

Moderní přístupy k řízení projektů a struktur IT

Pavel Reich, PA Consulting Group Praha

pavel.reich@paconsulting.com

Zejména rozsáhlé projekty IT mají problémy – opožďují se, nebo neplní cíle, kvůli kterým byly realizovány nebo se nakonec ukáže, že cena, kterou jsme zaplatili za dosažení cílů, je příliš velká k rozumnému zdůvodnění této investice. Všechny problémy se točí kolem jednoho či více hlavních faktorů projektů: funkčnosti výsledného produktu, nákladů na realizaci, personálu, který je pro realizaci určen, a času, který je pro realizaci nutný. Proto i cesty, které vedou k minimalizaci, musí brát v úvahu všechny tyto čtyři faktory komplexně, neboť ve většině případů by nebylo rozumné, kdybychom zlepšení např. faktoru „funkčnosti“ realizovali za cenu dramaticky zvýšené ceny nebo prodloužení projektu. Pokud je projekt jen trochu úspěšný, skončí nakonec obvykle v provozní části struktury IT dané banky. A je jen na ní, jak s ním bude žít příštích 3 a více let. Příspěvek se zabývá otázkou, jak pozitivně ovlivnit vztahy rozsáhlých projektů a útvarů IT.

Od té doby, kdy začalo být projektování IT systémů pojímáno jako samostatný obor, se stále ptáme: „Jak je možné, že snad žádný (výjimky ovšem existují) rozsáhlejší projekt není dokončen včas a v rámci rozpočtu? Jak to, že přestože na projektech pracují ti nejlepší lidé, mající podporu vedení a potřebné pravomoci, stále výsledky pokulhávají za našimi původními představami? V čem je chyba?“ Někdy jsou tyto otázky naléhavější, jindy méně naléhavé, ale všichni budou souhlasit s tím, že drtivá většina projektů buď neprobíhala tak, jak měla, nebo nespĺnila cíle, pro které byla zahajována – v horším případě obojí.

Řízení projektů je jedna z nejkompaktnějších disciplín v oboru IT. Rozsáhlejší projekty musí řešit problémy HW, komunikační, SW – ať už aplikace či systémového SW či obojí, problémy nedostatečných či nevhodných zdrojů – lidí na projektu, změny priorit a z toho vyplývající tlaky na změny termínů, funkčnosti. Od začátku se každý projekt potýká s rozparem, co má být řídicí: komfort koncového uživatele, který si pod pojmem „komfort IT“ často představuje věci podivuhodné, modernost koncepce IT nebo slučitelnost s existujícím IT systémem, či jen omezený rozpočet a čas, kdy zadání lze zjednodušit za „maximum funkčnosti za rozpočet XY nebo raději ještě nižší“.

Z výše uvedeného neúplného přehledu je zřejmé, že máme-li se zabývat zlepšením úspěšnosti projektů IT jako celku, musíme se zabývat všemi těmito a dalšími oblastmi, a to dlouho před tím, než je projektový záměr vůbec vedením schválen. Pohříchu ačkoli v každé metodice projektového řízení je zdůrazňována důležitost těchto předprojektových etap, skutečnost je jiná. Možná problém má kořeny v útvaru IT... Vytvořme si model prostředí, ve kterém projekt IT budeme realizovat – větší společnost, jejíž podnikání je značnou měrou závislé na dobře fungujícím IT systému, a ve které funguje lépe či hůře struktura IT rozčleněná na koncepci, vlastní vývoj SW, provoz centrální techniky a správa a údržba techniky decentralizované a datové sítě LAN/WAN. Nové tzv. „mission critical“ projekty tj. projekty, jejichž výsledky jsou pro vlastní podnikání společnosti velmi důležité, vznikají v zásadě 5 možnými způsoby:

- uživatelské útvary cosí již provozují, ale systém je nevyhovující, konkurence je dále a je nezbytné, řešení inovovat. COO nebo např. náměstek odpovědný za retail zpravidla po schválení představenstvem se obrátí na interní útvar IT s požadavkem na otevření projektu.

