

At' žijí výběrová řízení !

Hned na úvod chci říci, že ten název myslím ironicky. Ale vraťme se na začátek.

V každé lepší knížce o systémové integraci u nás nalezneme kapitolu zabývající se výběrem IS nebo jeho dodavatele. Podle erudice, nadšení a zkušeností pisatele se zde popisuje více či méně sofistikovaný systém, který má umožnit výběr toho nejlepšího a nejvýhodnějšího na trhu. Začíná se od Request for Information, kde klient získává obraz o tom, co trh nabízí. Po prostudování získaných informací nalezne v knize návod, jak vypsát co nejlépe vlastní „tendr“ a jak vypsát soutěž nebo chcete-li jak napsat Request for Proposal potencionálním dodavatelům. Nyní je míček na straně dodavatelů – ti ze sebe vydají to nejlepší a někdy za týden a někdy za měsíc předloží v požadovaném termínu (mimořádně velké množství uzávěrek je v pátek ve 12,00 – možná proto, aby obálky mohly do pondělka získat tu správnou pokojovou teplotu) někdy kratší a někdy obsáhlejší vlastní nabídku. Ale ani klient nemá v té době volno: musí (pokud tak již neučinil) ustanovit výběrovou komisi a stanovit způsob její práce. Hodnotící kritéria jsou zpravidla již hotova, neboť je často požadováno, aby byla součástí RFP (možná proto, aby dodavatel mohl „ušít“ nabídku ne na potřeby klienta ale na hodnotící kritéria).

Pak se čeká – někdy týden, někdy podstatně déle, na první kolo, kdy se z 10 – 15 nabídek vytvoří tzv. short list – 2 až 3 nabídky, které se jeví jako nejlepší a proběhne druhé kolo výběrového řízení, které určí jednoho vítěze nebo někdy dva, s nimiž je zahájeno jednání o smlouvě na dodávku systému. Nakonec je s jedním smlouva uzavřena a začíná méně zábavná část – vlastní projekt. Ale vraťme se k výběrovému řízení.

Nikdo asi nebude namítat nic proti zájmu klienta získat za své peníze to nejlepší, co je na trhu. Jsou ale opravdu výběrová řízení, tak jak jsou výše popsána, tou nejlepší cestou? Po letech zkušeností na obou stranách barikády tvrdím: NE. Řekněme si o pár úskalích nebo častěji pohořích, které působí *proti* snaze vybrat v dané době a pro daného klienta to nejlepší. Hned na úvod si přiznejme, že ta skaliska číhají na obou bocích lodě: jak na straně klienta, tak na straně dodavatelů.

Hned první, poměrně nevinná, nezávazná a upřímně řečeno nejméně nebezpečná část v sobě skrývá několik pastí. Dost často dochází k situaci, že klient, nebo spíše jeho specialisté pověřeni organizací tendru, nevědí přesně co chtějí a ještě méně vědí to, co jejich firma potřebuje z hlediska předmětu jejich podnikání. Zcela klasická situace: firma Česká, a.s.¹ ztrácí posici na trhu a útvar IT dostane tedy od vedení úkol zavést systém CRM. První co udělá: skupina pověřených specialistů IT zpravidla společně s útvarem nákupu (či jak se moderně říká „procurementu“) sestaví RFI a rozešle ho několika či více firmám, o kterých si členové skupiny myslí, že jsou v tomto oboru „opravdu dobří“. Často během tohoto procesu se rozšiřuje okruh obeslaných buď proto, že se na někoho „zapomnělo“, nebo někdo vlivný (nebo alespoň „hlasitý“) přesvědčí ostatní, že neobeslat právě např. firmu World Class Implementations, sro.² by byla zásadní chyba. Tak pod praporem nezávislosti a otevřenosti je obesláno tolik dodavatelů, kolik preferencí mají jednotliví rozhodující lidé v České, a.s. Největší problémy v této fázi jsou dva: jednak obešleme-li 20 firem, nikdo nebude mít ani čas ani chuť všechny zaslané informace číst, natož studovat. Druhý problém je v oné nezávislosti a otevřenosti. Nesu kůži na trh, ale říkám, že v dnešním globálním světě neexistuje opravdová nezávislost (a v IT, poradenství a telekomunikacích to platí dvojnásob). Majetková propojení jsou známou věcí a u opravdu dobře vedených výběrových řízení (i takové existují navzdory tomu, co

¹ doufám, že taková firma na trhu neexistuje – jestli ano, tak jsem si zadělal na malér.

