



■ RNDr. Josef Černý

S prvním číslem nového ročníku bývá leckdy spojena náhrada jeho některých rubrik jinými nebo alespoň zásadnější změna tématu. V případě rubriky LOGIN se však, vážení čtenáři, ničeho takového (alespoň protentokrát) nedočkáte. Vzhledem k tomu, že v závěru minulého roku jsme společně identifikovali potřebu výběru nového logistického systému, zpracovali jeho zadávací dokumentaci a přes všechny peripetie se úspěšně probíjeli až do poslední fáze výběrového řízení, je potřebné náš malý seriál dokončit a vybrané řešení uvést do provozu (nebo alespoň zahájit jeho realizaci).

I když jsme v minulém čísle výběr dodavatele již v podstatě ukončili a na společném workshopu proces realizace v zásadě zahájili, k některým, podle mého soudu důležitým, aspektům výběrového řízení se přece jen ještě na okamžik vrátíme. Vzhledem k tomu, že jsme se doposud zabývali především věcnou stránkou tohoto procesu (definice cílů řešení a jeho rozsahu včetně klíčových požadavků, zpracování kvalitní zadávací dokumentace, způsob oslovení potenciálních dodavatelů, metodika vyhodnocování nabídek, apod.), mohla by řada z vás získat oprávněný pocit, že jsme se dostatečně nevěnovali ještě jedné důležité oblasti – kvalitě dodavatele. Na ní je závislý nejen průběh dodávky systému a kvalita jeho zavedení, ale i jeho následný (obvykle několikaletý) servis, podpora a další rozvoj (u logistických řešení aspekt velmi důležitý).

Je zřejmé, že kvalita jednotlivých potenciálních dodavatelů je ověřována již v prvních fázích výběrového řízení a s žádostí o nabídku jsou oslovovány zejména ty společnosti, u nichž se určitá úroveň kompetencí předpokládá – i když často jen na základě „viditelnosti“ na trhu (firemní marketing, prezentace v odborném tisku, apod.) nebo jiných konkrétních informací (doporučení, znalost jiných relevantních zakázek, apod.). Při finálním výběru je však zapotře-

Josef Černý je absolventem MFF UK v Praze. V letech 1978–1991 se na ČVUT Praha podílel na řešení výzkumných úkolů zaměřených na problematiku softwarového inženýrství a na vývoji aplikačního software pro potřeby školy i průmyslové praxe. Od roku 1993 působil ve funkci ředitele společnosti ICOS Praha, orientované na dodávky logistických informačních systémů. V současné době pracuje ve společnosti ICZ a. s. v roli konzultanta a vedoucího řešitelského týmu, zodpovědného za prodejní podporu, realizaci a další vývoj vybraných produktů a řešení určených pro oblast podnikové logistiky a řízení dodavatelských řetězců.

bi zahrnout do rozhodovacích kritérií i odpovědi na následující otázky (nebo alespoň na většinu z nich):

- Jaké má dodavatel zkušenosti z oboru vaší činnosti, resp. z oblasti, v níž má být řešení realizováno? V případě logistických aplikací je velmi důležité, zda dodavatel rozumí nejen informačním technologiím, ale má potřebné znalosti i z oblasti řízení dodavatelského řetězce, vnitřní organizace logistických provozů i základních vlastností logistických technologií (identifikace, manipulace, skladování). Tyto znalosti oceníte nejen při komunikaci pracovníků dodavatele s klíčovými uživateli (budou si rozumět), ale především při realizaci těch změn podnikových procesů, které jsou spojeny se zaváděním systému do provozu (kvalitní dodavatel by měl dokázat překonat vaši „provozní slepotu“ a doporučit resp. prosadit nejlepší řešení).
- Jaké má dodavatel schopnosti v oblasti systémové integrace? Logistické aplikace jsou ve většině případů pořizovány do prostředí, ve kterém je již rutinně používán nějaký podnikový informační systém. Dodavatel, kterému je role systémového integrátora vlastní, dokáže obvykle navrhnout a realizovat taková rozhraní, která jsou dostatečně spolehlivá, provozně „nenáročná“ a nenarušují průběh informačních toků.
- Jakou má dodavatel zkušenost v oblasti projektového řízení a jakou metodiku používá? Logistická řešení jsou v řadě případů poměrně komplexní a jsou často spojena s výstavbou nebo rekonstrukcí objektů, pořízením nových logistických technologií (skladování, manipulace, identifikace) i změnami ve struktuře interního logistického systému, případně širšího dodavatelského řetězce. Aplikace vhodných metod a nástrojů projektového řízení a schopnost spolupráce s jinými realizačními týmy (v rámci jiných projektů) je v takovém případě pro úspěšný výsledek zásadně důležitá.
- Jakým způsobem dodavatel zajišťuje následný servis a provozní podporu svým zákazníkům? Jaké podmínky je schopen garantovat? Logistické aplikace jsou v řadě případů provozovány v nepřetržitém režimu a výpadek informačního systému může znamenat zastavení všech materiálových transakcí. Doba, ve které je dodavatel povinen servisní zásah zahájit (doba odezvy),

