

INSIDE

INSIDE



INSIDE Report Mini: Měření a prokazování přínosů IT

Tato publikace je určena klientům či účastníkům akcí KPC-Group a odběratelům INSIDE Report.
Další šíření a přebírání obsahu výhradně se souhlasem KPC-Group s.r.o. Autorská práva vyhrazena.
© 2019 KPC-Group, s.r.o., www.kpc-goup.cz

INSIDE

IT nemusí mít jen Pradu a Gucciho

„Pokuste se osvobodit od závislosti či náklonnosti k velkým značkám v IT – není důvod, proč by vaše IT mělo nakupovat v obchodech Prada nebo Gucci, a ne v nějakém levnějším outletu,“ říká viceprezident výzkumu a analytik Gartneru Sanil Solanki. Klíčem k prokázání a zvýšení hodnoty a obchodních přínosů IT je podle něj využívání správných digitálních KPI a zejména snaha o vytvoření digitální platformy s co nejnižšími mezními náklady.

37 % IT lídrů obvykle dokáže a 7 % vždy zvládá demonstrovat byznys hodnotu IT? Je něco, co tuto skupinu nějak výrazně odlišuje? Například jsou nějaká odvětví, kde se to obvykle daří?

Odvětvím to rozhodně není – rozhodující je chuť uvažovat a přistupovat odlišně k podnikovým oddělením, tedy přestat řadu z nich, IT nevyjímaje, chápat jako nákladové centrum a posunout se k systematické práci s přidanou hodnotou a chápání přínosů plné spolupráce a interního uspořádání podniku do hodnotových toků (value streams).

Lidé v IT jsou navyklí na projektové myšlení – na dosahování milníků či dokončení projektu a případně následné vavříny. Je nějaký způsob, jak pozitivní aspekty onoho přístupu, zejména snahu či touhu být oceněn, překlomit do produktového modelu řízení IT?

Ano, to je model, jakým IT fungovalo v minulém století – IT dodá projekt včas, s dodržáním rozpočtu a požadovaných parametrů a bude hasit případné požáry, objeví-li se. Model pro 21. století vychází z toho, že projekty nemají žádný konečný termín – probíhají neustále s cílem průběžně zlepšovat parametry produktu, který IT podporuje. Důvodů, proč tento model upřednostnit, je ale víc – opakovaně jsme si u klientů potvrdili, že projektový způsob práce je dražší a vytváří menší přidanou hodnotu.

Čili pomyslná ocenění či uspokojení by měla vycházet například z digitálních KPI?

Především bychom neměli oceňovat úspěšná oddělení, ale úspěšné produkty nebo produktové týmy, v nichž společně pracují lidé z IT i byznysu. Tak oceňujeme lepší zákaznický zážitek, to, že se produktů prodává více, že všichni pracují společně efektivněji.

Mluvil jste o mapování IT aktiv na byznys služby coby startovním bodu. Některé firmy ale v různé míře čistě z rozpočtových či controllingových důvodů alokují náklady někdy až na úroveň konkrétního zaměstnance.

Pokud něco takového dělají, jsou v lepší výchozí situaci, nebo jsou požadavky digitálního byznysu v tomto směru odlišné?

Během oněch přibližně deseti let, které od prvních aktivit tohoto typu uběhly, se změnila dva významné faktory. Prvním je motivace – tehdejší motivací byla alokace nákladů, dnes nám jde především o změnu chování. Druhým je mnohem větší míra nákladové transparentnosti – s dnešními cloudovými a SaaS řešeními jsme schopni spočítat opravdu poměrně přesně, kolik nás vlastně stojí dodat určitou službu koncovému zákazníkovi. Produktový přístup nám pak umožňuje vše propojit a provázat s obchodními výsledky. Alokační je tedy jedním z kroků, který umožňuje přesně měřit obchodní či byznysový přínos IT, problém je ale v tom, že řada podniků, která se jí v minulosti věnovala, s tím přestala nebo nešla dostatečně do hloubky. Dnes tak většinou musí začít znovu, mnohem přesněji a detailněji.

Během vaší přednášky tady v Praze jste zmínil digitální KPI. To bylo jedno z výrazných témat loňského Gartner sympozia, poprvé se ale objevila v Barceloně již předloni – nicméně zaměřená primárně na CIO, zatímco vy jste tento koncept představil spíše z pohledu CFO, a myslím, že to publikum velmi zaujalo. Máte již zmapováno kupříkladu, která KPI pro digitální optimalizaci jsou často a úspěšně využívána v konkrétních odvětvích?