² doufám, že ani tato firma neexistuje.

je uvedeno v tomto článku. Ale je jich strašně, strašně málo..) se na to dává pozor. Ale co s tím, co bychom nazvali „soft závislost“? Např. klient i dodavatel má pozitivní (nebo negativní) zkušenosti s dodavatelem nebo subdodavatelem nebo informačním systémem z minulých projektů, jednotliví pracovníci tvořící výběrovou komisi mají svou odbornou minulost a mají preference, sympatie nebo antipatie z minulých projektů, od minulých zaměstnavatelů, všichni mají své známé, přátele a i nepřátele. Ale ještě se k této stránce „soft závislosti“ vrátíme.

Dejme tomu, že jsme dostali 10, 15 nebo 20 solidně zpracovaných informací a opravdu je někdo přečetl a udělal si obraz o tom, co trh nabízí. Co zjistí?

1. neexistuje jednoznačný favorit – každé řešení a každý dodavatel má své přednosti i své zápory.
2. to co Česká, a.s potřebuje, resp. co si lidé v IT nebo lidé v nákupu myslí, že potřebuje, není beze zbytku obsaženo v žádném řešení.
3. Žádný dodavatel nedodal stejný systém podobnému klientovi v období posledních 12-18 měsíců, přestože jejich referenční listy jsou jinak velmi působivé. Mimochodem: protože to klienti očekávají (a tedy i pozitivně hodnotí), je snahou dodavatelů dát do referencí všechny projekty, které:
 - a. mají cokoli společného s tím, co klient hledá
 - b. jsou působivé svou velikostí nebo jménem klienta
 - c. ukazují specializaci dodavatele právě na tuto oblast a potvrzují jeho prohlášení v textu, že je tím nejvhodnějším a nejzkušenějším dodavatelem v tomto regionu³
 - d. byly v minulosti dělány pro klienta nebo firmy s ním spřízněné⁴ a nedopadly úplnou katastrofou.
4. ideální by bylo, pokud by se z jednotlivých řešení a produktů mohlo složit jedno.

Zejména posledním zjištěním jsme postavili základy k docela velkému útesu. Ale nepředbíhejme.

Řada klientů (naše Česká, a.s k nim nepatří) se spokojí s tím, co zjistila a nepokračuje dále. Mimo poměrně rozumného zjištění, že žádný ani sebelepší produkt CRM nezabrání našim zákazníkům v odchodu, pokud jsou naše výrobky horší a dražší než výrobky konkurence, a že pouhé zavedení počítačového systému S. či C. či V.⁵ v tom mnoho nezmění a je třeba tedy priority firmy změnit, jsou i jiné důvody pro zastavení výběrového řízení. Někdy méně racionální a více „šedé“: Např. ten člověk ve vedení, který projekt CRM podporoval, odešel, nebo se stát rozhodne Českou, a.s. privatizovat a hlavní prioritou nejsou investice do budoucnosti, ale rychlé úspory, nebo se vůbec změnilo vedení České, a.s. a prvním krokem nového vedení je zrušit pokud možno všechna rozhodnutí vedení starého bez jejich bližšího zkoumání, až po důvod zcela temný - totiž, že ten člověk v IT, který v projektu CRM

³ protože WCI, sro. či spíše její polská sestra dodala projekt call centra (což je v podstatě velmi podobné CRM, že) většímu klientovi ve Varšavě, označí se „nejúspěšnějšího dodavatele a systémového integrátora v oblasti zákaznických řešení v rozvíjejících se ekonomikách střední a východní Evropy“.