- jinou variantou je, že COO se neobrátil na interní útvar, ale externí specializovanou firmu: integrátora, poradenskou firmu, auditora, výrobce HW nebo SW systémů s požadavkem buď rovnou něco nabídnout, nebo na organizaci výběrového řízení.
- Jinou cestou je, když vlastní útvar IT buď složitě na základě analýzy výkonnosti nebo jednodušeji tak, že někde jinde vidí něco, co funguje lépe (někdy je to tak, že nový CIO přišel z jiné banky), sám osloví provoz s nabídkou nového řešení a přesvědčuje COO tak dlouho, až COO „zpravidla po schválení vyšším managementem se obrátí na interní útvar IT s požadavkem...“ – to už známe.
- Zvláštní cesta je ta, kdy sami lidé v IT už vidí, že to tak nejde a rozhodnou se IT systém „inovovat“. A protože to stojí spoustu peněz – často víc, než úplně nový systém, musí přesvědčit vedení, že pro zachování kontinuity služeb je právě toto ta nejlepší cesta. Navíc to je ta nejlepší cesta k posílení vlastní důležitosti – kdo jiný zná nedostatky „našeho“ systému lépe, než jeho autoři.
- Poslední cesta má svůj začátek mimo společnost: globální konzultační firma právě dokončila projekt s funkcí XY ve státě ABC a projekt nebyl tím, čemu se říká průšvih, přestože interně stál mnohem víc peněz, než se očekávalo. Proto hledá dalšího klienta, kde by jeho teď již zkušený tým úspěch tentokrát se slušnějším profitem úspěch zopakoval. Možná ještě takový projekt nedělali, ale mají výtečnou myšlenku a teď hledají někoho, kdo jim realizaci zaplatí. Vlastně je to lhostejné – důležitý je jen fakt, že nápad na projekt nevznikl ve firmě.

Co spojuje všechny tyto „začátky“? To, že potřeba projektu s konkrétní funkcí nevzniká jako výsledek objektivní analýzy procesů a úzkých míst ve firmě, na základě analýzy trhu a konkurence a odhadu vývoje na několik příštích let. A to je prvotní důvod, proč projekt nepůjde dobře a pokud ano, tak asi nesplní očekávání, která snad uživatel, vedení nebo vlastníci společnosti mají – totiž pomoci podnikání a vydělávat peníze.

Smutné je navíc i to, že každý ať již špatně založený, či nekvalitně realizovaný projekt ovlivňuje mnoha způsoby negativně útvar IT. Zatěžuje provoz a nedovolí mu, dělat kvalitně to, co je pro podnikání firmy opravdu důležité. Zkresluje priority útvaru IT resp. nastavuje chybné priority, čím posléze způsobí takový image útvaru IT, že je na nic nebo téměř na nic, zaměstnává spoustu dobře placených lidí, je úzkým místem provozu a každý rok odčerpává nezanedbatelnou část rozpočtu na investice. Vysílá špatný signál k zaměstnancům o špatném přístupu k řešení problémů. Konzervuje nedobry stav IT systému, IT útvaru a možná celého provozu. Jistě každý z vás ze své praxe bude schopen jmenovat alespoň 1-2 velké firmy, kde takové postavení IT a její projekty mají.

Jaká je tedy ta jedna správná cesta? Ona není ani jedna ani jediná správná, ale je to cesta, kde výše uvedené problémy mohou být řízeny a omezovány a procento úspěšnosti projektů je nepochybně vyšší, ať si již pod pojmem úspěšnost představujeme cokoli. Ta cesta je vroubena několika důležitými milníky.

Projekty musí reagovat na skutečné potřeby podnikání společnosti. Nesmí to být ani subjektivní přání skupin či jednotlivců, ani kvaziřešení následků špatných rozhodnutí, ani aktivity dodavatelských firem byt' zvučných jmen a impresivních výsledků.

Prvním krokem musí být objektivní analýza (kterou jen výjimečně jsou schopni udělat lidé „zevnitř“ firmy – důvodů je řada) a nalezení 2-3 nejužších míst v podnikání. Tam napřeme své úsilí a zde otevřeme několik málo projektů. Žádná i sebevětší firma není schopna efektivně zavádět např. 120 projektů za jeden rok, prostě proto, že vedle projektování musí také „normálně vydělávat peníze“ a rozsáhlý projekt bere značné kapacity časové, finanční i řídicí firmy.

