kteří se za peníze firmy chtějí naučit něco nového, a zvýšil svoji cenu na trhu práce IT. Tato tvrzení nejsou oslavou staromilců, kteří odmítají IT, ani útokem na vnitřní útvary IT, které často za velmi nedokonalých podmínek tvoří a provozují velmi náročná řešení. Jsou prostě úvahou sadaře, který vědomě odřezává ze stromu všechny větve, které nerodí a berou sílu. A často vyřezává – byť s těžkým srdcem – i celé staré a již málo plodící stromy.

Lze ještě zvýšit využití stávající IT?

Pokud se nám podaří zabránit neefektivním investicím, zkusme se zabývat chvíli zlepšením využití investic již realizovaných. Hlavním nástrojem je sledování využití a poruchovosti IT, rychlá náprava závad, předcházení závadám, existence smluv o poskytovaných službách, správný poměr centralizace

a distribuce, motivace a odměňování lidí odpovědných za IT.

Víte, jak efektivně jsou využívány vaše počítače, sítě? Víte, jak dlouho jsou „mimo provoz“? Víte, kolik procent času stráví často velmi kvalifikovaní specialisté, jejichž čas je kritický pro předmět vašeho podnikání tím, že hledají důvod, „proč ten krám zase nefunguje“, nebo že shánějí toho „šikovného hochu, který nám tak bezvadně pomohl minule, kdy se stalo ale úplně totéž“ nebo jen „proboha někoho, kdo to spraví“? Nebo naopak, víte, kdy se tito pracovníci jen vymlouvají na to, že „závěrka se opozdila o dva dny opravdu jen proto, že zase nefungovaly počítače“, ale ve skutečnosti za tuto velmi populární výmluvu schovali svůj více než jeden a půl denní skluz? Vždyť těm „neschopným lidem“ z podpory IT to může být jedno: o jeden malér méně nebo více a jsou-li v tom nevině tentokrát, jistě za to mohou jindy!

Asi ani uživatelé ani CIO není schopen prokazatelně dokázat, co je skutečnost a co je jen výmluva, A tak spolu žijí v takové podivné symbióze, kdy jedni nadávají na druhé, ale ve skrytu duše jsou rádi, že len druhý není perfektní, protože tváří v tvář jeho dokonalosti by byla jasně vidět nedokonalost jich samých. Manažeři se pak udiveně ptají, kde je efektivnost těch milionových investic, když doslanou požadované informace stejně pozdě jako předtím,

Smlouvy o poskytovaných službách

Řešením je rozseknout onen gordický uzel „spolupráce“ zavedením tzv. smluv o poskytovaných službách. Tento druh smluv, známých ve světě jako Service Level Agreement, uzavírají vnitřní útvary IT s vlastními uživateli. Jsou v nich popsány formou smluvního ujednání např. rozsah služeb, provozní hodiny, výkonnost systému, způsob zálohování dat, úroveň podpory a způsob pomoci při řešení mimořádných stavů, školení, periodicita zpracování atd. a samozřejmě také cena, kterou vnitřní uživatel za kvalitní službu opravdu platí vlastnímu útvaru IT. Útvary IT v těchto případech nedisponují stamilionovými rozpočty, nýbrž získávají své zdroje převážně stejně jako jakákoli externí firma od svých uživatelů tedy klientů. Tím je do celého procesu vneseno světlo zřetelných finančních vztahů a lze diskutovat o tom, zda-li uživatel opravdu potřebuje všechno „ihned“ a „absolutně kvalitně“ a co stojí „nekonečně mnoho“, anebo mu stačí výsledky až druhý den v kvalitě obvyklé v jiných oborech lidské činnosti, kdy je i cena přiměřená. V takovém systému je i snadnější posoudit efektivnost práce vlastních útvarů IT a buď to říci, že je efektivnější některé činnosti vymístit anebo naopak, že je efektivní investovat do vlastní IT, protože nám přináší tolik a tolik nových klientů, nových příjmů – zkrátka podporuje předmět našeho podnikání.

Centralizovat nebo decentralizovat?

Velmi diskutovanou otázkou v IT je už řadu let úroveň centralizace a distribuce. Následující principy platí i pro jiné obory, ale zůstaňme u IT. Čteme-li současné časopisy zabývající se trendy v IT, pozorujeme určitý odklon od zcela distribuovaných systémů, které byly prosazovány před několika lety, jako to právě a nejlevnější a nejpružnější. Analyzujeme-li trendy IT v posledních dejme tomu 25 letech, objevíme v každé době to právě a jediné a moderní, vše řešící a samospasitelné a zpravidla i úplně jiné, než to, co bylo právě dosud. Částečně je to otázka módy, částečně komerčního tlaku dodavatelů, ale zejména příznak hledání: Hledání toho optimálního modelu, který bude mít jen přednosti. Počítače se vyvíjejí jako cokoli jiného a ještě rychleji a žádné řešení není to právě. Každé má své nevýhody a výhody a není možné sestavit systém tak, aby měl jen přednosti. Je věci skutečně odborné velmi fundovaných pracovníků vnitřního útvaru IT, aby zvolili účelnou míru centralizace a decentralizace resp. použití centrálních, distribuovaných či hierarchických systémů, Taková rozhodnutí musí být dělána pouze vnitřními útvary IT, byť je zpravidla potřebná externí pomoc, která verifikuje názory vnitřního útvaru. Pokud by totiž takové rozhodnutí bylo přesunuto na externího dodavatele, hrozilo by reálné nebezpečí, že externí dodavatel navrhne to, co je vhodné pro jeho předmět podnikání. Ne váš.

Není možno více delegovat odpovědnosti i pravomoci?

