

Joanna Palonka

ZARZĄDZANIE UMOWAMI Z WYKONAWCAMI SYSTEMÓW IT

Wprowadzenie

Zarządzanie kontraktami (umowami) stanowi dziś istotny aspekt funkcjonowania organizacji i to nie tylko w obszarze wykorzystania systemów IT, ale we wszystkich obszarach działalności, np. w sprzedaży, logistyce itd. Obejmuje ono zarówno zarządzanie cyklem życia kontraktu począwszy od identyfikacji potrzeb, specyfikacji wymagań, poprzez negocjowanie warunków oraz zapewnienie zgodności realizacji z zasadami i warunkami, jak również dokumentację i uzgodnienia w sprawie wszelkich zmian, które mogą powstać w czasie realizacji lub wykonania umowy, a w końcowej fazie monitorowanie i zamknięcie umowy. Jest to proces systematycznego i efektywnego tworzenia umów, ich wykonania i prowadzenia analiz w celu maksymalizacji wyników finansowych i operacyjnych oraz zminimalizowania ryzyka w podejmowanym projekcie. W efekcie powstaje pisemna lub ustna prawnie wiążąca umowa między stronami, zobowiązująca do spełnienia warunków w niej określonych.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia specyfikacji projektów informatycznych w kontekście przygotowania umowy na system IT.

1. Potrzeby informacyjne użytkowników systemów IT

Pojęcie potrzeby jest używane w odniesieniu do wszystkich systemów charakteryzujących się celowym zachowaniem i zdolnością samoorganizacji, tj. takich, które cechują się zdolnością uczenia się i wobec tego także optymalizacji zachowania, czyli rozwoju [KolNow99, s. 40]. W związku z tym do najważniejszych potrzeb każdego systemu zalicza się potrzeby informacyjne. Ich istotą jest to, że informacje są wartościami, które zaspokajają wymagania systemu, które są określane za ich pomocą. Potrzeba informacyjna jest wyrażeniem pewnej wartości, pożądanej ze względu na przeszłe, bieżące lub przewidywane zachowanie systemu. Sposób opisu tej wartości, jej strukturalizacji zależy od przyjętych za-

łożeń teoretyczno-metodologicznych. Między potrzebą informacyjną a zachowaniem systemu mogą zachodzić różne relacje w zależności od poziomu w hierarchii potrzeb [KolNow99, s. 40].

Poszczególne potrzeby informacyjne lub ich kolekcje mogą być wykorzystane do identyfikacji cech rozważanego systemu w kategoriach systemowych, tzn. zachowania, struktury i rozwoju. Potrzeba informacyjna jest źródłem poznania, jest konsekwencją celowo dokonanego wyboru sposobu (algorytmu) rozwiązania pewnego problemu, pozwala na poznanie kryteriów wyboru, a na tej podstawie preferencji w zakresie przedmiotu zainteresowania.

W odniesieniu do systemu informatycznego (SI) potrzeba informacyjna pełni funkcje systemotwórcze. W procesach modelowania struktur SI uwzględnia się ich funkcje (postulowane formy i zasady funkcjonowania) stosownie do zakresu zidentyfikowanych potrzeb. Składniki strukturalne potrzeb informacyjnych stają się bezpośrednio lub pośrednio składnikami struktury informacyjnej SI.

Znajomość potrzeb ma istotne znaczenie w realizacji SI. Istnienie potrzeby jest konsekwencją pojawienia się konieczności rozwiązania problemu. Zaspokojenie potrzeby stanowi warunek rozwiązania problemu lub osiągnięcia celu. Wynika stąd, że rozeznanie potrzeby jest warunkiem a priori przejścia do dalszych etapów procesów realizacji SI i głównym zadaniem organizacji, dla której ma być realizowany system.

Identyfikacja potrzeb jest sekwencją czynności badawczo-analitycznych mających na celu określenie zbioru wymagań dotyczących sposobu zaspokojenia potrzeby oraz dalszych etapów procesu działania. Przed tym jednak musi nastąpić uszczegółowienie potrzeby wcześniej rozpoznanej lub uświadomienie potrzeby dotychczas nieznannej. Identyfikacja potrzeb może następować w drodze obserwacji zarówno podsystemów sfery realnej, jak podsystemów sfery regulacji, w tym również funkcjonujących już składników SI. Podstawowymi metodami badania w tej fazie realizacji są metody analizy systemowej oraz metody badania pracy. Wykonawcami prac analityczno-badawczych są specjaliści z zakresu organizacji procesów sfery realnej (przyszli użytkownicy, kadra zarządzająca, klienci) oraz analitycy i projektanci SI.

2. Specyfikacja wymagań dla systemu IT

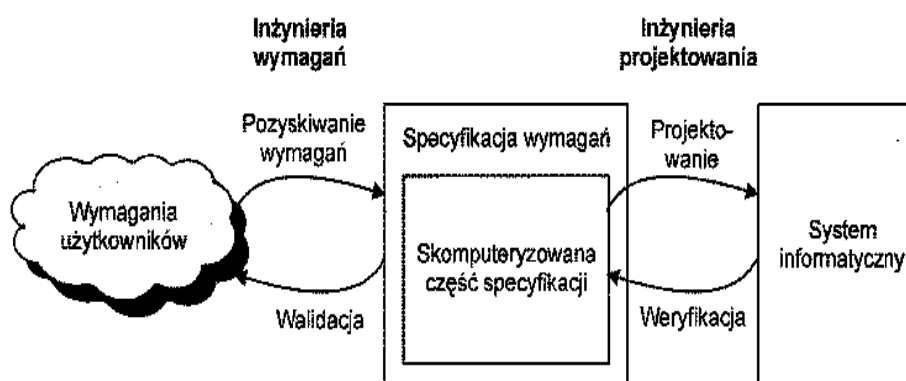
Identyfikacja potrzeb stanowi punkt wyjścia do określenia wymagań użytkowników względem tworzonego SI. Wymagania użytkowników są definiowane jako zbiór właściwości, atrybutów, usług, funkcji i/lub cech charakterystycznych produktu niezbędnych do zaspokojenia celów systemu. Mogą one mieć charakter:

- podstawowy (tzw. nadrzędne, główne, bezpośrednie) – charakteryzują potrzeby użytkownika końcowego względem systemu,
- pochodny (tzw. wtórne, pośrednie) – wynikają z konieczności zrealizowania innych wymagań,
- funkcjonalny – określają zasady działania systemu, dotyczą rezultatów oczekiwanych przez użytkowników systemu,
- нефункциональный – odnoszą się zazwyczaj do całości systemu i opisują takie atrybuty tego systemu, jak: dostępność, niezawodność, odtwarzalność, rozszerzalność, kompatybilność i przenośność [DąbStaWol07, s. 56; Jasz97, s. 48; KoIoISzy05, s. 137].

Proces określania wymagań jest iteracyjnym procesem analizy problemu, dokumentowania rezultatów w różnych formatach, prezentacji oraz kontroli dokładności uzyskanego zrozumienia problemu. Określany jest mianem inżynierii wymagań [KoIoISzy05, s. 137].

Kluczowym aspektem inżynierii wymagań jest komunikacja między członkami organizacji z uwzględnieniem ich punktów widzenia. W efekcie zostaje stworzony sformalizowany model informacyjny organizacji – specyfikacja wymagań SI – będący dokumentacją wymagań użytkowników względem przyszłego systemu. Wymagania te lub ich część zostają zrealizowane w postaci SI.

Na rys. 1 przedstawiono miejsce inżynierii wymagań na tle procesu projektowania SI.



Rys. 1. Miejsce inżynierii wymagań na tle procesu projektowania SI

Źródło: [KoIoISzy05, s. 136].

Dobrze zbudowana specyfikacja wymagań powinna charakteryzować się:

- jednoznacznością – wszystkie wymagania są jednoznaczne,
- kompletnością – zawiera pełny zbiór dokładnie opisanych wymagań,
- poprawnością – każdy rodzaj wymagania został przeanalizowany i potwierdzony przez klienta,

- spójnością – między wymaganiami nie występują konflikty,
- weryfikowalnością – można sprawdzić, czy każdy rodzaj wymagania spełnia parametry systemu,
- modyfikowalnością – możliwe są łatwe, kompletne i spójne zmiany w wymaganiach,
- śladowością – wymagania można „śledzić” (kontrolując powiązania z innymi wymaganiami i dokumentami) – [KolOlSzy05, s. 137].

Tylko taka specyfikacja wymagań stanowi solidną podstawę konstrukcji umowy.

Od jakości specyfikacji wymagań użytkowników zależy często powodzenie całego procesu budowy SI. Jest to jednak zadanie trudne w realizacji, czasoroaz kosztochłonne i przez to często ignorowane przez zarządy organizacji, które szybko chcą uzyskać efekty pracy informatyków w postaci działającego systemu. Takie podejście pociąga za sobą drastyczny wzrost kosztów rozwiązywania problemów, które ujawniają się w późniejszych fazach cyklu życia SI. Spowodowane jest to tym, że każde zadanie nieobjęte umową jest traktowane przez dostawcę jako nowe.

3. Aspekty umów na systemy IT

Specyfikacja projektów informatycznych w kontekście przygotowania umowy na system IT powinna obejmować wymagania:

- biznesowe,
- technologiczne,
- dostosowawcze,
- wdrożeniowe

oraz kwestie zarządzania projektem IT, a w szczególności wskazywać osoby odpowiedzialne za poszczególne działania i efekty [GarKon10; Jasz97, s. 48; Wasz10].

Wymagania biznesowe

Skuteczność opisu wymagań można uzyskać realizując kolejno następujące etapy:

1. Identyfikacja oczekiwań Zamawiającego system IT.
2. Przygotowanie specyfikacji funkcjonalnej systemu IT.
3. Przeprowadzenie stadium wykonalności systemu IT.

W etapie 1 Zamawiający opisuje, jak ma działać system po wdrożeniu w organizacji, określa wpływ na systemy pracy i funkcjonowanie organizacji. Dzięki temu zostają wyspecyfikowane cele stworzenia i wdrożenia systemu. Ponadto wstępnie są ustalane efekty poprzez wskazanie kryteriów pomiaru sukcesu dla wdrożenia systemu. Oczekiwania Zamawiającego mogą być zebrane w drodze wywiadu z bezpośrednimi użytkownikami i ze specjalistami, poznawania istniejących systemów w organizacji, obserwacji działań w rzeczywistości.

Prace w etapie 2 polegają na zapisie w języku naturalnym, w formie pisemnej, oczekiwań Zamawiającego dotyczących:

- celów, które mają być osiągnięte po wdrożeniu systemu,
- opisu działania systemu,
- funkcjonalności systemu,
- użyteczności,
- struktury danych w systemie,
- koncepcji nawigacji w systemie,
- integracji i interoperacyjności systemu IT z innymi systemami.

