



# Prebiehajúce IT projekty – čas na zmenu podmienok

V súčasnej ekonomickej situácii sú mnohé organizácie nútené znižovať náklady a optimalizovať podnikové procesy. Viaceré z nich, najmä tie veľké, analyzujú existujúce dodávateľské vzťahy v IT. Vidia tam priestor na znižovanie IT nákladov bez toho, aby sa podstatným spôsobom obmedzovali rozsah poskytovaných IT služieb alebo ich kvalita.

V závislosti na odvetví, do IT môže smerovať štvrtina až polovica všetkých režijných nákladov. Počas predchádzajúcich desiatich rokov náklady na rovnakú kvalitu služby v IT klesali medziročne o 3 – 5 % z dôvodu vyššej automatizácie a štandardizácie technológií. Ak v súčasnosti už prebiehajúci projekt mal dohodnuté obstarávacie podmienky napr. pred 18 mesiacmi, v súčasnosti vôbec nemusí

spĺňať aktuálne požiadavky a ani dosahovať aktuálne trhové parametre.

## ZMENA POTRIEB A NÁKLADOV

Firmy, v ktorých IT zohráva rozhodujúcu úlohu, ako sú napríklad finančné inštitúcie, telekomunikační operátori atď., často majú až desiatky IT dodávateľov. Manažment rozsiahlych dodávateľských vzťahov je komplikovaný

**Peter Manda**  
Nezávislý IT konzultant



[peter.manda@fidecon.sk](mailto:peter.manda@fidecon.sk)

a teda aj nákladný. V takýchto prípadoch je možné dosiahnuť úspory znížením počtu dodávateľov tak, že sa vyberie jeden alebo

## Päť najväčších mýtov o zmenách v prebiehajúcich projektoch:

### 1. Požiadavka na zmeny porušuje existujúcu zmluvu

- Zmluvy vo väčšine veľkých projektov obsahujú klauzuly upravujúce podmienky na zmeny v projekte

### 2. Požiadavka na zmeny znamená, že pôvodne dohodnuté podmienky boli zlé

- Vo väčšine projektov dochádza k zmenám počas realizácie, nakoľko sa menia externé podmienky projektu

### 3. Požiadavka na zmeny ohrozuje vzťah zákazník – dodávateľ

- Takéto zmeny tento vzťah skôr upevnia

### 4. Požiadavka na zmeny znamená zúženie rozsahu dodávky a zníženie cien

- Výkonnosť a kvalita projektu po zmenách typicky vzrastie

### 5. Dodávateľia sa vyhýbajú požiadavkám na zmenu

- Takéto požiadavky sú pre dodávateľov jednou z najlepších príležitostí dozvedieť sa o najnovších potrebách zákazníka

dvaja primárni dodávateľia, ktorí koordinujú väčšinu obstarávaných dodávok a služieb. Aj pre organizácie, ktoré majú dohodnuté podmienky so svojimi primárnymi dodávateľmi už z obdobia spred viac ako roka je teraz ten správny čas na zmenu podmienok.

Dobрым príkladom častých zmien podmienok projektov počas ich realizácie sú IT outsourcingové projekty. Až 80 % projektov počas ich trvania má nanovo dohodnuté podmienky a až 15 % z nich má nanovo dohodnuté podmienky už počas prvého roku. Zmeny podmienok sa týkajú prakticky všetkých oblastí – cenové modely, objemy, úrovne služieb ako aj systémová architektúra.

Viaceré dlhotrvajúce projekty väčšieho rozsahu majú už od začiatku dohodnuté pravidlá, podľa ktorých je možné zmeniť ich parametre. Z právneho pohľadu majú takéto projekty ustanovenia, ktoré sú viazané na rôzne zmeny inter-

ných alebo externých podmienok v biznis prostredí alebo na zmeny vybraných benchmarkov.

Ale aj v prípade, že zmluvy takéto klauzuly neobsahujú, sú dodávateľia projektov často otvorení pristúpiť na diskusie o zmenách podmienok. Dodávateľia vnímajú takéto momenty ako príležitosť na upevnenie svojho postavenia, ako aj na možnosť rozšírenia svojich dodávok.

#### HĽADANIE „WIN-WIN“

Najčastejším dôvodom na zmenu už prebiehajúcich projektov je zníženie nákladov. Existujú však nejaké právne obmedzenia alebo dôsledky, ak zákazník otvorí diskusiu o zmene podmienok takýchto projektov? Alebo znamená to ohrozenie dobrých vzťahov s dodávateľom? Odpoveď znie nie.

