

Od reality k žádoucímu stavu

29.9.2009 ICT revue str. 16 Orientace
Pavel Reich

Jak vlastně nejlépe definovat systémovou integraci? Zjednodušeně lze říci, že jde o činnost, kdy jeden dodavatel pod sebe soustředí všechny činnosti a dodávky související se zavedením IS.

Klient s tímto dodavatelem uzavírá pouze jednu smlouvu, která nijak detailně neřeší vztahy a rozhraní mezi jednotlivými částmi, ale zabývá se parametry důležitými pro klienta: kdy bude systém zaveden, jakou bude mít funkčnost či jaké má naplnit obchodní cíle. A ovšem za jakou cenu – pokud možno pevnou.

Realita je však dnes nejčastěji taková, že k uzavření podobné smlouvy dochází jen velmi výjimečně. Objevují se spíše smlouvy, které sice jisté prvky systémové integrace vykazují, řada podmínek, výjimek, odpovědností a činností ale zůstává i na straně klienta. Tyto činnosti a subdodávky jsou pak obvykle zajišťovány třetími stranami, které mají přímý kontrakt s klientem a nikoli se systémovým integrátorem. Je zřejmé, že důsledkem takového smluvního nastavení je omezení odpovědnosti integrátora v nejméně rizikových oblastech: spolupráce jednotlivých systémů, správnost rozhraní či procesní správnost endtoend řešení. Systémovým integrátorům tedy ubývá práce a odpovědnost, která naopak roste u klienta a třetích stran. Zároveň však roste i celkový objem práce a patrně i náklady. Proč? Z několika důvodů: * Vlastní integrace je rozprostřena mezi několika subjekty, které mají rozličné schopnosti. Ty jsou zpravidla nižší než v případě kvalitního a silného integrátora.

* Nedostatky v systémové integraci se nemusí objevit ihned při implementaci, ale mohou zvyšovat náklady po celou dobu využívání.

Když je to tedy tak zřejmé, proč klienti k takovému rozmělnění odpovědnosti svolí? Asi nejobvyklejším důvodem je to, že obchodní případ, který je zpracován pro schválení složitého a důležitého projektu, není pro management důvěryhodný a jsou v něm úmyslně či z neznalosti podhodnocena některá rizika a náklady některých částí. Na základě porovnání výsledků plánů několika předcházejících projektů s následnou realitou dospěje management k poznání, že obchodní případy nepopisují skutečnost, ale zbožná přání. Objeví-li se pak správně vytvořený obchodní případ, buď není pro finanční a jinou náročnost vůbec schválen, nebo má management tendenci direktivně krátit náklady, aniž se zabývá věcnými důsledky takového rozhodnutí. Pak se stává, že po odpovědném vytvoření rozpočtu přijde management s požadavkem »náklady o 25 % dolů«. Pokud mají pracovníci klienta na otevření projektu zájem (obvykle mají) a pokud má zájem i dodavatel (téměř vždy), pak na takovou podmínku přistoupí a společně hledají způsob, jak ušetřit. Ušetřit lze buď vynětím činností, které nejsou tolik vidět, jako je projektové řízení, řízení rizik, řízení subkontraktora, čas na opravy případných chyb, nebo použitím lacinějších, tedy méně kvalitních zdrojů, ať lidských nebo technických. Výsledek pak ale nemůže být jiný než špatný: řešení není dobré a patrně nebude hotové v plánovaném termínu. Jeho zavádění je spojeno s problémy a oprávněnou kritikou provozu. Není dosaženo plánovaných podnikatelských cílů. Náklady na provoz takového řešení jsou vyšší, než je možné. Systémový integrátor přichází o svou pověst a jeho šance na získání příští zakázky je nižší. Jeho kvalitní a dražší zaměstnanci jsou frustrováni, nemají práci a odcházejí. Místo nich jsou přijímáni levní specialisté bez potřebných zkušeností a dovedností, kteří kvalitní řešení nejsou schopni ani nabídnout ani realizovat. Rozdíl mezi kvalitními velkými systémovými integrátory a mezi garážovými firmami se zmenšuje. Tak se uzavírá smrtelný kruh, který hrozí zánikem systémové integrace jako takové.

Rozhodují klienti

Jak z toho ven? Prvním krokem musí být pročištění trhu, kdy zaniknou nekvalitní integrátoři. Dobrou příležitostí může být i probíhající krize. Druhý krok je na klientech – měli by si uvědomit, že cena není nejlepším kritériem při výběru dodavatelů rozsáhlých a pro organizaci zcela kritických aplikací. Vodítkem musejí být kvalitní a objektivní obchodní případy, které například ukážou i to, že zpoždění realizace projektu o 4 měsíce připraví společnost o 300 milionů obrátu nebo 50 milionů zisku. V tomto světle je dojednaná sleva 5 milionů oproti zvýšení rizika prodloužení projektu o 4 měsíce o čtvrtinu špatným obchodem.

Na tomto místě dovolte malé, politicky nekorektní odbočení. Lékaři a zemědělci dávno přišli na to, že lidem svědčí spíše čerstvá zelenina vypěstovaná do vzdálenosti 80 km od konzumentova bydliště. Biologové a zoologové vědí, že přemísťování rostlin a živočichů mimo jejich přirozené biotopy

je riskantní. Zemědělci vědí, že vypěstovat kvalitní potraviny bez škodlivé chemie a s respektováním náročných norem je dražší než nacpat do zeleniny dusičnany a DDT a do mléka melamin. Ekonomové vědí, že blahobyt společnosti vzniká, když někdo něco vyrábí či pěstuje a za utržené peníze si kupuje to ostatní, co k životu potřebuje. Jinými slovy delší dobu pouze nakupovat a konzumovat znamená pro obyvatelstvo chudobu a ztrátu schopnosti vyrábět špičkové výrobky.

Přesto si často myslíme, že náš OSS/BSS systém nám výhodněji dodají laciní specialisté z druhého konce světa. Ne ti, kteří znají evropské prostředí, trh, kulturu zákazníka a koncových uživatelů. Jako zákazníci bychom chtěli mít špičkové evropské či americké výrobky vyrobené za čínské náklady. Jako dodavatelé a zaměstnanci nechceme pobírat čínskou mzdu za kvalitní, kvalifikovanou a náročnou práci. To jsou dvě strany téže mince! Musíme si vybrat: smíříme-li se s tím, že se náš obor pozvolna přesouvá do Číny, tak časem nebudeme mít ani na to laciné čínské zboží. A v důsledku rozvoje jejich pracovních sil i produkce přestane být čínské zboží nekvalitní, stejně jako se to stalo např. s elektronikou v Japonsku, na Tchaj-wanu a v Jižní Koreji. Naopak – my ztratíme unikátní znalosti a dovednosti a zchudneme.

Anebo se s tím nesmíříme, ale pak nesmíme nechat v tendrech vyhrávat nejnižší nabídky, ale ta řešení, která pomohou plnit nejlépe naše podnikatelské záměry a jsou současně garancí stability a kvality.

Ale zpět k systémové integraci – kvalitní integrátoři mohou plnit kvalitně svoje úkoly, ale činí tak prostřednictvím svých špičkových specialistů a zabere to poměrně mnoho jejich kapacit. Jinými slovy – nemohou to dělat zadarmo. Klientům se pak tento náklad musí vyplatit. Vyplatí se ale pouze tehdy, když se jedná o systémovou integraci opravdu kritických řešení, na nichž je postaveno podnikání firmy, a kde na dodržení kvality a termínů závisí zisk, postavení na trhu a spokojenost akcionářů. *

O autorovi| **Pavel Reich** Programme Manager, Logica