Przeprowadzenie stadium wykonalności systemu IT (etap 3) obejmuje:

- specyfikację funkcjonalną systemu,
- opis sposobu realizacji funkcjonalności systemu,
- graficzną wizualizację wszystkich kluczowych ekranów GUI,
- opis struktury bazy danych,
- specyfikację głównych modułów tworzących system,
- opis technologii wykonania i uruchomienia systemu, w tym języki programowania, bazę danych, środowisko techniczne wymagane do prawidłowego uruchomienia systemu i wymagania sprzętowe,
- opis przeniesienia/migracji danych z innych SI,
- opis integracji i interoperacyjności z innymi SI,
- wymagania/założenia eksploatacyjne,
- metodykę wdrożenia,
- założenia Project Management (punkty krytyczne, zasoby, harmonogram projektu, nakłady, ryzyka, kryteria sukcesu).

Do przeprowadzenia studium wykonalności może posłużyć poniższy schemat postępowania, dostosowany do specyfiki konkretnej sytuacji:

1. Charakterystyka projektu zawierająca wskaźniki monitorowania projektu oraz analizę instytucjonalną odnoszącą się do trwałości i wykonalności instytucjonalnej projektu.
2. Różne analizy specyficzne dla danego rodzaju projektu/sektora.
3. Analiza finansowa.
4. Analiza ekonomiczna.
5. Analiza oddziaływania na środowisko [Sach10, s. 62].

Wymagania względem systemu IT powinny być rozpatrywane w organizacji z dwóch punktów widzenia – samego wdrożenia systemu i obsługi powdrożeniowej systemu.

Analiza działania organizacji przed wdrożeniem systemu IT powinna obejmować istniejące procesy, procedury, dane (dokumenty i informacje), techniki i technologie, workflow (punkty krytyczne) i czynnik ludzki.

Projekt działania organizacji po wdrożeniu systemu IT powinien wskazać zmiany w procesach, procedurach i workflow, zmiany w technice i technologiach, migrację danych i zarządzanie informacją, przygotowanie kadry (np. szkolenia) i zarządzanie zmianą.

Opracowując wymagania dotyczące obsługi powdrożeniowej systemu IT, trzeba wiedzieć, że nie ma gwarancji na system IT w prawie polskim. Umowa stanowi podstawę roszczeń. Trzeba opracowywać SLA (Service Level Agreement) dotyczącą zakresu i trybu świadczenia usług. Ponadto w umowie powinny znaleźć się ustalenia na temat warunków świadczenia usług gwarancyjnych, usług pogwarancyjnych, opieki autorskiej, asysty technicznej, szkoleń, konsultacji, pomocy bieżącej, modyfikacji i perspektyw dalszego rozwoju systemu IT.

Wymagania technologiczne

Definiując wymagania technologiczne, trzeba mieć przede wszystkim na uwadze potrzeby Zamawiającego. Cechami, na które należy zwrócić szczególną uwagę są niezawodność i nowoczesność. W przypadku pierwszej cechy krytyczne znaczenie ma czas i skuteczność rozwiązania, natomiast w przypadku drugiej – efekty biznesowe (poprawa wskaźników) i wizerunkowe.

Jeśli Zamawiający chce rozwiązanie nowoczesne, to musi mieć świadomość, że rozwiązania nowe/nowoczesne są z reguły niesprawdzone, mogą zawierać błędy, mogą być niestabilne, kosztowne w zakupie i wdrożeniu, a także pewne jest, że dotychczas niewiele (lub wcale) było takich wdrożeń. Rozwiązania niezawodne są natomiast opisywane jako takie, których wdrożenia zakończyły się już sukcesem w innych organizacjach i takich wdrożeń było wiele. Dostawcy/wykonawcy tych rozwiązań mają już doświadczenie w tym zakresie. Referencje są dowodem jakości tych rozwiązań.

Czasem jednak rozwiązania niezawodne są uznawane za przestarzałe.

Wymagania dostosowawcze

Podjmując decyzję o wdrożeniu systemu IT w organizacji zawsze pojawia się problem dostosowania dwóch elementów systemu IT i potrzeb Zamawiającego. Definiując wymagania, trzeba przeanalizować dwie sytuacje: dostosowanie IT do potrzeb biznesowych i potrzeb biznesowych do IT.

W sytuacji dostosowania IT do potrzeb trzeba rozważyć następujące kwestie: czy opracowywany projekt będzie miał charakter indywidualnego – dedykowanego oprogramowania oraz jakie jest ryzyko wdrożenia takiego rozwiązania? Z reguły indywidualne rozwiązania są niesprawdzone, wysokie jest ryzyko zmian w trakcie realizacji i wdrożenia projektu IT, wysokie są koszty i długi jest czas jego wytworzenia, wyższe są koszty obsługi powdrożeniowej oraz wysokie jest ryzyko niezadowolenia Zamawiającego [GarKon10].

W sytuacji dostosowania potrzeb do IT również są do przeanalizowania dwie kwestie. Trzeba odpowiedzieć na pytanie: czy istnieje system IT spełniający wymagania w możliwie największym stopniu oraz czy będą wymagane zmiany w organizacji, procesach i procedurach, workflow, zarządzaniu informacją po stronie Zamawiającego? Ważne jest również oszacowanie ryzyka takiego wdrożenia, bo podejście to wiąże się w praktyce z częstym niedopasowaniem rozwiązania do początkowych oczekiwań Zamawiającego, początkowym rozczarowaniem Zamawiającego i dużym oporem czynnika ludzkiego w fazie wdrożenia systemu IT.

