



Munich Personal RePEc Archive

Some juridical questions related to information systems implementation in multi-national companies

Vymetal, Dominik

Silesian University - School of Business Administration

26 October 2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/12406/>

MPRA Paper No. 12406, posted 01 Jan 2009 15:24 UTC

NĚKTERÉ PRÁVNÍ OTÁZKY SOUVISEJÍCÍ S NADNÁRODNÍMI PROJEKTY ZAVÁDĚNÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.

Dominik Vymětal

Abstract: One of noticeable features of globalization are rapid changes of information systems. If a company wants to be successful, it must carry out many actions having impact on information system. This increasingly concerns multi-national companies, which solve this challenge by multi-national ERP system implementations. Some basic formal prerequisites must be fulfilled to introduce successful multi-national ERP system. Harmonized legal, currency and custom systems in target countries are to be mentioned here in the first place. Intercompany decision system and culture are the next important point. After the delivering party is chosen, other important principles are to be complied with. Local specifics shall be taken into account in order to avoid conflicts, delays and language barriers. Proper definitions and clauses in all parts of the contract help to solve eventual problems during project and implementation stage. These topics must be mastered not only by company lawyers but by IT managers, too. This is why it is an opposite praxis to include tuition of special law lectures into management and information technology education.

Keywords: Information system project; ERP; contract law; multi-national companies; delivery contract; multi-national solution team; IT project risks; bankruptcy of delivering party:

Úvod

Jedním z výrazných rysů probíhající globalizace v hospodářské praxi je i globalizace informačních systémů. Mál-li podnik mít na globalizovaném trhu úspěch, musí přijmout celou řadu opatření. Návrhem potřebných opatření v oblasti podnikové strategie se podrobněji zabývala řada autorů, například Wolf [3] z hlediska systémů řízení nebo Suchánek [1] z hlediska obchodování po Internetu. Nadnárodní firmy však postupují poněkud jinak. Zavádějí v rostoucí míře řídicí a informační systémy splňující v té či oné míře požadavky vyplývající z globálního charakteru jejich aktivit. Rozhodující je zde potřeba adekvátní podpory informačním systémem v takových organizacích, proto dochází stále více ke strategickým rozhodnutím, kdy jsou přežívající heterogenní informační systémy nahrazovány různě centralizovanými nadnárodními systémy.

Realizace takového rozhodnutí však v sobě skrývá nebezpečí určité nepružnosti, která je v ostrém rozporu s požadavky pružné reakce na lokální tržní situaci, rychlých změn procesů a levného provozu. Proto nadnárodní firmy volí určité varianty zavedení a provozování Enterprise Resource Planning (ERP) systémů, v jejich organizačních jednotkách v různých zemích (Pobočkách). Rozsah a míra centralizace zpracování informací přitom závisí na typu firmy, na rozsahu jejího nadnárodního působení, ale také na nutné míře pružnosti lokálního rozhodování a podpory.

Při nezávislém řešení, jsou vytvářeny nezávislé systémy. Každá z Poboček má svého vlastního dodavatele IS, přičemž každý z těchto dodavatelů dodává lokální SW licenci systému (tj. lokalizovanou v dané zemi z hlediska lokální legislativy a jazyka) a samostatně implementuje IS v dané Pobočce. Tato varianta zpravidla není cílem nadnárodní strategie v oblasti Informačních technologií (IT) může však napomoci k dalším krokům tím, že je založena na stejném základním programovém vybavení ERP.

Druhý model je jednotné řešení. Hlavní dodavatel má dále pro každou z Poboček svou vlastní pobočku nebo smluvně vázaného partnera - subdodavatele, jenž za řízení hlavního dodavatele poskytuje Pobočce ty služby, ke kterým se hlavnímu dodavateli zavázal. Hlavní dodavatel tedy spravuje všechny SW licence, vyvíjí a udržuje jedno jednotné řešení pokrývající i všechny lokální legislativní úpravy a implementuje tento systém ve všech Po Toto řešení je náročné na projekt i provoz, ale umožňuje pružnou reakci na lokální trhy.

