

Rozhovor, který se nikdy nekonal.

Během posledních 2 let jsem měl řadu příležitostí mluvit s různými lidmi z ICT průmyslu na téma outsourcingu. Zdá se mi, že stanoviska jeho odpůrců jsou často plná nezdůvodňovaných či nezdůvodnitelných frází. Ani jeho bezhlaví zastánci někdy neargumentují nejlépe.

Na druhé straně dovedu pochopit oprávněné obavy, že to „nebude fungovat“ – přeci jenom je to velký zásah do kontinuity IT útvarů velkých firem. Dovedu také pochopit i jisté osobní obavy, které mohou zaměstnanci a lidé odpovědní za IT při slově „outsourcing“ pociťovat. Bylo by však poctivé, oddělit tyto subjektivní pocity od faktů.

Pokusil jsem se formou fiktivního rozhovoru mezi externím konzultantem a CIO velké firmy – řekněme banky – polemizovat alespoň s několika takovými nadužívanými klišé. Netvrdím, že vše je absolutní pravda a nikdy to není jinak. Nikterak také nesnižuji závažnost, kterou mohou subjektivní obavy pro jednotlivce mít. Pokud vás napadnou jiná pro a proti, napište mi na adresu pavel.reich@paconsulting.com a já slibuji, že do 6 měsíců napíši do DSM „Rozhovor, který se nekonal II.“, ve kterém budou i vaše obavy, námítky, stanoviska a názory.

K: „Dobrý den, pamatuji se, že když jsme spolu minule krátce mluvili před půl rokem, narazili jsme na problematiku outsourcingu a vy jste byl velmi proti. Naše společnost pořádá seminář o outsourcingu a já vás přišel pozvat a budete-li mít chuť i zúčastnit se v panelu v závěrečné diskusi. Co si o tom myslíte?“

CIO: Zbytečná námaha. Kolik si myslíte, že je mezi CIO lidí, kteří outsourcing vítají? Nikdo, kdo má pět pohromadě!

K: Zajímavé je, že většina těch, se kterými jsem mluvil, měla sice proti outsourcingu spoustu námitek, ale ani jediný nechtěl nést kůži na trh v panelové diskusi. Také se bojíte konfrontace?

Opravdu je outsourcingové řešení vždy dražší, než řešení realizované vlastními silami? Nebo porovnáváme jablka a hrušky?

CIO: Ne, ale nedivím se, že vám moji kolegové řekli „ne“. Náš nový zahraniční vlastník chce krátit náklady na ICT nejméně o 13%. A to mně chcete nabízet outsourcing? Myslíte, že je to jinde lepší? Počítali jste někdy, o kolik je outsourcingové řešení dražší?

K: Na to jsme už narazili v prvním hovoru – argumentoval jste, že zatímco vaši programátoři a pracovníci provozu stojí „jen náklady“ a navíc režijní činnosti jsou poskytovány obslužnými útvary, které banka musí mít stejně, externí firma musí pokrýt svoji režii a vytvořit nějaký zisk. Tudíž musí být cena interního SW či provozu IT nutně nižší.

CIO: A můžete to vyvrátit?

K: Nechci utíkat od otázky, ale co si myslíte o úrovni svých lidí z vývoje IT? Jsou dobří?

CIO: Ovšem, že ano

K: Tak je divné, že je nepřetáhnou bohaté zahraniční SW firmy. Možná by si tam vydělali i více a měli by možnost pracovat na rozmanitých a zajímavých projektech. Nebojí se „konkurence“?

CIO: Jinými slovy říkáte, že úroveň vývojářů v naší bance je horší, než vývojářů nějaké věhlasné integrační firmy!

K: To ne. Jsem přesvědčen, že dejme tomu taková horní třetina by obstála v kterékoli zahraniční SW firmě. Ovšem nejsem si jist, že by obstály ty zbývající 2/3. A ještě něco - jste si jist, že všichni nebo více než 90% lidí z vašeho IT pracuje efektivně na nějakých 70% svého času?