Přesně to jsme v nedávno publikovaných studiích udělali – učinili jsme kontextualizaci digitálních KPI podle odvětví, takže lze snadno dohledat, která odvětví používají nejčastěji určitá KPI.

Například v bankovníctví, financích nebo pojišťovnictví?

V těch by to rozhodně byla digitalizace interakcí se zákazníky, například kolik bankovních účtů bylo otevřeno digitálními versus tradičními kanály, nebo počet klientů získaných digitálními kanály vs. kanály tradičními, případně srovnání nákladů na akvizici

Sanil Solanki

je viceprezidentem výzkumu a analytikem se specializací na oblasti jako digitální ekonomika, digitální KPI, finanční řízení IT, optimalizace nákladů v IT a byznysová hodnota IT. V Gartneru působí již šestým rokem, v minulosti byl například finančním ředitelem odpovědným za IT projekty letiště Heathrow. Rozhovor na téma měření a prokazování přínosů IT a optimalizace IT nákladů jsme s ním vedli při jeho návštěvě v Praze, kde tato témata přednášel finančním ředitelům největších tuzemských podniků.



zákazníků, věci týkající se back-office, digitálního pracoviště a podobně.

Lze nějaká digitální KPI označit za vyložené snadno zvládnutelná? Jsou to některá z těch, jež jste jmenoval?

To záleží především na tom, na co se podnik tradičně zaměřuje. Většina digitálních iniciativ byla doposud zaměřena na zákazníky, snaží se ale mohou být témata jako digitální pracoviště nebo digitalizace dodavatelského řetězce nebo provozní oblasti. Co často chybí, je měření přínosu v oblastech jako kvalita rozhodování nebo rozhodování o investicích. Řada podniků navíc definuje svou digitální strategii, ale nespojí ji s konkrétním hlavním digitálním KPI, na které by se cílilo. Dobře je to vidět u bank, které často chtějí být digitální, ale nestanoví si cílový poměr nákladů a výnosů (C/I, Cost to Income ratio), což je pro banky klíčová metrika.

Posuňme se k transformačním KPI – otázka je podobná: existuje nějaká oblast digitální transformace, s níž je snazší začít a nabízí vysokou pravděpodobnost solidní návratnosti investic?

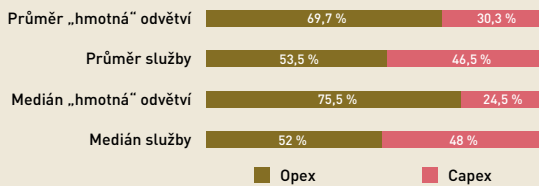
Připravujeme novou studii pod názvem Digital Economics, která je zaměřena výhradně na téma transformace – tedy jak vytvářet nové hodnotové propozice a nacházet nové digitální zdroje příjmů. Zaměřujeme se v ní na tři významná KPI, zejména z pohledu CIO. První je zákaznická ekonomika (customer economics), tedy zejména náklady na získání nového zákazníka, a druhé je hodnota životního cyklu

Anketa: Struktura a rozložení IT nákladů

V rámci akce jsme účastníky poprosili o vyplnění krátké ankety mapující strukturu a rozložení IT nákladů v tuzemských firmách. Zkrácenou verzi výsledků nabízíme i zde v INSIDE Report Mini.

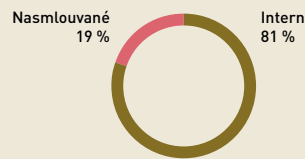
I na poměrně malém vzorku (n = 15) ankety se potvrdily některé obecně platné trendy. Odvětví náročná na vlastní hmotná aktiva, jako výroba, logistika a utility, mají jednoznačně „lehčí“ IT – provozní výdaje u nich převažují nad investičními v poměru 2 : 1 (průměr) až 3 : 1 (medián). V sektoru služeb (banky, finance, pojišťovny, telekomunikace) je medián i průměr provozních výdajů jen mírně nad 50 % – jde ale zároveň o poměrně nesourodou skupinu, kde lze najít jak podniky s převahou až 80 procent výdajů provozních nebo přes 70 procent výdajů investičních – a to i pouze mezi bankami.