Poslední základní variantou je centralizované řešení, jež představuje navenek obdobné systémy. Při tomto způsobu řešení má centrála svého hlavního dodavatele, který připravuje pro Pobočky menší či větší část řešení. Hlavní dodavatel tedy spravuje jednu SW licenci, vyvíjí a udržuje jedno centralizované řešení pokrývající také všechny lokální legislativní i jazykové úpravy. Toto řešení je preferováno nadnárodními koncerny, vede však k malé pružnosti reakce na lokálních trzích.

Při projektování a realizaci informačních systémů vznikají při výše uvedených různých variantách také různé smluvní vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Současně však může docházet i k potřebě řešení vnitropodnikových pracovně právních a jiných otázek. V našem příspěvku se budeme krátce zabývat některými právními aspekty spojenými se zaváděním jednotných, případně centralizovaných informačních systémů v nadnárodních organizacích, které mají své Pobočky v Evropě. Tyto systémy budeme dále nazývat Nadnárodní ERP. V závěru uvedeme krátkou Případovou studii, která osvětlí rizika vyplývající z malého respektování zásad, nastíněných v hlavní části příspěvku.

Formální předpoklady zavedení nadnárodních ERP.

Aby byl nadnárodní systém úspěšný, musí být splněny některé základní formální předpoklady. Pokud nejsou splněny, pak v lokálních instancích ERP budou nutné různé výjimky, zpravidla v logice programů nebo jejich nastavení. Tím se smysl nadnárodního systému prakticky ztratí. Zmíníme zejména následující předpoklady:

- Harmonizované právní systémy v jednotlivých zemích. Jedná se zejména o zákony z oblasti investic a odpisů. Jinak nastavené zákony o investicích a odpisech mohou vyvolat problémy v jednotném účetnictví, v oblasti pronájmů strojů a zařízení, při realizaci servisních smluv a dalších případech. Základním problémem jednotného řešení a téměř nepřekonatelnou překážkou centralizovaného řešení jsou rozdíly ve struktuře daní všeobecně, DPH zejména. Pokud jsou na příklad na určité typy plnění nastaveny jiné úrovně DPH, pak lze tento problém řešit určitou parametrizací. Pokud však jsou stejná plnění v různých zemích zařazena do jiných skupin DPH, nebo existuje více skupin DPH v jedné či více zemích, než ve většině Poboček, je nutno zpravidla zasáhnout do programových struktur a logiky.
- Pokud je nadnárodní řešení zaváděno ve skupině zemí, z nichž je část již členy EU a část ještě není, vzniká problematika celních skladů, což komplikuje logistickou část systému.
- Záruka a zásady penalizace. Logika záruk a penalizací by měla být stejná. Pro jeden nadnárodní koncern tomu tak zpravidla je, pokud tomu nebrání národní právo nebo prostředí trhu dané země. V tom případě lze však vystačit se změnami v parametrizaci systému.
- Měnové otázky. Pokud se všechny Pobočky nacházejí v Eurozóně, nevznikají žádné problémy. V opačném případě se za hlavní měnu považuje měna státu, kde je umístěna

příslušná centrála. Koncernové výkaznictví se vede v hlavní měně, zbytek v měně lokální. Toto může být problémem u centralizovaných řešení. Jeho řešením je zavedení instancí systému, odpovídajících jednotlivým Pobočkám. Z centralizovaného řešení se tak stává řešení jednotné, tedy řešení s nižší mírou integrace.