Wymagania wdrożeniowe

Wymagania wdrożeniowe są związane z tym, jak będzie mierzony sukces. Wskazuje się następujące kryteria sukcesu:

- utrzymanie projektu IT w zakładanym budżecie – kierownik projektu musi posiadać podstawową wiedzę ekonomiczną,
- realizacja projektu IT w planowanym czasie, tj. wyliczanie czasu realizacji projektu, harmonogramowanie prac, śledzenie postępu prac i reagowanie na odchylenia,
- spełnienie planowanych kryteriów jakościowych, które muszą być zdefiniowane na etapie założeń, muszą być mierzalne (SMART Project Management), mogą odnosić się do wybranych parametrów pracy systemu a parametry muszą pozwalać na pomiar i porównanie działania systemu IT z założeniami [WWW1].

Do punktów krytycznych realizacji i wdrożenia systemu IT zalicza się:

- plan projektu (alokację zasobów, analizę ścieżki krytycznej),
- Komitet Sterujący (zaangażowanie decydentów, uprawnienia decyzyjne, tryb podejmowania decyzji),
- etapowanie projektu IT (modelowanie, prototypowanie, testy Beta),
- weryfikację realizacji projektu IT (metodykę, procesy i procedury),
- odbiory częściowe,
- zarządzanie zmianą [Pal06, s. 51].

Zarządzanie projektem

W zarządzaniu projektem IT najważniejszą kwestią jest ustalenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu projektowego:

- Zamawiający jest odpowiedzialny za realizację umowy w zakresie swoich obowiązków,
- Wykonawca jest odpowiedzialny za realizację umowy w zakresie swoich obowiązków,
- Project Manager odpowiada tylko za przygotowanie planu projektu i realizację projektu zgodnie z planem projektu,
- Komitet Sterujący weryfikuje zgodność realizacji projektu z planem projektu i zarządza zmianami w ramach warunków umowy,
- Zespół Decyzyjny (Zamawiający i Wykonawca łącznie) uzgadniają zmiany w trakcie realizacji projektu wykraczające poza warunki umowy [Pal06, s. 51].

4. Specyfikacja do umowy

Przygotowując specyfikację do umowy, trzeba uwzględnić zidentyfikowane potrzeby Zamawiającego. Proces identyfikacji potrzeb przebiega według następujących kroków:

1. Analiza potrzeb po stronie Zamawiającego.
2. Wykorzystanie ekspertów/konsultantów zewnętrznych w procesie definiowania potrzeb.
3. Specyfikacja (dokumentacja) potrzeb.
4. Rozpoznanie potrzeb Zamawiającego przez Wykonawcę.

Analiza potrzeb informacyjnych

Analiza potrzeb rozpoczyna się od inwentaryzacji stanu przed wdrożeniem systemu IT. Dokumentuje się cele, potrzeby, oczekiwania, wyobrażenia i plany Zamawiającego. Działania te są oparte na opisach własnych Zamawiającego, wywiadach i analizach rozwiązań, które podobają się/odpowiadają Zamawiającemu. Następnie grupuje się, wartościuje i priorytetyzuje zdefiniowane wymagania Zamawiającego.

Wiedza o potrzebach informacyjnych użytkownika powinna obejmować:

- opis informatyzowanego obszaru organizacji, czyli dokumentów źródłowych, kartotek i informacji wynikowych (zestawień, wydruków, raportów), a także algorytmów, umożliwiających otrzymanie informacji wynikowych z danych źródłowych,
- analizę opisanego obszaru organizacji, czyli dokumentów źródłowych, kartotek i informacji wynikowych, z punktu widzenia przydatności i użyteczności dla użytkownika oraz realizowanego systemu [Zie03, s. 255].

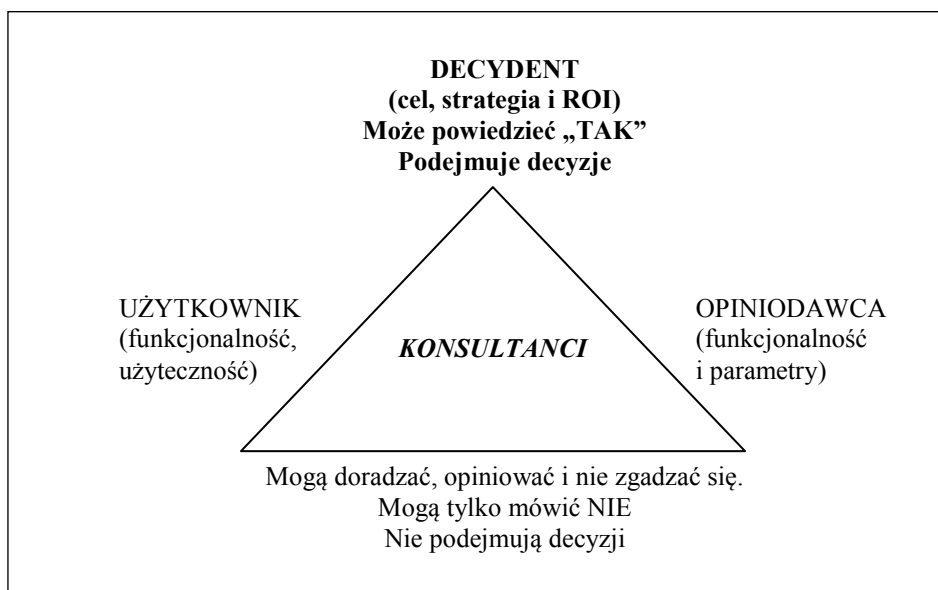
W następnej kolejności odbywają się wizyty referencyjne, a później rozpoczyna się proces tworzenia systemu. Polega on na modelowaniu rozwiązań spełniających ważne wymagania Zamawiającego, prototypowaniu rozwiązań spełniających wymagania Zamawiającego (może być kilka firm, które podejmą się opracowania prototypu; wybrana zostanie jedna firma – pozostałe odrzucone (freelancerzy) otrzymują tzw. opłatę za wysiłek) oraz wdrożeniu pilotowych rozwiązań spełniających wymagania Zamawiającego.

