

Dodávateľ v ohnisku zmien a rizík projektov

Peter Augustín, PMP

Application Services Delivery Manager, Hewlett-Packard Slovakia

e FOCUS



“Nikto z nás nevie, aká bude ďalšia **zmena**,
aká nečakaná príležitosť sa objaví za rohom,
čakajúca,
aby úplne zmenila význam našich životov.”

Kathleen Norris
básnik

Program

- Vzťah medzi zmenami projektu, rizikami projektu a typom zmlúv
- Typy zmlúv
- Príklady použitia zmlúv na projektoch v zahraničí
- Príklady použitia zmlúv na IT projektoch na Slovensku

Vzťah rizík projektu a typy kontraktu



- Dodávateľ a odberateľ si delia riziko projektu - podľa typu zmluvy
- Riziká: chyby, nedorozumenia, zmeny....
- Zmeny: pracovné zdroje, riadenie subodoávateľov, kurzové riziko, zmeny vstupných nákladov, nepresná špecifikácia zadania.....
- Typ zmluvy určuje aj správanie jednotlivých strán k rizikám a zmenám

Typy kontraktov (PMBOK Guide)

- Zmluy na penvú cenu
 - Zmluva na pevnú cenu
 - Zmluva na pevnú cenu + penále/odmena
- Zmluvy time&material
 - Time&material
 - Time&material s ohraničením
- Zmluvy s náhradou nákladov
 - Zmluvy s cenou a odmenou
 - Zmluvy s náhradou nákladov a pevnou odmenou
 - Zmluvy s náhradou nákladou a % odmenou

Dohoda o cene, bez
ohľadu na skutočné
náklady

- Dodávateľ

- Náročnejšia príprava projektu
- Náročnejší projektový manažment
- Náročné riadenie rizík a zmien

+ Dodávateľ

- Prípadná optimalizácie nákladov zvyšuje profit

+ Zákazník

- Prenos väčšiny rizík na dodávateľa
- Jednoduchý manažment projektu

- Zákazník

- Vyššia cena z dôvodu rizikového budgetu
- Dôkladné výberové konanie



Zmluva na pevnú cenu

motivuje dodávateľa riadiť riziká a minimalizovať náklady

Pridaním penále/odmeny

zákazník motivuje dodávateľa splniť iné dôležité parametre projektu (termín, kvalita, technické parametre ...)

+ Zákazník

- Možnosť motivovať dodávateľa k dosiahnutiu iného cieľa

? Čo je lepšie? Penále alebo odmena?

Zmluvy s náhradou nákladov

Zmluvy s cenou a odmenou

Ak ani jedna strana nevie presne odhadnúť náklady, riziká a možné zmeny

Dohoda o cene s zdielaním rizika

- Plánované náklady dodávateľ'a
- Plánovaný profit dodávateľ'a
 - Fixná odmena
 - Odmena ako % z nákladov
- Pomer zdielania nižších/vyšších nákladov
- Maximálna cena

+ Dodávateľ

- Jednoduchšia príprava projektu
- Zníženie rizika

- Dodávateľ

- Náročnejší projektový manažment
- Riziko maximálnej ceny

+ Zákazník

- Jednoduchšia príprava projektu
- Dodávateľ je motivovaný znižovať celkovú cenu

- Zákazník

- Náročný projektový management
- Náročná finančná kontrola projektu

Príklad 1: Program F22 Raptor



Zadanie z roku 1981: Jednomiestny, dvojmotorový stíhací bombardér, Stealth

Dve zmluvy na prototypy

V roku 1986 – boli k dispozícii dva prototypy:

- YF-22 od združenia Lockheed, Boeing, General Dynamics
- YF-23 od Northrop, McDonnell Douglas.

V roku 1991 ohlásený víťaz YF-22

Objednávka na 750 kusov

Príklad 1: Program F22 Raptor



Zmena: Koniec studenej vojny

Prvý vzlet Raptora sa datuje k 1997

Zrealizovaných 183 kusov

Cena 140mil USD za kus + 39mld USD za výskum a vývoj

? Typ kontraktu?

Príklad 2: Hotel Burj Al Arab v Dubai



Zadanie: „Postavte nový symbol pre Dubai, tak ako pre Sydney je Opera House, alebo pre Paríž Eiffelova veža.

Hlavný architekt a návrhár Tom Wills Wright



Výstavba začala v roku 1994

Príklad 2: Hotel Burj Al Arab v Dubai

Prvá fáza - stavba ostrova v pohyblivých pieskoch (kritické miesto projektu)

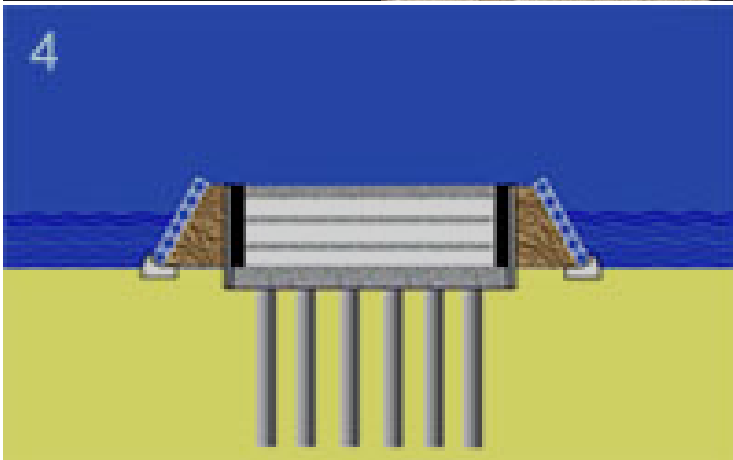
- 230 kusov 40m základových pilierov v piesku, priemer 1.5m
- posledné podlažie je 7m pod hladinou mora
- trvala 3 roky



Druhá fáza - výstavba hotela - 3 roky

Použité neštandardné materiály

- uhlíkové vlákna, teflón
- netradičné kompozity,
- umelé textílie
- zlato



Celkové náklady 650 m\$

Príklad 2: Hotel Burj Al Arab v Dubai



© Alfred Molon www.molon.de

Dodávateľ: konzorcium Al Habtoor Engineering,
Murray and Roberts, Fletcher Construction
+ 35 hlavných subdodávateľov

Typ použitej zmluvy:

Kontrakt pre 1.fázu.

Rámcová zmluva + čiastkové zmluvy FP
a T&M + Zmluvy s náhradou nákladou a
option na 2.fázu

Kontrkaty pre 2.fázu. dtto

PM tool *WRENCH Enterprise* .

Podpora pre Project Management,
Quality Management and Engineering
Data Management.

Robustný Change management proces



Typ zmluvy: **Špecifický FP**

- riadenie služby (Service level management, capacity&availability management, architekt...)

- Pevná cena

- riešenie incidentov (výpadok rozhrania, prerušené dávkové spracovanie, dátová nekonzistencia, výkonnosť, rutinné činnosti...)

- Podľa počtu incidentov

- riešenie problémov

- Podľa počtu problémov

- drobné zmeny prevádzkového nastavenia systémov (zmena parametrov bez zmeny kódov)

- Pevná cena

T&M

Platené zmeny - Štandardný ChM proces

? Typ kontraktu?

SAMOLIKVIDAČNÁ ZMLUVA

PARADOX

Čím lepšia služba, tým menej incidentov a problémov

Čím menej incidentov, tým nižšia cena

Čím nižšia cena, tým menej zdrojov

Čím menej zdrojov, tým horšia služba

Čím horšia služba, tým viac prevádzkových problémov



Ďakujeme za pozornost'



e FOCUS