- Způsob řízení nadnárodní organizace a firemní kultura. Způsob řízení a firemní kultura hrají důležitou roli jak při vlastním strategickém rozhodnutí a zavedení nadnárodního ERP systému tak zejména při vlastním průběhu projektu a jeho realizaci v jednotlivých zemích. Existují dvě krajní varianty – liberální a tvrdě centralistická. Liberálnější přístup bývá obvyklý v organizacích obchodního typu, systémy založené na výrobě bývají řízeny silně centralisticky. Autor došel ke zkušenosti, že americká firemní kultura mnoho lokálních variant nepřipouští, japonská firemní kultura tíhne k centralizaci, ale i ve své liberální variantě pomalu reaguje na změny. Ve společnostech s koncernovým vedením v Evropě se prosazují častěji liberální koncepty zavádění a provozování IT. V případě japonských koncernů také občas dochází k tomu, že rozhodování probíhá s malou znalostí evropských realit.
- Způsob řízení lokálních Poboček ze strany centrály hraje také významnou roli tehdy, když je nutno zaměnit heterogenní v Pobočkách provozované systémy za jeden společný systém s jednotnou podporou, údržbou a rozvojem. V jednotlivých pobočkách jsou tím často narušeny ekonomické a mocenské zájmy, takže nezbývá než přistoupit k úkolování vedoucích pracovníků Poboček. Lokální dodavatelé IS přicházejí o obchod a vliv v Pobočkách, takže se musí řešit často zástupné problémy nastolené jak Pobočkami, tak lokálními dodavateli. Často se právě argumentuje odlišných právním a tržním prostředí. Ve společnosti, kde autor pracoval mnoho let, dovedla tuto taktiku k dokonalosti jedna Pobočka, ve které se ještě v roce 2008, 8 let po základním rozhodnutí, nepodařilo zavést ani jednotné koncernové řešení.

Dodavatel

Po rozhodnutí o přípravě projektu je prvním úkolem rozhodnout o dodavateli. Pomineme-li problematiku výběrových řízení, vznikají v souvislosti s určením dodavatele četné otevřené otázky a výzvy, které mají právní kontext:

- Sídlo firmy dodavatele. Sídlo firmy dodavatele zpravidla také souvisí s určením měny, ve které budou provedeny platby za dodávky a služby. Pokud je sídlo dodavatele ve stejné zemi, jako je sídlo koncernové centrály, je otázka vyřešena prakticky ihned. Řada dodavatelů však nesídlí v Eurozóně, někdy jsou jejich součásti umístěny i mimo Evropu. Do zavedení Eura se tyto otázky zpravidla řešily platbami v dolarech. Nyní jsou cenová jednání spojena i s určitými kurzovými riziky, zejména tam, kde se může za určitých okolností jednat o platby ve více měnách. Tato rizika je nutno ošetřit v hlavní smlouvě.
- Platnost práva. Centrála, která rozhodla a zadává projekt, vždy prosazuje platnost práva té země, ve které centrála sídlí. Velcí dodavatelé se však tomuto přístupu brání, pokud sídlí v jiné zemi než odběratel. V jednom z projektů, které autor vedl, vznikla potřeba dohodnout se, zda bude platit právo rakouské, české nebo dánské. Jednání nakonec vyústila v platnost rakouského práva, ale jak uvedeme v Případové studii, ani tato dohoda nezabránila potížím později. Specifikem také mohou být drobné rozdíly v pojetí autorského práva v jednotlivých zemích.
- Generální dodavatel, nebo více dodavatelů. U velkých dodávek, jakou jsou nadnárodní ERP systémy, se zpravidla postupuje cestou generálního dodavatele, který garantuje

dodávky hardware, standardního software, parametrizace a naprogramovaných zákaznických modulů. S tím souvisí opět sídla firem subdodavatelů, platnosti záruk apod. I když je právní formulace smluv o subdodávkách věcí generálního dodavatele, je nutno postupovat při přípravě hlavní smlouvy obezřetně, což se pokusíme více osvětlit později.

- Předpoklady podpory dodaného řešení v cílových zemích (Pobočkách). Je zpravidla na odběrateli, aby posoudil schopnost firem, které až dosud zajišťovaly lokální podporu stávajících řešení, podporovat i řešení nové. Pokud panuje se službami lokálních subdodavatelů spokojenost, jsou tyto doporučení generálnímu dodavateli. Ten pak s nimi uzavře smlouvy ve své režii. Při tom je nutno posoudit i právní předpoklady pro uzavření a fungování uvedených smluv v cílových zemích.

Rozsah dodávek, používaný jazyk a nadnárodní řešitelský tým.