Řízení projektů je profese stejně jako řízení letadla, nebo stavění domů. Ačkoli nikdo neposadí do sedadla pilota z Prahy do Athén někoho, jehož jedinou kvalifikací je, že 5 let

pracoval na letišti v Athénách jako finanční ředitel, klidně dáme do čela projektu nového bankovního systému za několik miliónů dolarů ředitele odboru retailových služeb, nebo bývalého vedoucího útvaru IT, který zbyl po minulé reorganizaci. Co na tom, že je povoláním síťář.

I Integrace projektů je profese. To, že někdo vyrábí bezvadné unixové systémy, či jeho aplikaci používá 80% firem, podobných té naší, není zárukou, že právě u nás projekt zavede dobře.

Projekt, který má trvat déle než 8 měsíců nebo jehož návratnost je delší než 1,5 roku zvažujeme opravdu velmi přísně. Nelze projekt rozdělit na několik menších? Možná ty 4 projekty nakonec budou stát o něco více, než je rozpočet na náš superprojekt, ale hotové části mohou bance vydělávat peníze, zatímco ty další etapy se teprve řeší a pak – čím je projekt rozsáhlejší, tím spíše se jeho řešení zpozdí, bude stát více peněz a možná dopadne úplně špatně. Proč tomu tak je, je také zřejmé.

Jestliže vlastní vývoj zabere např. 2 měsíce, měla by alespoň také 2 měsíce zabrat příprava projektu před jeho vlastním zahájením a 2 měsíce různé typy testování po jeho dokončení před opravdu ostrým náběhem do provozu. Hovoříme-li o testování, pak netestujeme jen funkčnost, ale samostatně také robustnost nebo chcete-li provozovatelnost a to nejen za skleníkově báječných podmínek, bezpečnost či dokumentaci. Nechceme přeci jako odpovědná osoba za provoz IT omdlávat vždy, když programátor Franta chce jít na dovolenou...

V každém okamžiku projektu se rozhodujeme mezi náklady na projekt, funkčností a časem. Málokdo si uvědomuje, že např. zvýšení spolehlivosti o několik málo procent mi může vyhnat náklady a či čas nutný na realizaci projektu na dvoj- trojnásobky původní částky. A naopak – slevím-li na funkčnosti, mohu projekt zavést o půl roku dříve nebo uspořit polovinu rozpočtu. Bohužel většinou o funkčnosti rozhodují jiní lidé (na nižší úrovni řídicí pyramidy), než o rozpočtu či termínu zavedení.

Outsourcing není zrovna populární pojem v IT útvarech velkých firem. Ostatně to lze pochopit – nikdo nemá rád konkurenci. Ale opravdu potřebujeme mít IT útvar s 450 lidmi? Zabývat se efektivností outsourcingu by přesahovalo rámec tohoto příspěvku, ale alespoň si položme pár otázek: co je menší závislost – na kvalitní dodavatelské firmě, se kterou mám uzavřenu dobrou smlouvu, anebo na vlastním útvaru se 3 lidmi? Jste si jisti, že pokud tito 3 lidé odejdou z firmy, nijak se to na vašem IT systému neprojeví? Jaké náklady jsou lepší – pevné na 2 – 3 roky, které mohu zaúčtovat jako provozní, či možná nižší ve vlastním IT útvaru, které obsahují nepříjemně vysoké procento investic a osobních nákladů, a které každý rok stoupají.

Zkusme se na přednášce společně zamyslet nad:

- plánováním a předprojektovými fázemi projektu
- stanovováním takového rozsahu projektu, který optimálně pokrývá moje obchodní cíle,
- neustálým vyladováním onoho magického trojúhelníku – čas, náklady a funkčnost.
- návratností investic do projektů
- organizační struktury IT útvaru velké banky a nad profesemi, které v IT opravdu potřebují, a které je naopak účelné outsourcovat a proč
- jak být v bance oblíbeným CIO

Nové přístupy k řízení projektů a struktur v IT

Pavel Reich, PA Consulting Group, Praha

pavel.reich@paconsulting.com

ČVRTÉ BANKOVNÍ IT FÓRUM, 24.9.2002



Co očekávám od této přednášky? Co mi může dát?