případně vadu odstranit (doba opravy) je jedním z kritických aspektů výkonnosti a spolehlivosti dodavatelského řetězce a významným faktorem konkurenceschopnosti provozovatele systému. Z tohoto pohledu je důležité i teritoriální rozmístění pracovišť dodavatele, které má vliv jak na již zmíněnou dobu odezvy, tak na náklady spojené s provozní podporou (ne všechny činnosti lze zajistit prostřednictvím vzdáleného přístupu).

- V neposlední řadě je rovněž důležité (i když hůře zjištělné) personální zabezpečení dodavatele (velikost a stabilita vývojového i realizačního týmu, jeho citlivost k personálním změnám apod.). Závislost na jednom nebo několika málo klíčových pracovnících a malá podpora sdílení a přenositelnosti existujícího „know-how“ je pro dlouhodobý vztah se zákazníkem nepřijatelná.

## Je vybráno!

Předpokládejme nyní, že na všechny (nebo alespoň většinu) výše uvedených otázek jsme dostali uspokojivou odpověď a výběrové řízení je tedy úspěšně ukončeno. Vedoucí pracovníci zadavatele, kteří se procesu výběru účastnili, bývají v tomto okamžiku často přesvědčeni o tom, že podmínky pro zdárný výsledek byly úspěšným výběrem vytvořeny a další dění se jich již netýká (vše je teď již věcí dodavatele systému, v lepším případě ve spolupráci s jeho budoucími uživateli). Je zřejmé, že opak je pravdou. Další postup je zpravidla veden ve dvou rovinách: obchodní a realizační. Obě však mají společné to, co již bylo základem výběrového procesu – kvalitní zadání. To je nezbytné jak pro zpracování odpovídající smlouvy o dílo, tak pro vytvoření výchozího rámce projektu (vycházíme přitom z předpokladu, že dodávka logistického řešení má zpravidla takové vlastnosti, které nám umožňují považovat ji za projekt a ne za standardní soubor rutinních činností – procesů). Pro obchodní i realizační rovinu je již v této fázi podstatné, aby zadání bylo zpracováno až do takové úrovně podrobnosti, která ve své podstatě odpovídá akceptačním protokolům, tedy jednoznačnému popisu předmětu a rozsahu řešení a kritérií, jimiž bude tento předmět a rozsah ověřován. Je zřejmé, že akceptační kritéria mohou být v průběhu rozsáhlejšího projektu upřesňována nebo dílčím způsobem modifikována; jejich absence na začátku projektu je však jasným signálem k tomu, aby zahájení projektu bylo odloženo do té doby, než bude tento nedostatek odstraněn.

Stanovení jednoznačného cíle projektu (zadání) v podrobnosti akceptačních kritérií je zároveň vhodným prostředkem pro dosažení (resp. uvědomění si) určité shody zájmů mezi zadavatelem projektu (zákazníkem) i jeho realizátorem

# How to Select an Information System (last part)

## Resumé

(dodavatelem) zejména v případě, kdy z povahy věci jsou do realizačního týmu zahrnuti i pracovníci zákazníka (například klíčoví uživatelé zodpovědní za testování systému a přípravu jeho produktivního provozu). Na druhé straně je však třeba si uvědomit, že zadání projektu nemusí být (a obvykle také není) totožné s původním projektovým záměrem: je to jen shoda mezi zadavatelem (potřebuje mít jistotu, že výsledek projektu přispěje k uskutečnění projektového záměru) a realizátorem (chce jasně vědět, co se od něj očekává).

V této souvislosti je třeba si uvědomit přímou úměru mezi kvalitou podkladů zpracovaných pro účely výběrového řízení a hladkým průběhem procesu obchodní a realizační přípravy zakázky. Pokud byly tyto podklady nekvalitní, může při zpracování detailního realizačního plánu dojít k zásadním disproporcím mezi časovým a finančním plněním uvedeným v nabídce a tím, které vyplývá z aktuálního plánu. Důsledky této situace jsou velmi nepříjemné pro obě strany: dodavatel má pocit, že za stejné peníze se najednou požaduje „více muziky“, zákazník je rozčarován a přemýšlí, zda si nakonec přece jen neměl vybrat někoho jiného. V takovém případě zbývá buď jednání ukončit a celý výběr zopakovat (výsledek je nejistý, plánovaný termín je patrně ohrožen) nebo vzniklý problém věcně analyzovat a v případě, že aktuální stav zadání se prokazatelně liší od původního, časový, věcný i finanční plán přehodnotit.

