

Bestshoring příležitostí mezi dalekým západem a východem

Jan Mrazek

Tento článek je o hledání další cesty a nových příležitostí v oblasti offshore developmentu aplikací Datové Integrace a Business Intelligence (DI&BI). Téměř všechny významné západní organizace se nacházejí na nějakém stupni přechodu k využívání outsourcingu a offshore vývoje.

Ze světa IT aplikací, DI&BI procházejí procesem hledání využití offshoringu jako poslední. Příčinou je větší potřeba „ongoing“ komunikace s konečnými uživateli po celou délku vývojového cyklu, časté změny „za chodu“ a náročnost testování. Také podstata DI&BI aplikací není komoditní, ale má naopak charakter „competitive advantage“ (konkurenční výhody). Zvláštní důraz se klade na ochranu dat. Proto se po dlouhou dobu řešila otázka snižování nákladů v těchto typech projektů především insourcingem. To se ale mění nástupem velkých konzultačních firem, které agresivně využívají včerejší insourcing DI&BI aplikací na etablování offshore businessu.

NOVÉ OTÁZKY

Z pohledu klientů dochází k dramatickému růstu často bolestivých zkušeností. A vznikají nové otázky.

Outsourcingovaný offshore vývoj trvá často několikrát déle – neplánovaně. Kvalita výsledného produktu je nízká. Vyplatí se to ještě? Je možné se spolehnout na ochranu poskytovanou SLA (Service Level Agreement)? Je to stálý stav, či se dá změnit? Ros-

toucí přímé náklady i fluktuace a nedostatek zaměstnanců v offshoringových centrech zvyšují konečnou cenu i rizika. Dojde při tomto trendu k překročení únosné meze? Vystavují se klienti ztrátě kontroly a „učebního prostředí“ a stávají se tak neúnosně závislí na offshoringových dodavatelích? Riskují ztrátu jakékoli „competitive advantage“ vůči svým konkurentům na trhu? Je řešením vlastní offshoring (t.j. bez outsourcingu)? Jaké výhody přináší nearshoring? Lze kombinovat?

Mnoho firem, které získaly první zkušenosti z využití tradičního offshore aplikačního vývoje, při přechodu na DI&BI aplikace záhy zjistilo, že rozdílnost aplikací a jejich jiná míra komplexnosti se v násobné míře promítají do rizik úspěšného doručení offshore projektu „on time and budget“.

NEDUHY

Z mnohých neduhů jmenujme několik zásadních:

- **Nepřipravenost řídit včasnou a kvalitní komunikaci:** DI&BI aplikace je složité předem jasně definovat. Nezbyvá než zapojit

konečné uživatele do celého vývojového cyklu. Jsou konfrontováni s neočekávanou mírou kvality dat a ujasňují si způsoby výpočtu, modelování i prezentace derivovaných informací. Vývojový tým jim slouží jako jakýsi sparing partner. Vývojář nemůže být jenom zdatný technolog, musí mít v sobě ducha business analytika i dobrého komunikátora. Diskuse musí probíhat v tvůrčí atmosféře a komunikace musí být matematicky přesná a včasná. 80-ti procentní znalost angličtiny, komunikace po emailu s výměnou tam a zpět jednou za 48 hodin či zvýšený počet prostředníků komunikace mají absolutně tragický (ač někdy zároveň i komický) dopad.

- **Mechanické používání komplexních technologií:** Kombinace nasazení komplexních technologií vyvinutých jako nástroj zvyšování produktivity práce a levné pracovní síly má často překvapivě za následek ignorování silných stránek těchto technologií a dochází tak ke kontraproduktivě.
- **Skryté náklady:** Zpožděná komunikace, miskomunikace, náročnější a duplikovaný management, přetahovaná SLA dokumentů, duplikované vývojářské role, náročnější quality assurance a akceptační procesy, komunikační mosty, získávání práv pro přenosnost licencí, právní náležitosti a náročné cestování jsou všechno aspekty, které mají jak finanční, tak časový nákladový charakter.
- **Nižší hodnota konečného produktu:** Pro příčiny načrtnuté výše finální aplikace často nezahrnuje všechny požadavky a technické řešení je méně flexibilní pro následný vývoj a údržbu. Konečná předaná hodnota je nižší.

OPRÁVNĚNÉ OBAVY

Proti těmto a mnoha dalším neduhům offshore developmentu stojí především cena. Jakkoli vysoké jsou politické tlaky v organizacích na snižování nákladů pomocí offshore, pro většinu DI&BI aplikací přímá cena není dost nízká, aby eliminovala rizika a zaručila přidanou hodnotu.

Navíc vedle projektových neduhů existují ještě oprávněné obavy strategického rázu:

- Přílišná závislost na jednom dodavateli
- Snižovaná flexibilita aplikací promítnutá do nižší operativnosti a snížené „competitive advantage“

- Ztráta „učebního prostředí“ a in-house expertízy

- Zvýšení operačních rizik

Jaké je tedy řešení? Některé organizace vydaly několikaletá moratoria na outsourcing a offshore vývoj DI&BI aplikací. To je však pouze oddálení problému. Jiná budují svá vlastní offshore centra. To je zajímavý přístup. Takovým organizacím se daří kontrolovat fluktuaci, udržet know-how v rámci firmy, postupně přibližovat pracovníky v jednotlivých centrech a zlepšovat tak jejich produktivitu a znalost angličtiny, komunikace po emailu s výměnou tam a zpět jednou za 48 hodin či zvýšený počet prostředníků komunikace mají absolutně tragický (ač někdy zároveň i komický) dopad.

Cestou vlastních offshore center mohou ovšem jít pouze největší mezinárodní organizace. A ani ty nemohou vybudovat všechny potřebné kompetence pouze uvnitř svých offshore center. Jestliže máme proti sobě stojící protipóly outsourced offshore vývoje a inhouse insourced vývoje, reprezentujících nepřímou úměru rizika a ceny, pro řadu aplikací se jeví jako optimální „balance“ **nearshoring**. To je příležitost České republiky a Slovenska v rámci Evropy či Kanady v rámci Severní Ameriky.

NEARSHORING

Nearshoring ovšem nemůže být chápán pouze jako „blízký“ offshore. Jde přeci o balancování rizik a neduhů offshoringu. Efektivní nearshoring proto musí být implementován a řízen jako částečný insourcing.

Praktické zkušenosti vedou dnes řadu firem od dálného offshoringu k nearshoringu. Přitom by tomu mělo být naopak. Nearshoring poskytuje jedinečné učební prostředí, které umožní rozpoznat aplikace vhodné pro offshoring. Poskytuje „čas na rozmyšlenou“, udržení kontroly v rukou zadavatele a vytvoření vlastního zkušeného managementu, který určí i pozdější offshore projekty. V neposlední řadě nearshoring může tvořit i fyzický článek mezi klientem a offshorem, jakýsi nearshoring na druhou.

Teprve připravené organizaci, infrastrukturu a vytříbenému manažerskému vkusu, který správně rozliší v rámci jednoho projektu jaké činnosti budou inhouse, insource, nearshore a offshore, budeme říkat bestshoring. Než se k tomu v aplikacích DI&BI dopracujeme, spokojíme se s nearshoringem. ■