Očekávaný rozsah dodávek a služeb bývá zpravidla stanoven již před zahájením výběrového řízení. U projektů informačních systémů obecně však podrobná specifikace očekávaných funkcí bývá předmětem rozsáhlých úprav v průběhu přípravy prováděcího projektu, tedy v etapě analýzy. To má vliv nejen na jednání o ceně (viz níže) vyvolává také obtíže při vlastní realizaci, protože jsou obvyklé dlouhé diskuze o to, které požadované funkce jsou předmětem smlouvy a co je navíc. Kromě toho je u nadnárodních projektů nutno vzít do úvahy požadovaná lokální specifika. Ne všechny požadavky Poboček totiž tvoří zástupné problémy, ale jsou vyvolány nutností reagovat na místní podmínky na trhu, případně odlišnosti lokální legislativy, které jsme zmínili výše. Proto rozsah dodávek tvoří zpravidla dokument značného rozsahu a přikládá se k hlavní smlouvě jako příloha. Důležité z hlediska případných dalších jednání v průběhu projektu je jednoznačné konstatování v hlavní smlouvě, že příloha (přílohy) specifikující rozsah dodávek tvoří nedílnou součást smlouvy a má přednost před jakýmkoli obchodními podmínkami dodavatele. Autorovi se v praxi osvědčilo, že k rozsahu dodávek byla připojena další příloha specifikující obchodní podmínky odběratele. Tím se zpravidla podařilo jasně specifikovat požadavky na kvalitu celého projektu.

Jako jazyk smlouvy a příloh se zpravidla volí angličtina. Stanovení jazyka smlouvy je důležitou součástí celého procesu. Jedná se o to, že některé právní termíny mohou mít v různých zemích poněkud jiný detailní význam. Autor se několikrát setkal s tímto problémem při stanovení autorských práv a při jednání o licencích. Proto lze jen doporučit, aby součástí hlavní smlouvy mezi stranami, které mají sídlo v různých zemích, byla na začátku jasná definice používaných pojmů v jazyce smlouvy.

Jedním z důležitých závazků odběratele v případě nadnárodních projektů v oblasti IT je závazek vytvořit nadnárodní řešitelský tým. Jde nejen o to, že nadnárodní řešitelský tým může sjednotit lokální stanoviska na straně odběratele, ale také zaručit, že nebudou přehlédnuty některé místní právní nebo kulturní zvláštnosti. Tento závazek má však své důsledky. Do nadnárodního řešitelského týmu musí být jmenováni pracovníci s dostatečnou rozhodovací pravomocí. To jsou zpravidla někteří důležití linioví nebo štábní řídicí pracovníci. /Pro to, aby mohli přijímat důležitá rozhodnutí v průběhu projektu, je vhodné, aby byli vybaveni příslušnými formálními dokumenty. Navíc musí být vyřešeny některé pracovní právní otázky spojené s jejich vysokým zatížením po dobu projektu.

Cenová jednání

V rámci cenových jednání se vyjednává zejména cena projektu a vazba této ceny na požadované funkční technické a kvalitativní kvality uvažované dodávky. Cenová vyjednávání obecně a u zavádění IS zvláště, souvisí s pohledem zákazníka a s pohledem dodavatele. U zákazníka jde o jeho pohled na cenu, kvalitu a termíny projektu. To znamená, že se zákazník

rozhoduje, zda dá větší důraz na nižší ceny při kompromisu z hlediska kvality a času nebo trvá na kvalitě celé dodávky či rychlém řešení a je ochoten akceptovat vyšší požadované ceny. U nadnárodních projektů vyjednávání vedou zástupci centrály. Při jednání o odborných otázkách a lokálních úpravách se jednání účastní členové nadnárodního řešitelského týmu, pokud byl již jmenován. Podle toho, který model se zvolí, vede se jednání o ceně jednotného řešení nebo centralizovaného řešení jako jednoho balíku. Autor se však setkal i s modelem, podle kterého centrála financuje pouze kritické části řešení, jako jsou speciální moduly realizující společný firemní know how. Pobočky v tomto případě financují standardní licence na použité programové vybavení. Tento model nedoporučujeme, protože kromě složitých právních otázek souvisejících s možnými odlišnými právními úpravami v jednotlivých zemích, dochází k rozmělnění pravomocí a zodpovědností za projekt. V důsledku toho nutně vzniká opět heterogenní systém.