Na etapie analizy wymagań trzeba uwzględnić możliwość wprowadzania zmian odnośnie do wymagań wobec systemu IT. Trzeba zdefiniować obszary możliwych zmian w specyfikacji biznesowej, warunki wprowadzenia zmian w specyfikacji systemowej projektu IT, określić zasady zarządzania zmianami w trakcie realizacji projektu. W celu zminimalizowania zmian trzeba określić sposób realizacji zmian i częstotliwość odbiorów prac – cząstkowe czy przejściowe.

W praktyce przyjmuje się, że 10% zmian wprowadzonych do projektu nie powoduje konieczności zmian w umowie.

Eksperci / konsultanci zewnętrzni

W skład zespołu decyzyjnego w projekcie IT wchodzi: decydent, użytkownik, opiniodawca. Jednocześnie mogą oni pełnić rolę konsultantów. Na rys. 2 przedstawiono zakres kompetencji konsultantów w projekcie IT.



Rys. 2. Konsultanci w projekcie IT

Źródło: Na podstawie: [GarKon10].

Decydent jest konsultantem z doświadczeniem w zarządzaniu, użytkownik jest konsultantem z doświadczeniem w użytkowaniu, a opiniodawca to ekspert w dziedzinie technologii, procesów pracy, optymalizacji, funkcjonalności itd. Ważne jest, aby każdy konsultant posiadał wiedzę specyficzną dla obszaru, w którym doradza. Musi mieć świadomość, że jego praca jest kontrolowana, bowiem są stawiane cele dla jego pracy i określone miary sukcesu, czyli są definiowane kryteria ocen rozwiązań zaproponowanych przez niego.

Specyfikacja potrzeb

Szczegółowy opis przedmiotu zamówienia zawiera:

- specyfikację funkcjonalną systemu IT, obejmującą cele, opis działania, opis funkcjonalności, wymagania odnośnie do użyteczności i nawigacji, priorytety/kryteria wyboru,
- opis przeniesienia/migracji danych z innych SI,
- opis integracji i współdziałania (interoperacyjności) z innymi SI (jeżeli dotyczy),
- wymagania/założenia eksploatacyjne [DąbStaWol07, s. 68].

W trakcie specyfikacji przedmiotu zamówienia mogą pojawić się problemy w zakresie specyfikacji funkcjonalnej systemu, związane z brakiem celu dla systemu IT, niejasnym, niekonsekwentnym, sprzecznym lub przesadnie technicznym opisem działania systemu, brakiem lub opisem w zbyt lakoniczny sposób pozostałych charakterystyk przedmiotu zamówienia.

Formułując kluczowe warunki umowy, trzeba pamiętać o tym co chcemy osiągnąć i co jest dla nas ważne. W sytuacji gdy pojawiają się roszczenia względem Wykonawcy systemu IT, na liście stanowiącej podstawę dla prawnika muszą znaleźć się:

- przedmiot umowy – załącznik 1,
- obowiązki Wykonawcy,
- obowiązki Zamawiającego – załącznik 2,
- terminy realizacji,
- akceptacja i odbiór prac,
- wynagrodzenie,
- kary umowne,
- warunki płatności
- gwarancje i serwis – załącznik 3,
- licencje i prawa autorskie – załącznik 4,
- ograniczenie odpowiedzialności,
- klauzule poufności – załącznik 5,
- obowiązywanie umowy i wypowiedzenie.

W załącznikach 1-5 przedstawiono propozycję fragmentów Umowy z wykonawcą systemów IT na System X.

5. Negocjacje

Elementem nieodłącznym umów są negocjacje. Istnieje kilka tzw. grzechów głównych, które powodują porażki w negocjacjach. Są to:

- nieprzygotowanie (według praktyków 80% czasu powinno się przeznaczyć na przygotowanie do negocjacji, a 20% czasu powinny trwać negocjacje),
- własne emocje (przekonanie o słuszności swojego stanowiska, złość lub irytacja, brak wiary w sukces, strach przed porażką),
- nastawienie od początku na walkę lub poszukiwanie kompromisu [Bł94, s. 61].

Sukces negocjacji tkwi we właściwym określeniu celów negocjacji, czyli tego jaki ma być efekt negocjacji. Pomocne mogą być odpowiedzi na następujące pytania:

- które kwestie będą przedmiotem negocjacji?
- jaki jest cel negocjacji?
- jaki efekt końcowy chcemy osiągnąć?
- jakie są 3 główne priorytety w tej negocjacji?
- co stanowi wyjściową ofertę w tej negocjacji?