IT výdaje Opex vs. Capex

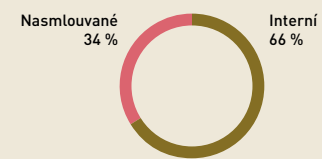


U podniků v segmentu služeb (banky, finance, pojišťovny) využívají IT oddělení vyšší podíl kontraktorů (asi 34 %, v průměru ekvivalent 83 plných pracovních úvazků), u ostatních organizací je podíl méně než pětina (11 %, průměr činí 10 plných pracovních úvazků). Z hlediska alokace IT zaměstnanců a specialistů jasně dominuje aplikační vývoj následovaný aplikační podporou, respektive správou datového centra.

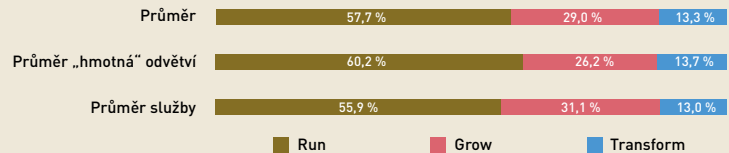
IT FTE Inhouse vs. kontraktori („hmotná“ odvětví)



IT FTE Inhouse vs. kontraktori (služby)

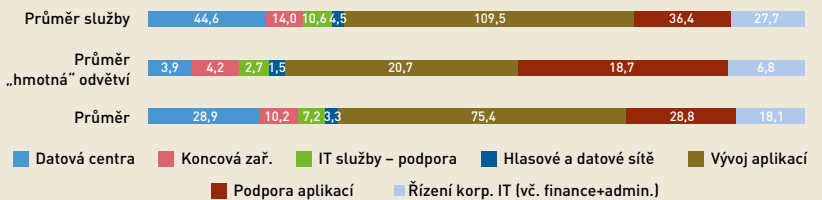


Rozdělení IT nákladů: Run/Grow/Transform



Rozložení IT specialistů podle oblasti

(graf vizuálně zobrazuje průměrné rozložení, čísla udávají průměrné počty osob v dané oblasti)



zákazníka (CLV – Customer Lifetime Value), třetí je provozní páka (operating leverage) – patrně nejvíce nedocenené KPI současnosti, s jehož pomocí lze do značné míry pochopit, proč některé firmy fungují tak, jak fungují.

Můžete nám toto KPI představit blíže?

Provozní páka je objem nákladů, které musíte vynaložit, abyste získali další jednotku (dolar, korunu) výnosů. Dobrým příkladem je Netflix. Jejich první službou bylo zaslání DVD poštou. To znamená, že pokud získali nové zákazníky, museli nakoupit a poslat další DVD – na tomto obchodním modelu měli marži 15 %.

A tu nemohli nárůstem počtu zákazníků změnit.

Přesně tak – a to je nízká provozní páka. Vysoké páky dosáhnete například vybudováním platformy, kde zaplatíte licenční poplatky studiím. Máte-li málo odběratelů, proděláváte, ale s každým dalším se vaše provozní marže zlepšuje.

Jde tedy v podstatě o model založený na převažujících fixních nákladech.

Ano, provozní páka vyjadřuje, do jaké míry můžete navýšit obrát, aniž vzrostou náklady. Jde tedy o hledání odpovědi na to, jak změnit či upravit obchodní model, aby se zlepšilo toto KPI. Dobře je to vidět i na firmách, jako je Apple, kde úspěšně doplnili tradiční model výrobce hardwaru o oblast služeb, které je možné mnohem lépe a levněji škálovat.

Takže to v je podstatě něco, co známe a používáme v podobě fixních, variabilních a mezních nákladů, jen je na vše nahlíženo perspektivou digitální transformace obchodního modelu?

Ano, je to způsob a pohled, jímž mohou CIO zásadně přispět v rámci transformace.

Můžete dát krátký tip či stručnou odpověď na otázku: jak lépe vysvětlit IT výdaje?

Ukazuje výdaje na IT perspektivou a jazykem byznysu či financí. CIO řídicí tým by se měli naučit tři specifické jazyky či komunikační styly: IT, financí a byznysu a s každým oddělením používat ten správný. Existuje k tomu dokonce studie nazvaná „Multilingual CIO“.

A co otázka: jak nejlépe vysvětlit význam a roli kybernetické bezpečnosti nejvyššímu vedení podniku?

Je dobré říct několik důležitých věcí: za prvé neexistuje nic jako dokonalá bezpečnost, za druhé to, kolik na bezpečnost vydáte, nemusí nutně korelovat se skutečným snížením rizika, za třetí míra rizika v oblasti kybernetické bezpečnosti je především byznysovým rozhodnutím – každá organizace se může rozhodnout, zda bude pracovat s vyšším, nebo nižším rizikem a přijme související důsledky.