U dodavatele jde samozřejmě o pokrytí nákladů s přiměřeným ziskem. Řada dodavatelů ale musí také brát do úvahy velikost zákazníka a tedy jeho vyjednávací sílu, případně má zájem o získání dlouhodobého partnera. Dodavatel také musí také respektovat existenci konkurenčního prostředí. U projektů IS se v praxi vyskytují riskantní strategie dodavatele, který nabízí nízkou cenu za projekt a doufá, že přiměřený zisk získá v průběhu změnových řízení nebo v etapě údržby produktu. Již v této etapě může dodavatel ztratit důvěru zákazníka, který pak může trvat na různých formách ceny.

Při projektech IS se v zásadě používají tři typy cen:

- **Nákladová cena.** Je stanovena pevná částka za čas pracovníků dodavatele a odhadovaná částka za dodaný hardware a licencovaný materiál. Tato cena je pravděpodobně nejvýhodnější z pohledu dodavatele. Pro zákazníky však představuje značné riziko. Zavádění IS je typické tím, že jsou požadavky uživatele relativně stručné a zpřesňují se teprve v průběhu řešení. Výsledkem může být nekontrolovatelný nárůst v průběhu projektu z důvodu více prací. Zákazník je tedy plným nositelem rizika
- **Pevná cena – při použití pevné ceny je specifikována dodávka, služby a poplatky za licence, případně hardware za předem stanovenou částku.** Dodavatel při pevné ceně zakalkuluje pevné ceny a přiměřený zisk. V etapě před zahájením vlastního projektu ale obvykle nejsou známy detailní požadavky na funkce IS nebo jeho části. Přijetí pevné ceny je tedy pro dodavatele značným rizikem. Proto tento způsob bývá zpravidla odmítán. Jako kompromis se často vyjedná pevná cena nebo nákladová cena za etapu do ukončení analýzy a návrhu nového systému. Po schválení prováděcího projektu na zavedení nového systému se stanoví pevná cena nebo pevná cena plus cílová odměna pro fázi vlastní realizace projektu
- **Pevná cena se stropem – pevná cena se stropem je variantou pevné ceny s cílovou odměnou, kde cílová odměna je limitována maximální možnou částkou.** I když dodavatelé tuto cenu akceptují se značnými výhradami a je předmětem složitého vyjednávání, z praktických zkušeností se zdá, že je rozumným kompromisem pro obě strany.

Vlastní smlouva

V etapě přípravy smlouvy dochází ke konečnému dojednání v rozsahu služeb, výše ceny, záručních podmínek, termínu etap apod. Z praktických důvodů členíme smlouvu na Hlavní smlouvu a přílohy. Hlavní smlouva by měla obsahovat zejména následující části:

Specifikaci zadavatele a dodavatele

Předmět smlouvy

Podmínky platnosti smlouvy

Typ ceny a celkovou cenu zakázky

Podmínky a možnosti uplatnění změn

Způsob a termíny plateb

Záruční podmínky a termíny podpory a údržby

Výši a podmínky penalizace v případě nedodržení termínu

Ujednání pro případ předčasného ukončení

Ujednání o důvěrnosti firemních informací

- Ujednání o autorských právech

V případě nadnárodních projektů jsou důležitou součástí smlouvy také:

Ujednání o právech použití v nadnárodní organizaci.

Salvatorní klauzule

Platnost práva, řešení sporů, příslušnost soudu

Text Hlavní smlouvy je doplněn celou řadou příloh, které jsou deklarovány jako nedílné součásti toho dokumentu. Jedná se zejména o další rozšíření Předmětu smlouvy – Funkční specifikaci nového systému, výčet dodávek a služeb, kam patří také specifikace dodávek hardware a standardního software případně licenční podmínky třetích stran.