CIO: Utíkáte stále od ceny outsourcingu. Ale odpovím vám přímo: ne, nejsem si jist. Myslíte si, že externí SW zaměstnává jen „hvězdy“?

K: Ale to ne – vždy jsou v týmu „vizionáři“ a „dokončovači“. A teď k té vyšší ceně outsourcingu. Měl byste pravdu, pokud by výkonnost interního vývojáře a vývojáře z externí firmy a náklady na něj byly stejné.

CIO: A nejsou? Aha, říkal jste, že plat mají často vyšší, takže i jejich cena bude vyšší.

K: Někdy ano – alespoň ti „dobří“ určitě. Ale vývojáři v SW firmách jsou pod mnohem větším tlakem na výkon, termíny a kvality než ti vaši. Slovo „utilizace“ je noční můrou každého jen trochu méně špičkového pracovníka. Co se tím myslí? Podíl „užitečné“ tj. ve většině případů klientem zaplacené práce k celkovému disponibilnímu fondu pracovní doby. U většiny dodavatelských firem se pohybuje někde kolem 70% a není výjimkou ani 90%. Aby klient byl ochoten zaplatit těch 28-30 hodin týdně, musí vývojář také něco odevzdat. Když dlouhodoběji není schopen podávat špičkový výkon, firma se s ním rozloučí. Není to jedním z důvodů setrvávání vašich lidí u vás? A ještě něco - kolik si myslíte má dnů vývojář SW firmy ročně na školení, kurzy, konference apod. Určitě je to méně než polovina vašeho specialisty. Tento čas je totiž přísně regulován např. na 10 dní ročně a on musí opatrně vážit, co je pro jeho kariéru lepší.

I náklady na techniku a prostory jsou zpravidla nižší. U SW firmy každý rozumí IT businessu a dává sakra pozor, aby někdo nečerpal náklady na něco, co ke své práci nutně nepotřebuje. Zkuste někdy projít, ne zónou pro klienty, ale skutečným vývojovým pracovištěm takové firmy. Velkoplošné kanceláře a účelné, nicméně spartánské vybavení. Žádné multimediální PC pro programátory, žádné drahé zahraniční časopisy povalující se nečtené.

Tyto všechny úspory u rozumně vedené SW firmy pokryjí onen žádoucí zisk.

CIO: Nepřesvědčil jste mne. Kdyby byli všichni CIO jako já, pak by se pracovníci drahých zahraničních SW a konzultačních firem neměli vůbec dobře. Všechny vaše příjmy a ta skvělá čísla obratu, kterými se tak chlubíte na prezentacích, jsou v našich rozpočtech na straně nákladů. Kdybych mohl vzít dalších 20 vývojářů do stavu, tak bych vás vůbec nepotřeboval.

Jinak se dívají na peníze, které vkládají do IT firmy, které se jí zabývají a jinak uživatelé. V prvním případě je to investice a ve druhém náklad.

K: Ale ovšemže všechny naše příjmy pochází od našich klientů. V pololetí jste měli tuším asi 3 mld. zisku. Ty také pocházejí od vašich klientů, ne? I vaším úkolem jako manažera banky je snažit se, aby i zisk byl co největší a služby v rámci možností co nejkvalitnější.

Ale můžu se zeptat na něco já? Proč vám vedení banky stále krátí náklady?

CIO: To není chytrá otázka! Protože vlastníci chtějí stále zisk a ten při snižujících se maržích nelze zajistit jinak, než snižováním nákladů.