Zcela nezastupitelnou úlohu ve snižování nákladů na IT má delegace odpovědnosti a pravomoci. Má-li větší firma roční rozpočet na IT několik stovek miliónu korun a desítek či stovek položek, je velmi obtížné hledat úspory jinak, než prostým krácením o X procent. Pokud má vedoucí odboru rozpočet ve stovkách tisíc v několika položkách, jimž přesně rozumí, je krácení mnohem konkrétnější a prozíravější. Samozřejmě to neplatí absolutně a jsou velké projekty, které je třeba financovat centrálně. Odpovědnost za „vlastní rozpočet“ a jeho dodržování, za „vlastní“ efektivnost práce, je tou nejlepší cestou, jak sejmout přetěžké břemeno často nekvalifikovaného rozhodování z beder CFO či CIO.

Motivujeme správné jednání?

K odpovědnosti a delegování neoddelitelně patří i motivace a odměňování. Zabývat se příliš detailně touto oblastí by přesahovalo rámec článku. Pouze si připomeňme jednu často opomíjenou zásadu:

jednání, které odměňujeme, se bude opakovat. Proto se snažme oceňovat samostatné jednání, proaktivní chování a ochotné přijímání odpovědnosti, delegaci a koučování. A to i v případech, kdy výsledek nedopadl přesně podle našich představ a naopak neodměňujeme vyčkávání na rozhodnutí „nahore“, alibistické vykonávání příkazů a neochotu se zaplétat do jakéhokoli konfliktního rozhodování. „Lépe bujnou kobyly krotití, než línou zvedatí“, říká jedno staré české přísloví.

Deset zásad

Můžeme tedy definovat několik zásad chování chytrého CIO a CFO.

CIO:

1. Trvá na vypracování dlouhodobého obchodního (podnikatelského) plánu firmy, Teprve na základě této obchodní strategie a s hlubokou znalostí stávajícího IT prostředí ve firmě a znalostí trendu IT ve světě a v obdobných firmách je schopen vytvořit Strategii IT. Ta by neměla být zaměřena na delší horizont než 2-3 let (s podrobnějším rozpracováním na období 1-1,5 roku). Strategie musí být vytvořena vlastním útvarem IT za spolupráce kvalitních a na dodavatelích HW a SW nezávislých externích poradenských firem nebo alespoň takovými a udržována. Základním kritériem v IT je, zda řešení je výhodné pro business firmy.
2. Taktické plány IT musí být zpracovávány na období kratší než 1 rok. To umožní reagovat pružně na změny obchodních cílů a cest k nim i na situaci na trhu IT. V nákladech musí být vlastní útvar IT ekonomicky „dobrý“ stejně, jakoby byl externí dodavatelskou firmou. Nízkých vlastních nákladů lze dosáhnout zavedením vyspělé metodologie pro řízení IT např. ITIL. Jenom tak může být emancipovaným a současně výhodným partnerem svým uživatelským útvarům.
3. Operativní rozhodování musí být založena na spolehlivé a včasné informaci. Nejlépe je mít zavedeny nástroje pro řízení a správu IT, např. výše uvedený ITIL, které se vážou na jiné evidenční systémy jako např. logistika, personalistika, controlling apod. Bez kvalitní informace není kvalitního rozhodnutí!
4. Méně znamená více: Nižší počty kvalitních pracovníků ve vlastním IT a několik kvalitních externích dodavatelů jsou výhodnější a lépe říditelné než silné „mega útvary“ např. vlastních programátorů nebo obchodní vztahy s desítkami malých firem. Nejosvědčenější cesta snižování nákladů je odřezávání toho nejméně efektivního.
5. Levnější je rizikům předcházet než odstraňovat jejich negativní dopady, Proto každému většímu rozhodnutí musí předcházet důkladná analýza všech rizik a její alespoň pracovní oponentura.

CFO:

1. Nejdříve zavede (patrně přes odpor všech zúčastněných) controlling ke sledování skutečných nákladů všech útvarů ve firmě. Pak spolu s vedením rozdělí útvary na „obchodní“, které vydělávají a „obslužné“, které podporují ony obchodní. Tyto útvary spolu mají pokud možno „obchodní“ vztahy na základě Smluv o poskytovaných službách.
2. Vystaví vnitřní útvar IT konkurenčnímu prostředí porovnáváním nákladů a efektivnosti s výsledky externích firem a ve vhodných případech navrhne outsourcing.
3. Ovlivňuje uživatelské útvary, aby postupně zvyšovaly svůj tlak na kvalitu práce vnitřního útvaru IT a útvar IT, aby objektivně řídil svoji IT infrastrukturu některým z nástrojů dostupných na trhu. Tak bude nastartován proces rychlého odumírání neefektivních aktivit a mobilizace toho efektivního v IT.
4. Požaduje na CIO, aby měl více „finančních“ informací o svém IT útvaru, než pouze ty, které povinně vykazuje „nahoru“. Pomáhá útvaru IT se zaváděním nástrojů pro řízení korunou.
5. Velmi pečlivě spolu s CIO zvažuje, které rozsáhlé projekty mají být financovány z centrálních prostředků, a zvažuje, zda-li jejich rozdělením do etap neumožní jejich efektivnější financování vnitřními obchodními útvary.

Výše uvedené principy byly ověřeny na stovkách velkých i středních organizací ve vyspělých zemích. Principy zde naznačené fungují. Nemá význam v tomto směru hledat nové cesty. Na druhé straně se smířme s faktem, že moderní technologie jsou stále více závislé na IT a tedy náklady na IT budou stoupat. Je však jen v našich rukou, aby každá investovaná koruna do IT nám přinesla alespoň několik haléřů zisku. Pak můžeme přeformulovat onu pesimistickou otázku v úvodu na mnohem pozitivnější: „Jak investice do IT mohou ještě více zefektivnit naše podnikání?“