Trzeba pamiętać, że do negocjacji trzeba mieć alternatywę. W umowach IT sprawdza się BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) – najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. BATNA to najlepszy sposób postępowania, który zabezpiecza interesy strony negocjującej bez porozumienia z drugą stroną. BATNA jest podstawą siły negocjacyjnej i narzędziem oceny potencjalnego porozumienia. Jeśli BATNA jest bardzo dobra, może nie być potrzeby negocjacji, gdyż porozumienie może nie dać niczego lepszego niż dostępna alternatywa. BATNA można wzmacniać przez poszukiwanie informacji o alternatywach (np. innych ofertach). Należy też analizować możliwe alternatywy dostępne dla oponenta – wykonawcy.

Etapy przygotowań BATNA:

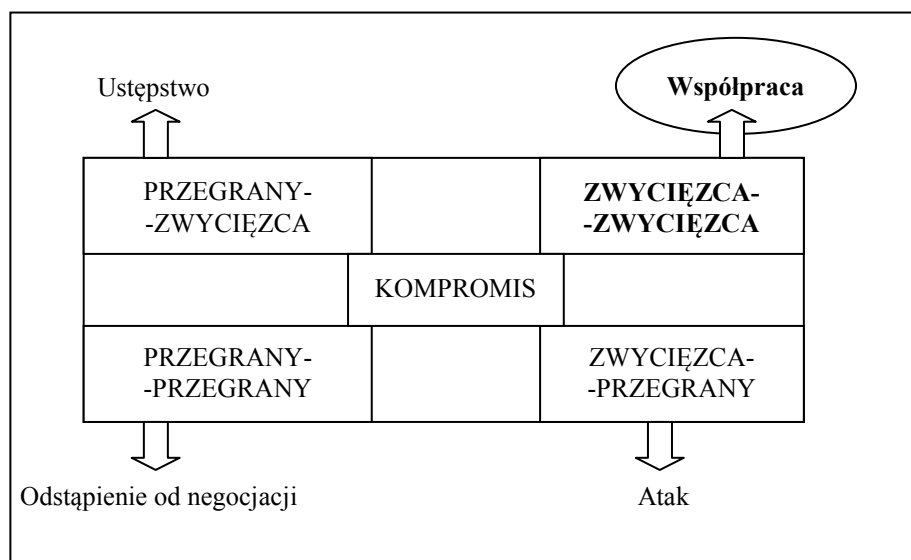
- wymyślenie wszystkich możliwych działań, jakie będzie można podjąć, jeśli porozumienie nie zostanie osiągnięte,
- udoskonalenie kilku najbardziej obiecujących pomysłów i przekształcenie ich w praktyczne możliwości działania,
- doskonalenie tymczasowego wyboru jednej z możliwości – tej, która wydaje się najlepsza [FishUrPat00].

Im lepsza BATNA, tym większa siła negocjującego. W rzeczywistości relatywna siła stron zależy przede wszystkim od tego, na ile atrakcyjne jest dla każdej z nich nieosiągnięcie porozumienia. W negocjacjach bardzo często podkreśla się znaczenie i umiejętność mówienia NIE. Stosowanie i realne postrzeganie BATNA w procesie negocjacji prowadzi do zmniejszenia obciążenia tą presją.

W trakcie negocjacji dostawca/wykonawca musi stać się partnerem – dopiero wtedy odpowiedzialność rozkłada się na obie strony. Istnieje kilka stylów negocjacji [WW2]. Na rys. 3 przedstawiono optymalny styl negocjacji dla umów na systemy IT.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na sukces w negocjacjach umów IT jest łączne oddziaływanie 3 składowych komunikacji bezpośredniej. Proporcje rozkładają się następująco:

- słowa (treść) – 7%,
- głos – 38%,
- język ciała – 55% [Lew95, s. 112].



Rys. 3. Style negocjacji – na czym komu zależy?

W negocjacjach można natknąć się na pułapki zarówno po stronie Zamawiającego, jak i Wykonawcy (tab. 1).

W sytuacji gdy projekt „pada” możliwe są dwie ścieżki postępowania:

1. Opcja siłowa – wywarcie presji na drugą stronę (w takiej sytuacji wygrywa Kancelaria Prawna),
2. Renegocjacja warunków umowy (prowadzi ją zewnętrzny negocjator).

Z reguły jeśli dojdzie do renegocjacji, ścieżka zewnętrznego negocjatora wygląda następująco:

1. Poznać i zrozumieć problem drugiej strony – zobaczyć sytuację oczami drugiej strony.
2. Poszukać kilku wariantów możliwych rozwiązań.
3. Wybrać rozwiązanie, które jest DOBRE dla obu stron.

Tabela 1

Pułapki w negocjacjach

Zamawiający	Wykonawca
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – wyobraża sobie nowy system IT, – robi to po raz pierwszy, – zakłada, że dostawca powinien wiedzieć jak SI ma działać i znać się na tym oraz przewidzieć konsekwencje, bowiem nasze 	<ul style="list-style-type: none"> – chce (za wszelką cenę) otrzymać zamówienie i jest skłonny zgodzić się na ryzykowne lub nierealne warunki, np.: zbyt krótki czas, zbyt mały budżet, zbyt niskie kompetencje itp.,

cd. tabeli 1

1	2
<p>oczekiwania są przecież oczywiste,</p> <ul style="list-style-type: none"> – system ma być taki, jak go sobie wyobraziliśmy, – dostawca zrealizuje projekt IT i wdrożenie zgodnie z oczekiwaniami Zamawiającego, nawet jeżeli te oczekiwania będą się zmieniać w trakcie realizacji projektu 	<ul style="list-style-type: none"> – nie ujawnia ryzyk wynikających z oczekiwań i wymagań Zamawiającego, obawiając się utraty zamówienia, – dąży do zawarcia umowy z nieświadomym Zamawiającym na warunkach „zgodności ze specyfikacją”, – świadomie akceptuje ryzykowne lub nierealne warunki stawiane przez Zamawiającego, gdyż zakłada, że Zamawiający nie wycofa się w trakcie realizacji projektu i zgodzi się na zwiększenie budżetu lub obniżkę jakości

Źródło: Na podstawie: [GarKon10; Jasz97, s. 60].