K: To máte pravdu. Vlastníci neradi slyší slovo „náklad“. Ani naši ne. Ale nebylo by správnější alespoň pro část nákladů používat spíše termín „investice“? Jste si jist, že všechny náklady na vaše existující projekty lze označit jako „investici do budoucnosti“? Ještě něco: v očích bankéře je řádně fungující IT to, co mu umožňuje vydělávat peníze – ne cíl, ale prostředek. Zvýší se zisky banky použitím modernějšího SW? Zvýší se hodnota akcií, pokud vyměníte terminály na pobočkách za poslední typ tenkého klienta? Získá vaše banka byť jediného zákazníka, když koupíte nový server? Ne? Pak je to náklad. A proto bude útvar ICT v očích managementu banky stále - sice velmi důležitým, ale jen – obslužným střediskem. Vlastností infrastruktur a obslužných činností je, že se jimi nikdo nezabývá do té doby, pokud řádně fungují. A proto vy, vaši manažeři až po posledního programátora budou dobří jen tehdy, pokud se o nich ve vedení banky nebude příliš mluvit. Proto jsem se také ptal, proč vlastně ti špičkoví vývojáři u vás zůstávají. Vždyť oni tu nemají příležitost vyniknout.

CIO: Máte pravdu v jedné věci –na vedení mě volají jen tehdy, když je nějaký malér buď v IT, nebo někde jinde a IT by ho mohlo zmírnit. Někdy si připadám jak hasič....

Outsourcing nemusí znamenat zvýšení rizika nebo snížení bezpečnosti.

CIO: Stále jsem to já, který bude odpovědný vedení banky, když něco nepůjde. Já jsem odpovědný za bezpečnost a kontinuitu zpracování důvěrných bankovních dat. Když se ukáže, že outsourcing byl chybný krok, bude mě to stát místo.

K: Denně mnohokrát dáváte nejen svoji kariéru, ale i svoje zdraví a život do rukou druhých. Jakou máte jistotu, že letecká společnost, se kterou letíte, nechává svá letadla pravidelně kontrolovat, jak to žádá výrobce. Kde máte jistotu v restauraci, že člověk, který připravoval jídlo nemá nějakou nakažlivou nemoc. Jakou máte v autě jistotu, že řidič toho nákladáku jedoucího proti vám neusnul. Žijeme ve světě, kde je nutné se spoléhat na práci druhých. Nesvědomití si toto riziko neuvědomují a slepě riskují a nakonec prohrávají a často i umírají. Ti svědomití se snaží riziko minimalizovat výběrem např. renomované a nikoli nejlacinější letecké společnosti, nebo někdy „lehce přibrzdí“, i když mají přednost. Není to záruka, že přežijí, ale statisticky jsou na tom lépe. Když si na papír napíšete seznam rizik outsourcingu, určitě ke každému riziku naleznete několik proaktivních opatření, jak toto riziko minimalizovat předem, resp. budete ke každému schopen vytvořit „rezervu“, která vás alespoň v těch nejběžnějších případech nenechá dopadnout tak „tvrdě“.

Zkusme definovat podrobněji alespoň pár rizik a pokusit se je minimalizovat.

- a) Riziko vysoké ceny – lze ošetřit smlouvami s outsourcingovým partnerem, ve kterých mohou být uvedeny způsoby konstrukce ceny, jejího vývoje či způsoby její objektivizace např. auditem 3. strany.
- b) Riziko závislosti na know-how externí firmy. Hovořili jsme o tom *skutečném* bankovním know-how. Nicméně nikdo vám nebrání ponechat si malý útvar architektů bankovního systému, který bude společně s dalšími externími firmami zajišťovat, aby outsourcingový partner nezískal příliš velký „informační monopol“. Jistě budete u outsourcovaného řešení trvat na mnohem úplnější a vždy aktuální dokumentaci a průběžném předávání platných zdrojových kódů. To je zrovna oblast, ve kterých interní řešení vykazují největší nedostatky.
- c) Riziko úniku informací do konkurenčních bank. Opět asi hlavní je kvalitní smlouva, ve které výměnou za pravidelné platby na údržbu SW můžete požadovat i jistou úroveň výhradnosti na relevantním trhu. Např. to, že outsourcingový partner nebude poskytovat podobné systémy jiné bance v ČR.
- d) Riziko úniku citlivých dat o klientech. Nepochybně pro banku je důvěra klientů jedním s rozhodujících aktiv a nebezpečí její ztráty je riziko nepřijatelné. Bude-li smlouva