Důležitou součástí smlouvy je definice akceptačních (finálních) testů a podmínky uplatňování změn v projektu. Právě v této oblasti bývají smlouvy definovány nepřesně. Uvážíme-li již zmiňované rozdílné právní úpravy některých otázek v různých zemích, je přesná definice podmínek akceptace základním předpokladem k tomu, aby nedocházelo po zavedení nového systému k právním sporům v oblasti garancí a záruk. Zásady definice akceptačních testů lze shrnout následovně:

Akceptační testy jsou předem připraveny jako dílčí případové studie (scénáře) včetně udání zdrojů dat pro tyto testy

Je striktně zakázáno, aby dodavatel prováděl změny a opravy chyb, či vylepšení modulů o své újmě

Pro evidenci akceptačních testů je schválena procedura postupu a struktura akceptačních protokolů

Je předem připraven akceptační protokol, ve kterém se definuje za jakých podmínek je provedena akceptace úplná, akceptace s výhradami a zamítnutí akceptace. Současně je definován postup, pro případ, že nedojde ke shodě akceptace mezi dodavatelem a odběratelem

Je stanoven přesný postup, jak řešit rozpor mezi názorem odběratele, že se jedná o chybu a názorem dodavatele, že jde o nový požadavek. Tento postup je svázán s dříve definovaným zásadami změnového řízení

Akceptační protokoly, ať již dílčí nebo protokol z integračního testu, jsou podepsány oběma stranami. V případě, že se zákazník k akceptaci nevyjádří do určitého předem stanoveného období, je dílčí akceptační test považován za úspěšný

Záruční podmínky a způsob podpory a údržby dodaného systému a jeho vlastností mohou být definovány zvláštními dokumenty. Pro tato případy má dodavatel zpravidla připraveny vlastní metodiky. U nadnárodních projektů se tyto metodiky přizpůsobují záměru zákazníka - zda jde o jednotné nebo plně centralizované řešení.[2]

Generální dodavatel, subdodavatelé, lokální partneři

Zvláštním případem dodavatele je použití systémového integrátora nebo generálního dodavatele projektu IS. V tomto případě se smlouva podepisuje zpravidla s jedním partnerem. Systémový integrátor je zodpovědný za dodávky a kvalitu produktů a služeb svých subdodavatelů. Zde se můžeme setkat s pokusy subdodavatelů o přímá jednání se zákazníkem. Tyto pokusy je třeba ze strany zákazníka zásadně odmítat. Sebelepší smlouva totiž nedokáže formulovat všechny možné varianty budoucích stavů. Znamená to tedy, že mezi dodavatelem a zákazníkem musí existovat vysoká důvěra. Tato důvěra může být založena buď na zkušenostech z minulých dodávek, nebo u nových smluv a vztahů na chování potenciálního dodavatele a zákazníka v etapě vyjednávání. Přímá jednání zákazníka se subdodavatelem mohou tuto důvěru narušit.

Konflikty se subdodavatelem nastávají zpravidla při dojednávání prací navíc a při termínových skluzech. Proto je vhodné, do smlouvy zakotvit klauzuli obsahující závazek dodavatele, že nebude ani v těchto případech se subdodavatelem jednat. U hlavního partnera na straně zákazníka – koncernové centrály se generální dodavatel setkává zpravidla s pochopením. Odlišná je situace u lokálních Poboček. Lokální partneři generálního dodavatele pochopitelně nejsou záměrem zavést jednotný nebo centralizovaný informační systém nadšeni. Přišli o obchod a obrat, který realizovali s lokální Pobočkou a také o určitý vliv. Personál Pobočky, generálním ředitelem a IT manažerem počínaje a klíčovými uživateli konče zpravidla tomuto záměru také není nakloněn a je náchylný ke hledání nejrůznějších zástupných problémů. Autor zažil případ, kdy koncernová centrála byla nucena i za cenu určitých nákladů ukončit veškeré smlouvy lokálních Poboček s lokálními dodavateli, aby se vytvořil prostor pro práci generálního dodavatele. Tento proces samozřejmě vyvolal určitá jednání ve smyslu výpovědních lhůt a penalizací.

Jinak je za kvalitu smluv a dodávek samozřejmě zodpovědný dodavatel. Personál centrály by se však měl nechat o jejich obsahu podrobně informovat, aby se zabránilo vnitropodnikovým diskuzím ze strany Poboček.