Další postup je již plně v kompetenci projektového manažera, který v souladu s projektovou metodikou vytváří podrobný realizační plán ve formě dílčích činností, jim odpovídajících termínů a kapacit (zdrojů) potřebných k jejich zajištění. Další činnosti potřebné pro správné řízení projektu a jeho úspěšné dokončení již přesahují rozsah této rubriky. Bude však rozhodně užitečné se k nim nějakým způsobem v budoucnosti ještě vrátit.

At the end of the last year we identified a need to select a new logistic system, prepared its specification and after many adventures successfully reached the last phase of the selection procedure, we should bring the story to an end and put the selected solution into operation (or at least start its implementation).

As we have so far dealt mainly with the factual aspects of the process (definition of the objectives and scope of the solution including key requirements, preparation of a good specification, the method of addressing potential suppliers, the methodology of evaluation of offers, etc.), many of you could rightly think we have not paid enough attention to another important area – the supplier's quality. It determines not only the process of system delivery and the quality of its implementation, but also its subsequent (usually repeated) servicing, support and further development (a very important aspect in case of logistic solutions).

It is obvious that the quality of individual potential suppliers is checked as early as in the first phases of the tender and requests for offers are delivered mainly to companies that can be expected to have at least a certain level of competence – even the expectation is often based only on the „visibility“ on the market (corporate marketing, presentation in professional periodicals, etc.) or other specific pieces of information (recommendation, awareness of similar projects, etc.). However, when we make the final decision the decision-making criteria should include also answers to the following questions (or at least a major part of them):

- What is the supplier's experience in your sphere of business, respectively in the area to which the solution is to be implemented?
- What are the supplier's skills in the field of system integration?
- What is the supplier's experience in project management and what methodology do they apply?
- In what way does the supplier provide after-sale service and operational support to its customers? What conditions can they guarantee?
- It is also important to know (although more difficult to find out) the supplier's personnel background (the size and stability of its development and implementation team, its sensitivity to personnel changes, etc.). De-

pendency on a single or a small number of key employees and a poor support to sharing and transferability of the existing „know-how“ is unacceptable for long-term client relationships.

## Selection completed!

Let's assume: at that moment client's managers who took part in the selection procedure often believe that conditions for good results have been created by the successful choice and the next steps have nothing to do with them (everything is up to the system supplier now, in a better case in co-operation with future users). Obviously, contrary is the case. Next steps are usually taken on two levels: business and implementation. However, the two levels have one thing in common: the thing that formed a basis of the selection procedure – a good initial specification. It is required for preparation of an adequate contract of work, and for creation of an initial project framework (we suppose that a supply of a logistic solution generally shows characteristics that allow us to perceive it as a project and not a standard set of routine operations – processes). In this phase it is essential both for the business and implementation level that the specification includes details that in principle correspond to acceptance protocols, which means an unambiguous description of the subject matter and extent of the solutions and criteria based on which the subject matter and extent will be verified. It's evident acceptance criteria can be specified or partially modified in the course of a large project; but their absence at the project start clearly indicates the project should be postponed until the error is retrieved.

Setting an unambiguous project objective (specification) on the detail level of acceptance criteria is at the same time a suitable tool to reach (i.e. realise) certain harmony between the interests of the project submitter (client) and its implementer (supplier), particularly in case the project's nature requires inclusion of client's employees in the implementation team (for example key users responsible for system testing and preparation of its productive operation). On the other hand we should realise that the project specification is not necessarily (and usually is actually not) identical to the original project intent: it's just an agreement between the client (who needs to be sure the project results will contribute to execution of the project intent) and the implementer (who wants to know clearly what is expected).

In this respect we should be aware of the direct proportion between the quality of materials prepared for the purpose of the tender and a smooth process of the business and implementation preparation of the job. If provided materials were of a poor quality, essential disproportions between the time and financial terms specified in the offer and those arising from the actual plan may occur when a detail implementation plan is being prepared. Consequences of the situation are very unfavourable for both sides: the supplier feels that more is suddenly required for the same money and the client is frustrated and wonders whether another supplier should have been selected in the end. In such a case you have no choice but to close the discussions (the results are dubious, the planned deadline is likely not to be met) or to analyse the problem objectively and if the current specification status demonstrably differs from the original one, to reassess the time, factual and financial plan.

Next steps are fully within the authority of the project manager who in accordance with the project methodology prepares a detail implementation plan in the form of partial tasks, corresponding deadlines and capacities (resources) required.



Ilustrační foto

■ Vnitrofiremní vzdělávání