Když už jsme u těch trojic, jaké jsou vaše tři oblíbené tipy pro optimalizaci IT nákladů, před časem vyšla studie se stovkou tipů, plánujete další s výběrem top 10 tipů, takže co tři nejllepší?

Vybrat jen tři je vlastně dost těžké, pokud bych měl ale zvolit jednu z největších nákladových domén IT, pak by to byly aplikace – první top tip by tedy byl: podívejte se na vaše aplikační portfolio, spočítejte si svůj aplikační poměr, tedy počet aplikací, které máte, dělený počtem účelů, k nimž reálně slouží. Například máte-li Sharepoint, Documentum a Dropbox, jde o tři aplikace se společným účelem – správa a sdílení dokumentů, tedy poměr 3 : 1. Uděláte-li takový výpočet pro všechny aplikace a účely, získáte celkový poměr – čím vyšší je, tím méně efektivní jsou vaše výdaje v aplikační oblasti.

To je tedy první tip – pokusit se o omezení duplicit v aplikační oblasti?

Ano. Druhým tipem je správa aktiv v IT. V průzkumech jsme opakovaně zjistili, že podniky typicky využívají jen asi 70 % IT aktiv – většinou ale nevědí, co je těch 30 % nevyužitých aktiv. Důsledná správa aktiv umožní oněch 30 % přesněji identifikovat, následně se můžete rozhodnout co s nimi – například je převést na infrastrukturní službu placenou podle využití (spotřeba).

A ten třetí tip?

Pokuste se osvobodit od závislosti či náklonnosti k velkým značkám v IT, jako jsou SAP, Oracle a IBM. Jde často především o psychologii – lidé v IT je často vnímají jako známku bezpečí a pohodlí, dnes je ale na trhu mnohem víc alternativ a opravdu není důvod, proč by vaše IT mělo nakupovat v obchodech Prada nebo Gucci, a ne v nějakém levnějším outletu.

Net4Gas: Úspěšné snížení IT nákladů o 39%

V rámci pražské akce se Sanilem Solankim vystoupili s případovou studií snižování nákladů ve společnosti NET4GAS její CFO Václav Hrach a head of IT Zdeněk Haloda. Příběh NET4GAS je zajímavý zejména proto, že ilustruje užitečnost nákladových benchmarků i to, nakolik úspěšný projekt snížení IT nákladů závisí především na důsledném hledání mnoha drobných úspor.

Před pěti lety, na přelomu let 2013 a 2014, změnila tranzitní společnost NET4GAS majitele. Nové vedení přišlo s požadavkem revize nákladů IT. Jedním z počátečních kroků bylo sestavení benchmarku pro porovnání s daty Gartneru – jako hlavní indikátor byl zvolen objem IT výdajů jako procento výdajů provozních (OPEX). Benchmark i celý proces hledání a realizace úspor probíhal v interní režii bez zapojení externích byznys konzultantů.

Projekt úspor začal na podzim 2014 a probíhal ve třech etapách s milníky na konci roku 2015, 2016 a 2018, během nichž se postupně podařilo původní capex a opex náklady srazit na 61 % stavu z roku 2014 (tedy snížit o 39 %). Část úspor byla postupně reinvestována do oblastí, jako je například kybernetická bezpečnost. Bylo důležité, aby realizovaná opatření neměla vliv na kontinuální naplňování priority společnosti v podobě bezpečného a spolehlivého provozu plynárenské sítě.

Václav Hrach, CFO NET4GAS a Monika Mošová, exekutivní partner Gartneru během prezentace výsledků programu úspor v Praze.

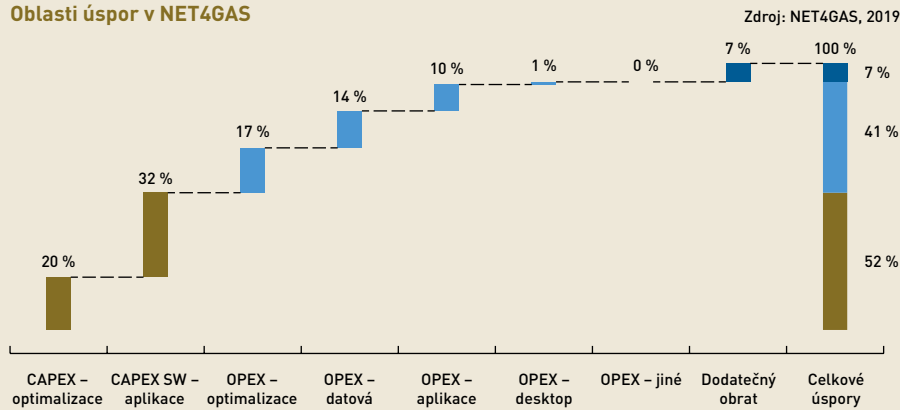


Hlavními oblastmi CAPEX úspor byla optimalizace portfolia aplikací a WAN sítě. V případě aplikací šlo především o změnu strategie v oblasti řízení poptávky – nový způsob hodnocení jednotlivých žádostí či změnových požadavků a projektových návrhů, zejména hodnocení business case