V skutočnosti niekedy rozhovory o zmenách v projektoch, ktoré prinášajú väčšiu hodnotu

zákazníkovi iniciujú aj sami dodávateľia. Vidia v tom potenciál na udržanie a upevnenie partnerského vzťahu so zákazníkom. A teda aj príležitosť realizovať ďalšie dodávky v budúcnosti.

Zatiaľ čo mnohí vnímajú diskusiu o zmene podmienok už prebiehajúcich projektov ako krajné riešenie, ktoré vyhróti vzťah medzi zákazníkom a dodávateľom, je vidno, že to tak vôbec nemusí byť. Nie je to tak najmä v prípadoch, keď dodávateľ vníma takúto diskusiu ako kolaboratívne úsilie oboch strán.

Niektoré výhody plynúce zo zmien v prebiehajúcich projektoch:

- **Spoločná investícia:** Dohody, v ktorých zákazník aj dodávateľ investujú spoločne do nových technológií a inovácií pomáhajú obojstranným stranám zvýšiť hodnotu a efektívnosť.
- **Spoločne zdieľané výhody:** Dodávateľ má príležitosť znížiť svoje náklady, zákazník získava podiel na týchto úsporách.
- **Procesné vylepšenia v outsourcingových projektoch:** Identifikované vylepšenia môžu znížiť náklady dodávateľa a zákazník zároveň získava kvalitnejšiu službu.
- **Automatizácia:** Aplikovanie technologických novinek v oblasti virtualizácie serverov, networkingu, workflow, počítačovej podpory, e-learningu, self-service a novej funkcionality systémov môže prispieť k zvýšeniu efektivity.

Hľadanie „win-win“ situácie znamená pre zákazníka vytvorenie si predstavy o tom, čo je možné a rozumné vo vzťahu s dodávateľom dosiahnuť a konštruktívnym spôsobom s ním tieto predstavy zdieľať. Efektívne zmeny podmienok v takýchto projektoch znamenajú dosiahnutie vyváženého stavu vo výhodách pre obidve strany. Zákazník si môže odniesť zvýšenie hodnoty projektu pri znížení celkových nákladov, dodávateľ zväčšenie objemu dodávok a upevnenie si pozície do budúcnosti.

Pri zmenách podmienok prebiehajúcich projektov je dobré dodržiavať tieto tri princípy:

1. **Analyzovať situáciu.** Pred začatím rozhovorov si musí každá zo strán zadefinovať ciele, ktoré chce dosiahnuť. Taktiež

je potrebné, aby zákazník mal predstavu o prínosoch pre dodávateľa a dodávateľ mal predstavu o tom, čo zákazník môže či chce dosiahnuť.

2. **Poznať možné alternatívy.** Analyzovať alternatívy a definovať ich možné dôsledky. Pred vyjednávaním mať vytvorenú predstavu o finančných dopadoch jednotlivých alternatív a realistickú predstavu o dopadoch na vzťah obidvoch strán.
3. **Mať pripravenú vyjednávaciu stratégiu.** Počas rozhovorov vždy vznikajú kritické chvíle. Zvládnutie práve týchto situácií je kľúčom k úspešnému dosiahnutiu novej dohody, ktorá obidvom stranám prinesie pridanú hodnotu v nasledujúcom období.

Ak sa počas rozhovorov tieto princípy dodržiavajú, je dosiahnutie vzájomnej dohody pravdepodobnejšie a jednoduchšie. Následne je potrebné definovať podporné procesy a časové následnosti a všetky dosiahnuté dohody zahrnúť do zmluvných dodatkov, prípadne do projektovej dokumentácie.



Zaostrite na inovácie

Riešenia pre lepší biznis



**DATALAN**  
IToptimization

Šetrí náklady na IT infraštruktúru

**DATALAN**  
BPMsolutions

Zjednodušujú procesy a spoluprácu

**DATALAN**  
ECMsolutions

Zefektívňujú prácu s dokumentami

[www.datalan.sk](http://www.datalan.sk)

DATALAN, a. s., Galvaniho 15/C, 82104 Bratislava, Tel.: +421 2 502 577 77, Fax: +421 2 502 577 00, e-mail: info@datalan.sk