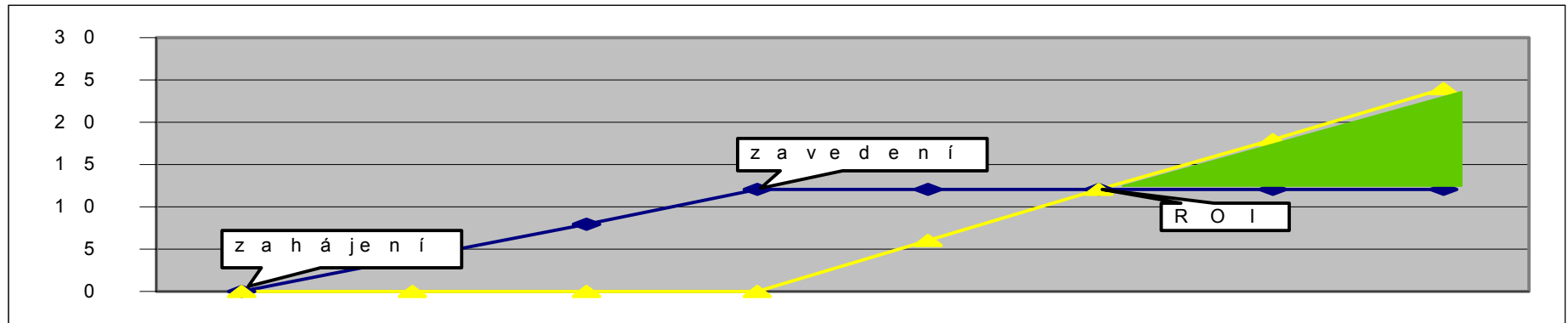
- Co to je „nové přístupy k řízení projektů IT“?
- Nejsou to jen jiná jména pro „staré“ přístupy?
- Jsou zapotřebí nějaké „nové“ postupy, když z analýzy méně úspěšných projektů vyplývá, že jejich účastníci zásadním způsobem nedodržovali známá pravidla a osvědčené přístupy? Nestačí jen dodržovat zásady správného projektového řízení?
- Jak souvisí nové přístupy k řízení projektů s řízením struktur v útvarech IT?
- Nebude přednáška jen skrytou reklamou na outsourcing?

Projekty IT stejně jako celý útvar IT musí sloužit výhradně jediné věci – podnikání banky