⁴ pokud dělala WCI, sro. něco pro konkurenci, cudně o tom pomlčí.

⁵ omlouvám se všem výrobcům CRM systémů o nichž si myslím jen to nejlepší. Jistě i je štve, že jejich systémy jsou nasazovány do prostředí, které na ně není připraveno a do firem, které mají špatně organizovanou produkci, marketing i prodej.

viděl „výťah ke kariéře“ si našel snazší cestu. Ostatně se nic tak hrozného nestalo: jen pár lidí u klienta i dodavatelů ztratilo pár dnů či týdnů pracovního času. Stejně nemají co dělat, že.

Abychom byli ale poctiví řekněme si, že RFI jsou docela dobrým způsobem jak získat rychlou orientaci toho, co se na trhu děje. Pokud jsme kompetentní⁶ klient, popíšeme v RFI co nejlépe naše skutečné problémy nebo alespoň jejich projevy nekomplikujeme RFI zbytečnými omezeními a formálními věcmi.

Nyní nastává ta horší část: vlastní tendr. Málomokrý tendr je vypsán a proveden zcela bez chyby. Většina pak je jich zcela nevyhovujících pro obě strany. Kapitoulou sama pro sebe jsou tzv. otevřené tendery podle zákona. Při sestavování RFP je možné padnout do dvou pastí a těžko říci, která z nich je horší. Ti méně kompetentní nebo ti, kteří si nechají výběrové řízení zorganizovat od špatné poradenské firmy⁷, vytvoří poptávku o mnoha desítkách stran, ve kterých určí dodavateli názvy částí nabídky, jejich obsah, vytvoří mnoho tabulek, které chtějí vyplnit a požadují desítky formálních dokladů, které mohou být snad někdy relevantní pro nákup od firmy, která dosud nic neudělala a o níž nikdy nikdo neslyšel, ale jsou směšné u dodavatelů, které kompetentní klient obesílá.⁸ Často k pláči jsou ustanovení o ceně. Ale o tom také později.

Druhým extrémem je tak obecně či možná nedbale napsaná poptávka, že je těžké zjistit, co vlastně klient chce a potřebuje (což povětšinou jsou dvě zcela odlišné věci). První reakcí slušnějšího dodavatele na takovou poptávku je telefonát, zda-li by nebylo možné si o předmětu poptávky pohovořit např. s vedením firmy klienta. Takový požadavek bývá bohužel obvykle odmítnut z důvodů:

- nebylo by to fér vůči ostatním obeslaným, pokud by právě WCI měl informace, které ostatní mít nebudou,
- vzhledem k tomu, že Česká, a.s. obeslala 12 firem, obává se oprávněně, že by příští dva týdny celé vedení trávilo čas s dodavateli a nemohlo vy řídit firmu,
- vlastně Česká, a.s. neví přesně co chce (očekává, že se to dozví z nabídek) a obává se, že nekompetence jejich vedení během rozhovorů vyjde najevo,
- vlastně Česká, a.s. nechce nic koupit (ostatně stejně na to nemá peníze), ale chce získat zadarmo informace o tom, co dělají obdobné firmy v jejich situaci u nás i ve světě (obzvlášť mazané je obeslání 8-10 globálních poradenských firem, kdy lze předpokládat, že v nabídkách dostanu analýzu problémů a jejich řešení na „representativním vzorku trhu“).

Proč říkám „bohužel odmítnut“? Pokud má Česká, a.s. opravdu vážné úmysly se svou nekonkurenceschopností něco udělat, je hlavně v jejím zájmu, aby nabídky co nejlépe odrážely řešení *skutečných* a nejen zdánlivých problémů. Kompetentní člověk je sice zdravě sebevědomý, ale zase ne tak sebestředný, aby se domníval, že všichni ostatní jsou idioti. Zejména pokud Česká, a.s. obesílá skutečně špičky v oboru, musí předpokládat, že jejich konzultanti a analytici mají bohaté zkušenosti a jejich analýza přispěje k objektivnosti a důkladnosti nabídky. Co na tom, že ostatní

⁶ slovíčko „kompetentní“ je strašně důležité: říká, že rozumíme tomu co děláme, rozumíme trhu a potřebám našich zákazníků, jsme dostatečně motivovaní a profesionálně poctiví.

