

KDY VYUŽÍT systémovou integraci?

Systémová integrace (SI) je pojem, kterému různí odborníci dávají různý obsah. Pokusme se definovat, co si pod tímto pojmem představit, a popsat několik oblastí, kde se bez systémové integrace a tedy i bez kvalitního systémového integrátora neobejdeme.

Když u nás v 90. letech začala SI zapouštět kořeny, platilo, že každý rozsáhlejší projekt je nákladově rozdělen do přibližně tří částí: hardware, vývoj aplikace a právě SI. Pod tento pojem se přitom tehdy schovalo vše, co nesouviselo s prvními dvěma oblastmi - tedy řízení projektu, testování, školení uživatelů, řízení náběhu atd. Dnes je situace jiná a i rozdělení nákladů je jiné.

Hlavní položku v současné době tvoří tzv. náklady na vlastnictví software - ať už aplikačního nebo kustomizovaného standardního či vyložené krabicového. Do této položky se obvykle počítají nejen náklady na pořízení, ale i náklady na budoucí uprady či podporu. Náklady na hardware se oproti dřívější době naopak snížily a zmenšila se i položka na SI. Je to dáno především tím, že kvalitní integrátoři dnes používají hotové vyspělé metodiky pro projektové a programové řízení, které vycházejí ze zkušeností tisíců projektů po celém světě a obsahují to, čemu se říká „nejlepší odvětvová praxe“, tzn. postupy, které se v podobných situacích nejlépe osvědčily.

Tyto postupy jsou kvalitními systémovými integrátory adoptovány a dále rozvíjeny. Poctivě řečeno mezi nimi nejsou nijak velké rozdíly, protože až na výjimky vycházejí ze stejných kořenů: klasický životní cyklus projektu, dopředu definované milníky řešení a pokud možno přesně definovaná funkčnost.

Dobré však je, že většina těchto metodik umožňuje lidem a firmám získat osvědčení o dosažení jisté úrovně jejich znalostí a zkušeností, díky čemuž pak mohou zákazníci snadněji rozpoznat kvalitnější integrátory a projektové manažery od těch rizikovějších.

K ČEMU POTŘEBUJEME SYSTÉMOVÉHO INTEGRÁTORA

Pořád jsme však neřekli, co můžeme od kvalitního systémového integrátora očekávat; čím nám je schopen snížit náklady na realizaci rozsáhlejšího projektu anebo přispět k vyšší efektivnosti projektem řešené oblasti. Zkusme tedy definovat několik oblastí, kde se bez systémové integrace a tedy i bez kvalitního systémového integrátora neobejdeme.

■ **Komplexní ICT řešení, na jehož realizaci se podílejí více než dva různí dodavatelé nebo více interních útvarů bez jednoznačného společného vedení.** Jen málo složitějších projektů se obejde bez aktivní spolupráce specialistů uživatelské firmy: koncových uživatelů, metodiků, managementu odpovědného za provoz, provozních útvarů, útvarů IT resp. dodavatelů existujících systémů a řešení. Počet zainteresovaných, kteří mají k projektu co říct, tedy není zanedbatelný, a proto je sloučení všech pod jedno vedení nutností. Patrně nejobvyklejší organizační strukturou projektu s externím dodavatelem je tzv. zrcadlová organizace, kdy dva projektoví manažeři odpovídají za své projektové týmy, dodavatelský a interní. Už v této struktuře však chybí „hlava“ - řídicí výbor obsazený v lepším případě top manažery obou stran a setkávající se 1-2x za dva měsíce totiž úplně nestačí. Ještě složitější situace nastane, když ke dvěma projektovým manažerům přibudou další - dodavatel hardware, krabicového softwarového řešení, zástupce korporace, která odpovídá za celosvětový náběh atd. V takovém případě je dobré, když je největší dodavatel současně i kvalitním systémovým integrátorem a je ochoten se ujmout „každodenní“ systémové integrace.

Otevřeně je však třeba říci, že role SI na rozsáhlém projektu znamená kromě výhod i řadu dalších úkolů: vytvoření SI struktur jako např. PMO - Project Management Office, významné navýšení kapacity seniorních specialistů na SI a do jisté míry i smluvní ošetření práv a povinností SI směrem k ostatním zainteresovaným firmám a složkám. Jinými slovy - znamená to určité zdražení projektu na jeho začátku. Dobře prováděná SI však neznamená nárůst nákladů na projekt. Naopak. Pokud po ukončení projektu bez SI analyzujeme, jaké činnosti bylo třeba opakovat, o jakou dobu se projekt opozdil, a tudíž přinesl nejen další náklady na prodloužené řešení, ale i náklady opožděného náběhu, pozdější příchod s novým produktem na trh, zklamání vlastníka nebo mateřské korporace, interní náklady na vlastní pracovníky atd., pak dojdeme k poznání, že kvalitní integrace nám mohla většinu těchto vícenásobků uspořit.

■ **Postupný náběh jednotného řešení v jednotlivých pobočkách mezinárodní korporace.** Podobných projektů je čím dále tím více, neboť velikost našeho trhu předurčuje, že české firmy jsou spíše dceřinkou mezinárodní firmy, ať už jde o banky, telekomunikační operátory nebo třeba automobilky. Nevýhodou takových projektů je, že zpravidla málo respektují lokální potřeby české dcery, a korporátní řešení musí být tudíž efektivně rozšířeno o „národní specifika“. Je jasné, že je vyvíjen tlak na to, aby jich bylo co nejméně. Dobrý SI může pomoci při dodržování striktních termínů korporace a současně fungovat jako mediátor při diskuzích o funkčnosti „core“ a „lokálního“ řešení. Lokální management

společnosti navíc jistě ocení, že SI přispěl k dodržení termínů zahraničního vlastníka.

■ **Zavádění produktů pro specializovaná řešení (niche),** kde vlastní dodavatel řešení je často z druhého konce světa, ale má zkušenosti se spoluprací s mezinárodním integrátorem, který má pobočku i v České republice. Taková řešení mohou být extrémně výhodná pro všechny zúčastněné: firma budoucího uživatele získává jedinečné a u konkurence se nevyskytující řešení, původní výrobce by těžko získal klienta z druhého konce světa bez integračního partnera a SI dělá, co dobře umí a může nabídnout, co jeho konkurence nenabízí.

Úskalím při hledání partnera pro systémovou integraci je nepochybně jeho **správný výběr.** Není systémovým integrátorem každá firma, která používá „metodiku“ řízení projektu. Zmínili jsme se o certifikátech - je to však jen jeden, ne vždy fungující, zúžený pohled. Mnohem lepším rozlišením mezi dobrým a rizikovým SI je jeho zkušenost a výsledky z předcházejících projektů, ať už jsou uvedeny v referencích u firmy nebo v profesních životopisech jeho pracovníků.

Výše naznačené oblasti nejsou jediné, kde integrace pomáhá, ale její specifický přínos je možná nejvýrazněji vidět právě zde. Systémová integrace není nic zázračného a není lékem na všechny problémy zpožděvaných projektů. Ale systémová integrace správně prováděná kvalitním integrátorem nám dává záruku, že jsme udělali vše pro to, aby náš projekt dopadl co nejlépe.