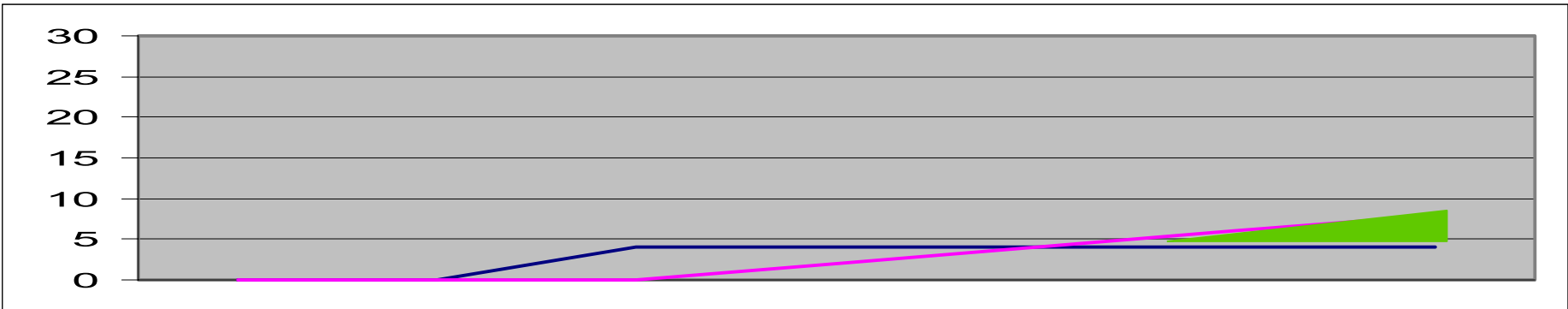
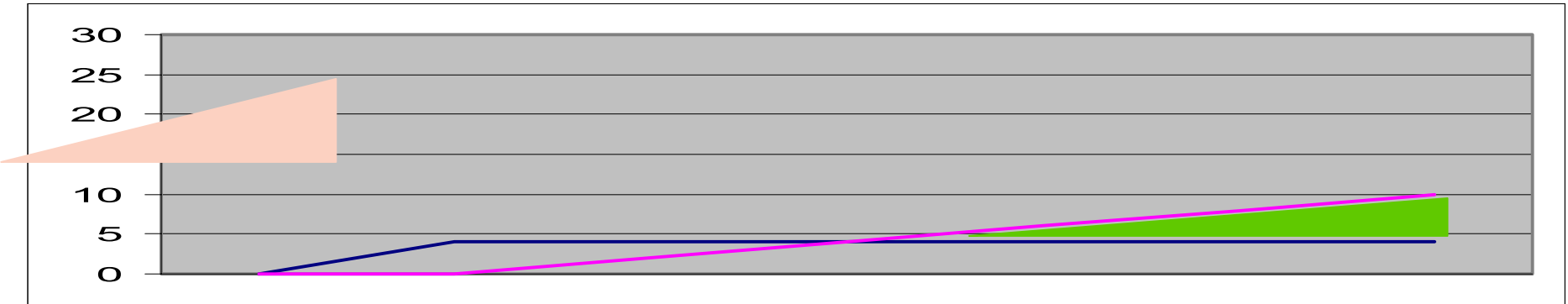
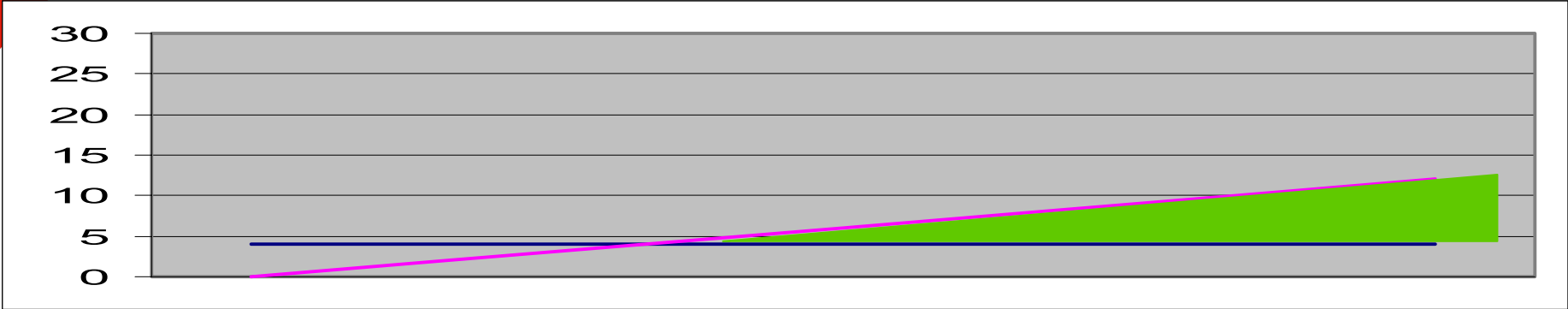
- Tlak na efektivnost nákladů, rychlá návratnost investic a uvádění produktů na trh rychleji než konkurence je „palivem“ podnikání. Je náš „motor“ schopen toto palivo používat?
- Víme, kdo je „zákazníkem“ našich projektů? Koncový uživatel-zaměstnanec banky, klient banky, sponzor projektu, ten, který rozhoduje? Kdo je „hybatelem“ našich projektů? Šéf provozu? CIO? Externí dodavatel?
- **Náš zákazník je ten, který na základě našeho projektu bude vydělávat více peněz nebo sníží náklady – tedy generuje pro banku zisk, a tím zajistí co nejkratší návratnost investic, které projekt spotřeboval.**

Nemusíte to dělat. Konec
konců přežití není povinné.