⁷ což je vlastně totéž, že.

⁸ kdo dělal nějaký otevřený tendr ví, o čem mluvím. Pro ty ostatní jen jeden příklad: jedním z dokladů dokazujících způsobilost dodavatele ucházet se o zakázku je potvrzení *všech* zdravotních pojišťoven, že dodavatel nemá nedoplatky na zdravotním pojištění za své zaměstnance. Že potvrzení má svou dobu platnosti, a že jeho získání není zadarmo a zaměstnává úředníky mnoha institucí není třeba zdůrazňovat. A takových dokladů jsou když ne několik desítek, tak jedna určitě. Pokud si stát neumí ohlídat vybírání povinných odvodů, neměl by k tomu zneužívat tendery.

dodavatelé budou mít jiné informace! Je jen na nich, aby je získali! Ostatně není to také první test potenciálního partnera? Chceme-li být opravdu féroví, poskytněme tedy všem potenciálním zájemcům stejný časový prostor. Rozhodně není dobré uspořádání odpoledne „otázek a odpovědí“ společného pro všechny uchazeče. Účastnil jsem se několika takových na obou stranách stolu a pocit z nich byl vždy velmi rozpačitý, neboť bylo jasné, že nikdo nechce před ostatními „položit karty na stůl“.

I dosud bezchybně provedený tendr nám přináší další velké úskalí. Prostudováním informací jsme zjistili, silné i slabé stránky obdobných řešení. Abychom se vyhnuli těm slabým, detailně popíšeme své požadavky. Není to těžké, prostě vybereme ze všech řešení jen ty silné stránky. Připomíná to trochu pohádku o pejskovi a kočičce, jak dělali dort.⁹ Co se ceny týče, je to ještě jednodušší: buď máme od vedení stanoven rozpočet dopředu, pak není co řešit, anebo vybereme tu nejnižší cenu na trhu.

Pokud bych měl dát dvě nejdůležitější pravidla pro tuto fázi nabídky, pak necht' je to Pravidlo kompetence a tolerance a Pravidlo méně je více:

„Udělejme naši poptávku zejména v analýze našich problémů a důvodů, proč hledáme nové řešení co nejdůkladněji a nechme dodavatele napsat tu nejlepší odpověď jakou umí.“

Neomezujeme dodavatele zbytečnými a často kontraproduktivními požadavky na nabízený systém či řešení a už vůbec ho nenuťme do nějaké povinné struktury nabídky. Možná ta jeho struktura bude pro nás lepší, než ta, kterou jsme vymysleli my. A pokud ne – proč máme učit dodavatele dělat nabídky.

„Lépe je obeslat méně dodavatelů a věnovat jejich nabídce více času, než naopak. Lépe je poptávat řešení skromnější a nechat si finanční rezervu.“

Již dříve jsme se zmínili o tom, že každý člen výběrové komise chce mít mezi obeslanými své favority. Čím větší bude komise, tím více bude obeslaných. Je-li poptávka dobře udělána a jsme-li kompetentní tj. známe mj. posici jednotlivých dodavatelů na trhu a situaci ve svém oboru, stačí komise pětičlenná a obeslání než 5-7 firem nám dá dost prostoru na důkladné první kolo výběru. Nechtějme řešit všechno najednou. Stanovme si priority a poptávejme jen to, co opravdu nezbytně potřebujeme pro náš předmět podnikání. Platit totiž budeme i za funkčnosti, které nikdy nepoužijeme.