s outsourcingovým partnerem udělána dobře, je možné dokonce zlepšit kvalitu ochrany dat, neboť výkonná složka – partner je oddělena od složky kontrolní – útvar ITC firmy, která řešení či provoz outsourcuje. Také provozní disciplína a bezpečnostní politika je zpravidla v IT firmách vyšší. Bezpečnostní politika a procedury jsou v IT firmách mnohem přísnější a propracovanější, než je tomu obvykle u „non-IT“ společností. Tato politika chrání nejen před vlastními pracovníky outsourcingové firmy, ale před neautorizovanými pracovníky banky. Dovedu si představit požadavek na definovanou úroveň bezpečnosti a její pravidelné i nahodilé kontroly specialisty vašeho ICT útvaru a útvaru vnitřního auditu banky.

- e) Riziko postupné „eroze kvality“ v outsourcingové firmě. Častou obavou je, zda-li ti špičkoví specialisté, kteří se účastnili převodu a práce v prvních měsících, zůstanou na řešení i dále. Opět je věcí smlouvy, jak budou nastaveny eskalační procedury, abychom měli jistotu, že v případě nutnosti budou použity všechny zdroje. Je zřejmé, že kvalitní outsourcingová firma jich bude mít více, než váš útvar ICT.

Musí nutně znamenat outsourcingová závislost na externím partnerovi? Ztrátu kontroly na daty, informacemi a postupy IT?

CIO: I kdyby tohle všechno bylo pravda, za pár let se dostane banka do úplné závislosti na outsourcingové firmě a ta si bude stanovovat podmínky jaké bude chtít. Včetně ceny a oněch parametrů kvality.

K: Tohle je jistě jedno z nebezpečí outsourcingu. Budete-li dělat outsourcing důsledně, jistě se dostanete do situace, kdy váš outsourcingový partner bude mít ve vztahu k vaší bance silnější pozici než jeho konkurence. Možná proto se outsourcingová firma označuje za „partnera“ – má k vám totiž mnohem blíže, než by se vám mohlo někdy zdát příjemné. Když jsme hovořili o té závislosti, dohodli jsme se na tom, že úplná nezávislost na okolí není ani možná ani žádoucí a jediné, co s tím můžeme dělat, je minimalizovat rizika a jejich negativní dopady. Většina rizik existuje i u vnitřního vývoje. Pracoval jsem několik let jako CIO a budu raději do jisté míry závislý na kvalitní silné firmě, než na skupině 3-4 vývojářů z mého vlastního útvaru, kteří mohou odejít v nejhorsím případě za 3 měsíce a při každé úpravě platů mě budou obrazně řečeno „držet pod krkem“.

Ale teď si vlastně myslím, že diskuse k outsourcingu probíhá Přijďte na konferenci a zúčastněte se panelové diskuse! Tam vám mohou další moji kolegové a dát na vaše pochybnosti a otázky ještě lepší odpovědi...

CIO: ... a moji spolupracovníci a kolegové z jiných bank mohou mít jiné pochybnosti a ještě nepříjemnější otázky. Tak to si nenechám ujít. Mám ale jednu podmínku. Nechte mi na konferenci pozvat pár CIO z jiných bank.

K: O to jsem vás chtěl právě požádat. Zajistím, abyste dostal co nejdříve dostatečné množství pozvánek. Těším se.

CIO: Netěšte se. Připravíme se na vás v CACIO.

K: Ale ano. Vždyť se nechystáme sehrát fotbalové utkání – „nedáš, dostaneš“. V principu sdílíme stejné hodnoty – snažíme se pomocí ICT přispívat k hodnotě firmy. Věřím, že můžeme obě strany vyhrát. Nebo prohrát.