

Realita systémové integrace

19.6.2009 Business World str. 20 SI & SOA - realita systémové integrace

Pavel Reich

Pojem systémová integrace (SI) se objevil spolu s dodávkami subsystémů rozličných výrobců proto, aby zákazník dostal řešení na klíč. Jak se obor systémové integrace vyvíjel a jaká budoucnost jej čeká?

SI bývá doprovázena profesionálními službami spočívajícími obvykle v řízení dodavatelů a dodávek, v instalaci systémů a jejich úpravách, v testování a zavádění komplexních systémů do provozu. Vedle toho může SI dodávat i další profesionální služby, jako je analýza a optimalizace procesů, zavádění velkých změn v podnikání zákazníka, školení a řada dalších.

Obvyklý postup při SI v minulosti byl takový, že klient si najal systémového integrátora na zavedení rozsáhlého systému a nechal zcela nebo téměř zcela na něm, jaké subdovatele si přivede a jak implementaci komplexního systému provede. Tehdy vznikla skupina silných mezinárodních systémových integrátorů,

kteří měli navázanu spolupráci s předními dodavateli HW a aplikačního SW. Takový systémový integrátor byl pak schopen dodat řešení například pro retailové bankovníctví, které zahrnovalo od HW a komunikace přes aplikace a řízení projektu až po nové procesy a spolehlivé řešení přechodu od starého systému k novému. Časem však klienti, často už mezinárodní korporace, došli ke smutným zjištěním: Systémová integrace není práce „na klíč“ - vždy je nutný podíl pracovníků klienta a vždy jsou nějaké součásti řešení podmíněny protiplněním. Pokud klient selže, integrátor se svých závazků snadno zbaví.

Náklady jsou obvykle o 50-100 % vyšší, než byl původní odhad. Příčinou byly hlavně průběžné změny, ke kterým docházelo především proto, že klienti zpravidla nejsou schopni zajistit stabilitu firmy a okolí po dobu trvání projektu, tedy zhruba 9-18 měsíců. Nesolidní integrátoři redukovali cenu s vědomím, že další peníze stejně získají změnami.

Výrobci HW a aplikací nebyli s tímto modelem spokojeni, protože odděloval jejich byznys od klienta a tlak systémových integrátorů na slevy byl nepříjemný. Proto se začali obracet přímo

na koncové klienty a mezinárodní korporace se slevami při přímých dodávkách. Tak se stalo nakupování „železa“ přes systémové integrátory nevýhodným.

Ne každý systémový integrátor je skutečně kvalitní a ne každý je schopen svým závazkům dostát. Také začala odborně růst úroveň interních útvarů IT a manažeři kladli otázku: Nebyli bychom schopni si integraci udělat sami, bez prostředníka? A odpověď často zněla: Ano, byli.

Systémová integrace dnes živoří

Některé z příčin současného stavu systémové integrace jsou nezvratné, některé jsou k diskusi. Mezi ty první patří:

Jak končí období velkých transformačních změn, snižuje se poptávka po velkých projektech - například po zavedení nového bankovního systému či nového BSS/OSS u telekomunikačních operátorů.

Globální hráči, kteří přišli do ČR, mají v ICT řešeních řadu standardů. Proto mají globální smlouvy na dodávky systémů a jejich rozvoj za ceny atraktivní pro obě strany a pro systémového integrátora v nich velký prostor není.

Rozšiřuje se outsourcing, jehož dodavateli jsou firmy, které jsou konkurenty systémových integrátorů. To dále zužuje podnikatelský prostor a hospodářskou soutěž. Integrace je dnes dost pevně svázána omezujícími podmínkami poptávky, která například zní takto: chceme zavést billingový systém XY od firmy ABC, smlouvu na dodávku licencí uzavřeme přímo, servery od dodavatele MN budou pracovat pod operačním systémem Unix ve verzi x.x, smlouvu s ním máme přímo, tisk faktur je outsourcován, rozhraní je dané, atd. Protože žádný z předem určených dodavatelů nemusí o zakázku soutěžit, není nakloněn vyjednávání a nechce, aby akceptace jeho dodávek byla závislá na dodávkách ostatních dodavatelů. V takovém uspořádání nemá systémový integrátor velkou sílu ovlivňovat chování třetích stran a snaží se odpovědnost za integraci smluvně i v praxi přenést na klienta.

Vciťme se na chvíli do postavení obou stran. Kvalitně prováděná SI se skládá ze čtyř hlavních komponent: Zkušenost systémového integrátora a důsledné používání vyspělé metodiky projektového řízení napříč celým projektem.

Kvalitní plánování a každodenní průběžné řízení rizik z jednoho místa.

Přímé řízení třetích stran podložené smlouvou - jinými slovy, řízení umožňující systémovému integrátorovi uplatnit přímé sankce.