Podsumowanie

W sytuacji gdy organizacja podejmuje decyzje o wdrożeniu systemu IT pojawia się pytanie jakiego wykonawcę wybrać? Klienci/Zamawiający często w pierwszej kolejności poszukują dostawcy, który może pracować na miejscu. Tymczasem nie za każdą technologią dostępną na polskim rynku stoi lokalny dostawca. W wykonawcy/dostawcy klienci najchętniej widzieliby doradcę, a nie tylko firmę, która przywiezie oprogramowanie, skonfiguruje je i uruchomi. Zatem od doradcy jest oczekiwana – oprócz wiedzy technologicznej – wiedza biznesowa oraz chęć i gotowość do współpracy.

Dziś cena przestała odgrywać pierwszoplanową rolę. Dla klientów liczą się referencje, doświadczenie i kompetencje wykonawcy. Dla wykonawcy/dostawcy najistotniejsza powinna być pełna współpraca z klientem na każdym etapie, w szczególności w fazie analitycznej projektu, aby powstał system zgodny z oczekiwaniami. Faza analityczna pokazuje możliwe efekty, oszczędności, skalę automatyzacji. Daje też odpowiedź, czy warto wdrożenie realizować, dlatego tak ważne jest zidentyfikowanie wymagań i umiejętne skonstruowanie zapisów w umowie na system IT. Warto zadbać, aby w umowie znalazły się również zapisy o cenach licencji, wynagrodzeniu za pracę, warunkach uaktualnień itd. W negocjacjach warto stosować zasadę fair play.

Dostawca musi zadbać o satysfakcję klienta, aby ten do niego wrócił. Musi sobie zdawać sprawę, że dziś sam system IT nie jest już wartością dodaną, że stanowi standard, na którym opiera się każde działanie. Na wdrożeniu korzysta Zamawiający system, korzysta też wykonawca/dostawca. W sytuacjach spor-

nych traci przeważnie Zamawiający system IT, bo podpisał np. niekompletną umowę, dlatego tak istotna jest znajomość zagadnień z zakresu zarządzania umowami na systemy IT. Zamawiający powinien mieć zawsze na uwadze zasadę: „Żądaj wiele, otrzymasz też wiele”.

Literatura

- [Bł94] Błaut R.: *Skuteczne negocjacje*. CIM, Warszawa 1994.
- [DąbStaWol07] Dąbrowski W., Stasiak A., Wolski M.: *Modelowanie systemów informatycznych w języku UML 2.1 w praktyce*. Mikom, Warszawa 2007.
- [FishUrPat00] Fisher R., Ury W., Patron B.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. PWE, Warszawa 2000.
- [GarKon10] Garstecki B., Konarski X.: *Biznesowe i prawne aspekty umów na usługi (systemy) IT, CPI*. Warszawa 2010, materiały szkoleniowe.
- [Jasz97] Jaskiewicz A.: *Inżynieria oprogramowania*. Helion, Gliwice 1997.
- [KolNow99] Kolbusz E., Nowakowski A.: *Informatyka w zarządzaniu*. Wydawnictwo ZSB, Szczecin 1999.
- [KolOlszy05] Kolbusz E., Olejniczak W., Szyjewski Z.: *Inżynieria systemów informatycznych w e-gospodarce*. PWE, Warszawa 2005.
- [Lew95] Lewandowska-Tarasiuk E.: *Komunikowanie w biznesie. Jak skutecznie rozmawiać o interesach*. Etidions Spotkania, Gliwice 1995.
- [Pal06] Palonka J.: *Zarządzanie projektem w budowie systemów e-biznesu. W: Strategie i metodyka przekształcania organizacji w kierunku e-biznesu na podstawie technologii informacyjnej*. Red. H. Sroka. Wydawnictwo AE, Katowice 2006.
- [Sach10] Sacha K.: *Inżynieria oprogramowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [Wasz10] Waszczuk P.: *Dobre planowanie chroni przed porażką*. „Computerworld” 2010, nr18/19.
- [Zie03] Ziemia E.: *Projektowanie systemów informatycznych*. W: *Informatyka w zarządzaniu*. Red. C. Olszak, H. Sroka. Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
- [WWW1] www.brighthub.com/office/project-management/articles/26374.aspx [styczeń 2011].
- [WWW2] www.eioba.pl/a/2ovy/style-negocjowania [grudzień 2011].

Załączniki

Załącznik 1 – Przedmiot Umowy

Przedmiotem zawartej pomiędzy Stronami Umowy jest:

1. Udzielenie KLIENTOWI licencji na użytkowanie Systemu X obejmującego moduły wymienione w Załączniku nr 1 do niniejszej Umowy, o zakresie funkcjonalnym określonym w Załączniku nr 2 do niniejszej Umowy.
2. Wdrożenie i przekazanie do eksploatacji u KLIENTA kompletnego, w pełni funkcjonalnego Systemu X zgodnie z ustalonym harmonogramem ramowym wdrożenia (Załącznik nr 3 niniejszej Umowy).
3. Przeszkolenie przez DOSTAWCĘ użytkowników i administratorów ze strony KLIENTA w zakresie Systemu X, zgodnie z harmonogramem ramowym wdrożenia – specyfikacja dot. szkoleń (Załącznik nr 3 niniejszej Umowy).
4. Świadczenie przez DOSTAWCĘ usługi serwisu gwarancyjnego zgodnie z postanowieniami niniejszej Umowy.