a přínosů. V případě nákladů na WAN síť byl prodloužen životní cyklus některých komponent, uskutečněn nový tendr na jejich dodavatele, další úspory pak souvisely se změnou plánů výměny metalické kabeláže za optickou. V případě koncových zařízení pak byl prodloužen životní cyklus notebooků a desktopů a taktéž proběhla nová soutěž na jejich dodavatele.

Úspěch první fáze revize nákladů v IT významně přispěl do celofiremního programu snižování nákladů v roce 2016.

Oblasti úspor v NET4GAS



Společnost NET4GAS v kostce

- Přes 500 zaměstnanců.
- Držitel výhradní licence pro přepravu plynu v ČR.
- Provozuje 3 800 km vysokotlakých plynovodů včetně tzv. GAZELLE, jež od roku 2013 propojuje Česko se severním exportním koridorem ruského plynu do EU (tzv. Nord Stream).
- Provozuje čtyři kompresorové stanice, tři přeshraniční předávací stanice a téměř stovku domácích předávacích stanic.
- Ročně dopravuje přibližně 48 miliard m³ (2018) z toho asi 8,3 miliardy pro domácí spotřebu.

Na brífinku byla představena také případová studie Net4Gas popisující, jakým způsobem během několika let dosáhla

společnost celkem 40% snížení IT nákladů. Asi nejdůležitější bylo zjištění, že oněch 40 %, či 80 milionů korun, bylo skládáno po desítkách drobných položek. Je to typická situace ve většině IT oddělení?

Ano, je to jako moto britského cyklistického týmu, jak se zlepšit o 100 %: zlepšit sto drobností o jedno procento. Ve většině případů je dnes možné dosáhnout velké změny už jen spoustou drobných optimalizací, obecně přitom platí, že čím větší je společnost a její IT, tím více příležitostí nejspíš existuje. Jenže více příležitostí ještě neznamená, že se podaří optimalizaci nákladů udělat lépe – důležité je mít na změny dostatek času. Pamatuji se, jak před několika lety v BP a Shell snížili skokově náklady o 20 % jednoduše tak, že vše předali Accenture či IBM. Jenže v takovém případě platí, že cena následně roste o 5 % ročně, takže po pěti letech jsou někdejší úspory minulostí, a pokud se během oné doby zároveň celá společnost zmenší, jsou další škrty velký

problém, neboť vše podstatné je v rukou externích dodavatelů.

Je nějaká cesta ven?

Je to past, z níž se obtížně dostává. Každopádně hlavní poučení je, že úspory a škrty by měly být udržitelné. Pro tento účel jsme sestavili pět pravidel optimalizace nákladů. První je transparentnost – zejména jednotkové nacenění ve všech smlouvách, druhé je nákladová agilita, tedy možnost pružně vše měnit směrem nahoru i dolů, třetí je dohledatelnost – zejména přesná alokace nákladů vůči byznysu, například chargeback, čtvrtá je jednoduchost a pátá disciplína, tedy chápat optimalizaci jako trvalou strategii a disciplínu, za niž je někdo v IT odpovědný.

Tématům prokazování byznys hodnoty IT, optimalizace nákladů a digitálních KPI se věnují tyto studie Gartneru:

Digital Economics and Performance Measures Primer for 2019, leden 2019, gartner.com/document/3920448



IT Finance, Risk and Value Primer for 2019, únor 2019, gartner.com/document/3922323



Digital Economics: Formulate and Monetize Your Digital Business Transformation Concepts, květen 2019, gartner.com/document/3913143



Toolkit: The Gartner Cost Value Matrix, 2018: A Framework to Measure IT Efficiency and Business Value, leden 2018, gartner.com/document/3844863



Digital Business KPIs: Defining and Measuring Success, září 2017 / duben 2019, gartner.com/document/3803509



15 Infrastructure KPIs for Digital Business Transformation (CEB), srpen 2018, gartner.com/document/3887472