**Pružnost je podmínkou efektivního podnikání. Musí
tedy nalézt odraz v pružnosti implementace projektů.**



Rozdělme velký projekt na několik menších resp. na jednotlivé, samostatně provozovatelné etapy.



Výhody rozdělení nejsou jen finanční, ale i věcné.

- Jednodušší na řízení, jednodušší ve vazbách na okolí a tedy méně náchylný na negativní odchylky od harmonogramů
- Kratší doba implementace znamená i kratší dobu, kdy je projekt vystaven tlaku na změny oproti původnímu zadání
- Implementace je jednodušší a má během zavádění menší dopady do provozu banky
- Rizika a nároky na zdroje jsou jsou nižší
- Projektový tým i vedení banky vidí „rychlé vítězství“ a projekt získává na důvěryhodnosti
- Před zahájení další etapy se lze poučit z etapy předcházející a vzít v úvahu i změny v okolí banky i v bance samé
- **„Žádná“ překvapení oproti plánu**

Mít možnost pružně změnit taktiku či dodavatele, pokud je to výhodné pro podnikání, platí i pro IT.

- Jednoplatformová řešení a homogenní struktury jsou lákavé cesty, ale zpravidla jsou dražší a méně flexibilní, a tím poškozují podnikání
- Škálovatelná řešení umožňují utracet jen ty peníze, které se „zítra“ vrátí a neutracet ty, které se – možná ano možná ne – vrátí až „pozítrí“
- Nevytvářejme řešení s větší rezervou, než jsou jiné rezervy v podnikání naší banky
- Soutěžení dodavatelů je zárukou maximální hodnoty za minimální cenu (cena x výkon)
- **Z IT se stává obchodní záležitost**

Ověřené není vždy zastaralé a moderní není vždy efektivní.

- Nikdo nechce být „pokusný králík“ dodavatele ✂ všichni chtějí nejmodernější řešení
- Údržba zděděných systémů je zpravidla drahá ✂ údržba „neusazených“ systémů je ale také drahá
- Provoz již účetně odepsaných a provozně stabilizovaných aplikací je bezproblémový a laciný ✂ u moderních, otevřených systémů si lze vybrat z několika dodavatelů toho, který nabízí nejlepší podmínky
- Překotný tendr nevede k nejlepšímu řešení ✂ složité tendry jsou nepřehledné a snadno manipulovatelné
- **Kompromis:**
 - Specialisté z IT se podílejí na výběru nových IT systémů, ale hlavní slovo má uživatel
 - Externí expertní názor je slyšen

Je blázen, kdo se stále učí jen z vlastních chyb, může-li se učit z chyb druhých.

Projektový management je velmi specifickou a odbornou profesí.

- Vlastní systém projektového řízení využívající osvědčené principy je aplikován na všechny větší projekty
- V bance funguje řídicí orgán, který řeší konflikty a rozhraní projektů
- Pravidelný reporting a řádné fungování Řídicího výboru nejsou formalitou
- Řízení projektu provádějí profesionální PM a nikoli dočasně volní nebo uvolnění pracovníci linie
- Provádí-li systémovou integraci externí firma, není současně dodavatelem SW a HW
- Dvěma hlavními zabijáky projektů je nadšení bez systému a kontroly a systém bez nadšení

Pragmatický přístup – používat to, co přináší zisk dnes a pravděpodobně ho přinese i zítra

... a nepoužívat to, co se neosvědčilo, co nepřináší prospěch podnikání a co pravděpodobně ani nepřinese zisk v nejbližších 2 letech.

- IT je nesmírně důležitá obslužná činnost podporující významně podnikání, ale pouze zprostředkovaně – prostřednictvím „uživatelských“ útvarů
- Outsourcovat v IT banky lze prakticky cokoli – nikoli koncepci IT vycházející z Obchodní politiky banky a nikoli roční plánování IT
- Externí IT firma funguje efektivněji ve všech oblastech
- Co je malé, to je hezké (efektivnější)
- Rychlost je nezbytností a krátký ROI podmínkou úspěšných projektů
- Projekty IT nesmí být nákladem, ale dobrou investicí