Školení personálu odběratele

I když z hlediska smluvních ujednání týkajících se dodávky nepředstavuje školení personálu odběratele žádnou závažnou tematiku, je pro celkový úspěch projektu podstatné. Při tom se v praxi opakovaně ukazuje, že pouze úspěšný projekt nebývá spojen s právními spory. Navíc školení personálu souvisí se změnami pracovních postupů, tedy i popisem práce. V tomto

smyslu je při plánování průběhu projektu v jednotlivých zemích vzít do úvahy i problematiku pracovně právních předpisů týkajících se lokálních Poboček.

Při školení uživatelů se používají dvě hlavní varianty:

- Plné zaškolení dodavatelem. Tato varianta je u velkých projektů, zvláště nadnárodního charakteru jen obtížně realizovatelná. V první řadě zde působí jazyková bariéra. Je generální dodavatel má přehled o celkovém řešení a dodávaných funkcích. To znamená, že klíčoví pracovníci dodavatele nebo jeho subdodavatelů by museli školit v různých jazykových a kulturních prostředích. Z tohoto důvodu lze potíže považovat za předem dané. Teoreticky by bylo možné pro zaškolení použít lokálních subdodavatelů. Ti však zpravidla mají přehled jen o části řešení, např. o základní dodávce standardních modulů. O způsobech práce se zákaznickými moduly, nebo standardními moduly připravenými generálním dodavatelem by se stejně museli nechat zaškolit. Výhodou tohoto řešení je, že dodavatel je jasně zodpovědný za úroveň školení.
- Metoda „train the trainer“. Klíčoví pracovníci odběratele a členové nadnárodního řešitelského týmu jsou proškoleni dodavatelem. Toto zaškolení stejně potřebují pro provedení akceptačních testů. Tito lokální „trenéři“ poté zajistí školení personálu v lokálních pobočkách. Uvedená metoda do značné míry eliminuje riziko jazykové bariéry a je pro zákazníka také cenově výhodnější.

Přes uvedené výhody a nevýhody obou zmíněných metod zůstává riziko některých nejasností. Materiály používané pro školení musí obsahovat firemní „hantýrku“, aby řadoví uživatelé problematice rychle porozuměli. Proto jsou podklady pro školení téměř vždy zajišťovány odběratelem – pracovníky lokálních Poboček. To znamená, že v každém případě existuje potřeba jasného smluvního zajištění postupů v oblasti školení a řešení případných výjimečných stavů. Navíc platí, že klíčoví „trenéři“ jsou již ke konci projektu značně unaveni a opotřebení. Je zde určité nebezpečí pracovních sporů. Proto pro úspěšnou realizaci je nutné již v rozhodování o změnách v pracovních postupech a způsobu školení používat znalost pracovně právních předpisů.

Časový plán projektu

Časový plán projektu je v etapě přípravy smlouvy podkladem pro výpočet nákladů u dodavatele a tedy i pro jednání o ceně. V průběhu projektu je předmětem pravidelných kontrol a upřesňování oběma smluvními stranami. V případě projektových změn nebo zpoždění projektu je základem pro jednání o cenových změnách případně sankcích.

Všimněme si, že existují různé pohledy a významy ze strany odběratele i dodavatele.

U zákazníka jde zejména o to, které interní zdroje budou v kterém časovém období na projektu vázány. Pokud je pro realizaci nového IS zvolena čistá projektová struktura, nebývá plán čerpání zdrojů kritickým místem, i když může přitom docházet k jejich nižšímu využití v určitých obdobích. U typických projektů IS převládají maticové struktury, kde je plánování účasti rozhodujících uživatelů na projektu svázáno s jejich běžnými rutinními činnostmi. Právě tento fakt může v projektu vytvářet úzká místa.

Dodavatelé mívají při jednáních o smlouvě často tendenci přistupovat na velmi náročné časové plány s malými rezervami. Při tom pochopitelně pracují na více projektech u více zákazníků. Pro velmi náročné projekty používají nejzkušenější pracovníky, jako jsou konzultanti a kvalitní programátoři. Tito pracovníci představují u dodavatelů kritické zdroje.