Zvládnutí rizik - komerčních, integračních a technických -, která vyplývají z odpovědnosti za termíny, kvalitu a cenu řešení, a jež je v ceně vyváženo pro klienta neviditelnou položkou. Její výše závisí na tom, jak si systémový integrátor věří, kterak věří svým subkontraktorům a jak je přesvědčen o stabilitě a robustnosti předkládaného řešení.

Problém v našem příkladu výše je způsoben především 3. a 4. pilířem.

Jak třetí strana, tak systémový integrátor mají dobrou výmluvu, proč projekt nejde, jak by měl. Systémový integrátor v takovém případě řekne: „Třetí strana nedodala potřebné zdroje: dodala jich málo, pozdě, nekvalitní, a podobně.“ Subdodavatel prohlásí: „Systémový integrátor projekt špatně naplánoval.“ A teď, zákazník, poznej, co je pravda a co výmluva. Důsledek je zřejmý - projekt se bude opožďovat a bude nutné zaplatit i „něco“ navíc. Neviditelný čtvrtý pilíř je velmi důležitý. Patří k přísně střeženému know-how systémových integrátorů - jak mají řešenu oblast technických, integračních a komerčních rizik. Obecně je jasné, že systémový integrátor „nese kůži na trh“ a bude to jeho ostuda a sankce pro něj, pokud nebude smlouva plněna -ať už proto, že selhal sám systémový integrátor nebo některý z jeho subkontraktorů. Nelze se divit, že právníci systémových integrátorů budou dělat všechno možné, aby se vyhnuli sankcím za neplnění role systémového integrátora, když smlouva nestojí pevně na všech čtyřech pilířích.

A co klient? Dostává řešení, které chce, a věřme, že to řešení je pro něj i to nejsprávnější.

Neplatí žádné „neviditelné“ dodávky. Ztrácí komfort jednoho dodavatele odpovědného za vše a přejímá na sebe řadu povinností systémového integrátora. Je to opravdu to, co chce? Na jedné straně outsourcuje oblasti, které se netýkají přímo jeho podnikání, a na druhé straně podniká v oblasti tak složité, jako je SI. Nechme ho o tom přemýšlet a položme si otázku: „Chce vůbec trh systémové integrátory?“ Chce, ale ne v tom smyslu, jaký platil včera. Chce jen omezenou integraci, je ochoten na sebe brát riziko selhání a zpoždění, resp. nedosažení podnikatelských cílů projektů výměnou za nižší cenu. Jak zareagují systémoví integrátoři? Nebudou vynakládat tolik prostředků a úsilí, aby si vybudovali know-how pro systémovou integraci, nebudou rozvíjet partnerské vztahy se subkontraktory, budou se snažit stlačit cenu svých projektů.

To povede k minimalizaci rezerv a tedy i k nízké ochotě přijímat rizika. Silní a zkušení SI se budou postupně dostávat na úroveň malých firem, jejichž podnikáním je bodyshopping.

Čeká nás soumrak systémové integrace?

Prognózovat budoucnost, zvláště v oblasti ICT, je ošidné. Zkusme jeden scénář. Kyvadlo, které se včera vychýlilo k nerealistickým očekáváním, se dnes dostalo do druhého extrému: buď systémová integrace není vůbec potřebná, anebo je to jen metoda, kterou může použít každý, kdo umí MS Project Plan. Věřím, že zítra zaujme rovnovážnou polohu uprostřed.

Systémové integraci se budou věnovat jen velké IT firmy, které současně budou nabízet outsourcing. Tak dají možnost svým klientům, rovněž velkým mezinárodním korporacím, jež zaujímají na trhu vedoucí postavení, soustředit se výhradně na jejich hlavní obor podnikání. Integrátoři se nebudou hledat ve výběrových řízeních, ale prostě budou na základě dlouhodobých kontraktů se svými klienty dlouhodobě spolupracovat. Jejich vzájemná znalost bude větší, takže nebude docházet k nerealistickým očekáváním na začátku a ke zklamáním na konci projektu.

Ostatní firmy budou nakupovat konfekční laciná řešení, out-of-the box, snadno zaveditelná i bez systémové integrace. Nebo se bude jednat o „niche“ firmy se specifickou produkcí, jejichž

ICT systémy budou neustále rozvíjeny buď interním útvarem, nebo velmi specializovaným dodavatelem řešení, kde by úloha SI neměla velký význam.

Věřme, že probíhající krize pomůže k takovému rozdělení a přispěje k znovuoživení systémové integrace.

Systémová živoří

Některé z příčin současného stavu systémové integrace jsou nezvratné, jiné jsou k diskusi.

Foto popis|

O autorovi| **Pavel Reich**, pavel.reich@logica.com Autor pracuje jako Program Manager ve společnosti Logica.