Ještě jedné věci bychom se měli chránit: vypisovat výběrová řízení v situacích, kdy si chceme jen „zoficiálnit“ již provedený „neoficiální“ výběr a vedle favorita obeslat i několik dalších firem „do počtu“¹⁰. Žel bohu jsou takové případy velmi časté. Důvodů je celá řada a některé lze pochopit, ale všechny je nutné odsoudit. Zcela zavrženíhodné jsou pak případy, které s rovnou soutěží mají pramálo společného. Věřte tomu nebo ne, český IT trh je velmi malý a pohybuje se na něm velmi konečný počet lidí a takové informace se obvykle k ostatním dodavatelům dostanou. Jakou získává klient nálepku je nabíledni. Pokud se rozhodne někdy v budoucnu nějakou férovou soutěž opravdu uspořádat, nikdo čistotě jeho záměru neuvěří¹¹.

⁹ je zajímavé, že když jsme byli malí, tak jsme se pejskovi a kočičce smáli. Ted' si naopak myslíme, že takový dort je pro naši firmu to nejvýživnější.

¹⁰ zahraniční firmy nazývají tyto opravdu jen velmi hypotetické vítěze „column fodder“ – něco jako „výplň do sloupců“ tabulky hodnocení.

¹¹ udělat solidně nabídku na např. rozsáhlý integrační projekt je práce mnoha kvalifikovaných lidí po několik týdnů. Některé odhady hovoří o 10% kapacit na projekt. To stojí spoustu peněz.

Pokud jsme se úspěšně vyhnuli úskalím až dosud, máme teď velkou šanci narazit. Na kritéria výběru. Udělat je správně je úloha téměř nerealizovatelná. Snažíme-li se o objektivnost, vytvoříme podpůrný matematický aparát, který na základě desítek kritérií „spočítá“ výslednou „sílu“ nabídky. (Už jsem viděl případ s více než 300 kritérii z nichž každé mohlo dosahovat hodnoty 0-5 a mělo svoji váhu 1 až 3. Hrůza.) Vzpomínám si na jeden tendr, kde se do užšího výběru dostali firmy A, B a C, z nichž A a B byly opravdu favorité, kteří po prvním kole byly na prvních dvou místech. Po více než 3 měsících usilovného výběru s řadou prezentací každého uchazeče, řadou referenčních návštěv na několika místech v Evropě a jako výsledek práce renomované poradenské firmy bylo pořadí následující: řešení A 68 bodů, řešení B 66 bodů a řešení C 50 bodů. Ze 100 možných. O efektivnosti takové práce lze mít oprávněné pochyby.

Pokud bych měl pokračovat v tradici a stanovit pravidlo pro kritéria, tak je to jasně Pravidlo zdravého rozumu:

„V hodnocení zapomeňte na matematiku a držte se zdravého rozumu a své profesionální intuice.“

Vůbec netvrdím, že intuice nemůže zklamat i kompetentního profesionála. Může, ale dojde k tomu určitě méně často, než budeme-li se držet bůhví jak vytvořeného matematického modelu hodnocení.

Takže jsme propluli úskalími výběrového řízení. Naše loď zle poškozená, ale drží se nad vodou. My jsme unaveni, ale spokojeni – vybrali jsme to nejlepší. Snad. Jedno už víme jistě: „Všechno bude jinak.“ Projekt, pokud vedení České, a.s náš výběr schválí a podaří se uzavřít smlouvu s WIS, sro., bude totiž o něčem jiném, než byla RFI, RFP a nabídka. Za těch půl roku jsme se změnila Česká, a.s, změnil se trh a změnil se potřeby. Změnil se i WIS, sro. a jeho konkurenti. Půjde-li projekt dobře, po nabídce nikdo ani nevzdechne. A půjde-li špatně, stejně se okolnosti změnilly natolik, že se na nabídku nebude moci odvolávat ani Česká, a.s. ani WIS.

Ještě jedna věc je jasná, za těch 6 měsíců, které jsme trávili na tendru nám konkurence zase o něco utekla a zase ubylo něco klientů. Sakra, nešlo to udělat jinak?