Załącznik 2 – Obowiązki Klienta

KLIENT jest zobowiązany do:

1. Przygotowania środowiska systemowego do instalacji modułów Systemu X zgodnie ze specyfikacją środowiska systemowego (Załącznik nr 4 do niniejszej Umowy).
2. Udostępnienia DOSTAWCY, po wcześniejszym pisemnym uzgodnieniu z KLIENTEM, pomieszczeń w siedzibie lub w miejscu wskazanym przez KLIENTA oraz umożliwienia dostępu do sprzętu komputerowego przeznaczanego do obsługi Systemu X w zakresie niezbędnym dla należytego wykonania Umowy.
3. Współpracy w weryfikacji danych po migracji danych oraz po przekazaniu przez DOSTAWCĘ do eksploatacji Systemu X.
4. Współdziałania z DOSTAWCĄ przy przygotowaniu szkoleń, powołania i zapewnienia czynnego udziału zespołów pracowników podczas szkoleń.
5. Zainstalowania i uruchomienia niezbędnego dodatkowego oprogramowania umożliwiającego sprawną pracę Systemu X w miejscach eksploatacji Systemu X, dla odpowiedniej liczby użytkowników.

Załącznik 3 – Serwis

SERWIS w okresie gwarancji

1. DOSTAWCA udziela 20-miesięcznej gwarancji na System X. Gwarancja obowiązuje od daty zakończenia instalacji System X.
2. Zgłoszenie serwisowe może być realizowane za pośrednictwem faksu lub e-maila. Zgłoszenie serwisowe uznaje się za dokonane z chwilą potwierdzenia przez DOSTAWCĘ przyjęcia zgłoszenia, co następuje z chwilą wpłynięcia do KLIENTA faksu lub e-maila zawierającego potwierdzoną przez DOSTAWCĘ kopię Zgłoszenia serwisowego.
3. Po dokonaniu Naprawy, DOSTAWCA przeprowadzi testy sprawdzające poprawność działania Systemu X.
4. W przypadku gdy KLIENT dokona niezasadnego Zgłoszenia serwisowego lub zgłoszona nieprawidłowość nie będzie objęta serwisem gwarancyjnym, KLIENT zobowiązany będzie do zapłaty na rzecz DOSTAWCY wynagrodzenia zgodnego z aktualnym cennikiem DOSTAWCY za każdą godzinę pracy pracownika DOSTAWCY.

Załącznik 4 – Licencje

LICENCJA

1. DOSTAWCA oświadcza, że jest właścicielem wszelkich autorskich praw majątkowych do Systemu X, w odniesieniu do wszystkich modułów wymienionych w Załączniku nr 1 oraz posiada niczym nie ograniczone prawo do udzielenia KLIENTOWI licencji na jego wykorzystanie.
2. DOSTAWCA udziela KLIENTOWI odpłatnej, odwoławczej, niewyłącznej, nieograniczonej w czasie, nieprzenoszalnej, ważnej na terytorium Polski licencji na używanie Systemu X w wersji wyspecyfikowanej w Załączniku nr 1, spełniającego funkcje określone w Załączniku nr 2 oraz na wykorzystywaniu dokumentacji Systemu X.
3. Licencja udzielona w ramach niniejszej Umowy upoważnia KLIENTA do wykorzystania Systemu X na cele i użytek KLIENTA, na następujących polach eksploatacji:
 - użytkowanie zgodnie z dokumentacją i przeznaczeniem, w szczególności w zakresie: zbierania danych, wprowadzania danych, utrwalania danych, przechowywania danych, opracowywania danych itd.,
 - szkolenie własnych pracowników.

4. KLIENT nie może wynajmować, wdzierżawiać, udostępniać bezpłatnie Systemu X ani też wykorzystywać do szkolenia osób trzecich innych niż pracownicy KLIENTA.
5. KLIENT posiada prawo do korzystania z dokumentacji wyłącznie jako pomocy przy posługiwaniu się Systemem X w sposób określony w Umowie.
6. DOSTAWCA dostarczy KLIENTOWI certyfikat licencyjny na System X w dniu podpisania Umowy.

Załącznik 5 – Klauzule poufności

OBOWIĄZEK zachowania tajemnicy

1. DOSTAWCA zobowiązuje się do zapewnienia poufności informacji dotyczących KLIENTA pozyskanych przez DOSTAWCĘ, jego pracowników i zleceniobiorców w związku z wykonywaniem Umowy.

MANAGEMENT OF CONTRACTS WITH INFORMATION SYSTEMS PROVIDERS

Summary

The aim of this article is to present issues regarding to IT projects specifications that must be taken into account during cutting a deal on IT system. The introduction includes the characteristic of information needs which are directly or indirectly the basic elements of future IT system. The next problem mentioned in the paper is the process of gaining and describing requirements for IT system as well as other key elements that must be present in the agreement. All this matters are the basis of potential claims. The author also shows advantages od negotiation process, which is inherent element of cutting deals.