Vzhledem k jejich ceně se dodavatelé pochopitelně snaží kritické zdroje nasazovat do více projektů. Proto je u dodavatele stanovení správného časového průběhu projektu a zejména stanovení určitých rezerv zásadní věcí. Pokud totiž dojde ke zpoždění některé s projektových etap, mohou rozhodující zdroje dodavatele chybět v daném projektu nebo při realizaci zakázky u jiného zákazníka.

U nadnárodního projektu může v případě nedodržení časových plánů docházet v důsledku složitých vazeb u zákazníka i k dalším ztrátám, jako jsou náklady stornování letenek a rezervace hotelů, náklady přesunů důležitých akcí a činnosti v lokálních pobočkách a jiné.

Z uvedených důvodů je nutno ve smlouvě dobře ošetřit plnění časových plánů, reakci na mimořádné situace a případné sankce za nekvalitní plnění nebo časová zpoždění.

Předvídání rizik a potenciálních konfliktů.

Dodavatel má pochopitelný zájem projekt předat, vyinkasovat zbývající finanční prostředky a případně uvolnit zdroje, které pro projekt alokoval. Při jednáních se zákazníkem se nejčastěji objevují následující odpovědi na stížnosti ze strany zákazníka:

„Toto je nad rámec smlouvy“. Těmto tvrzením se prakticky předem nedá vyhnout. Jednání o změnách a vícenákladech je každodenní úděl vedoucích projektů na obou stranách. V daném případě nezbyvá než konkrétně analyzovat smlouvu a prováděcí projekt a v zájmu partnerství najít přijatelný kompromis.

„Uživatelé si nepamatují, co jsme je školili“. Souvisí zpravidla s nedostatečně zpracovanou koncepcí školení a obvykle vede k nákladům buď u dodavatele, nebo interním nákladům v důsledku doškolení. Použití metody „train the trainer“ může zmíněné riziko podstatně snížit, protože interní znalci mohou zařídit vysvětlení problematiky operativněji než pracovníci dodavatele. U nadnárodních projektů to ani jinak není možné (viz jazykové bariéry a další problémy uvedené výše).

„Toto nepatří do záruky“. Jedná se buď o špatně nebo nejasně naformulovanou smlouvu v obsahu záručních podmínek nebo pokus dodavatele o získání dodatečných finančních prostředků. Při skutečně dobrém partnerském vztahu v průběhu projektu, lze tento konflikt řešit vzájemnou dohodou

„Dodali jsme víc, než jste zaplatili“. Obvyklý pokus dodavatele při jednání o zvýšených nákladech v důsledku změn nebo po kritice kvality dodávek. Tvrzení souvisí s definicí projektu a s úrovní projektového řízení. Objevuje se tehdy, když vzájemná důvěra obou partnerů není na nejlepší úrovni

„Naši subdodavatelé jsou neschopní“. Častá, nic neřešící odpověď zní: *„To je váš problém“.* Ve skutečnosti je to problém odběratele, protože nakonec buď nedostane požadovanou kvalit v požadovaném čase, nebo se bude muset smířit s kompromisy, případně hrozí jednání o sankcích. Problém může být vyvolán tím, že si dodavatel vybral špatného subdodavatele, nebo došlo k posunu termínu projektu a subdodavatel nemá volné kritické zdroje. Pokud byl obsah projektu, jeho změny případně změny termínového plánu odsouhlaseny oběma stranami, má sice dodavatel pravdu, avšak existuje zdroj značných konfliktů. Odběratel v tomto případě většinou osloví subdodavatele po své linii sám a tím naruší jak podmínky smlouvy, tak partnerské klima mezi oběma stranami.

Existují však také rizika, která lze jen těžce předvídat a smluvně ošetřit. Zmíníme jen některá z nich:

- Dodavatel ztratil důležité jazykově vybavené pracovníky. Uvedené riziko může u nadnárodních projektů znamenat vážný problém. Proto je již v etapě výběru dodavatele nutné zařadit kritérium připravenosti dodavatele po stránce jazykového vybavení. Ale i u velkých dodavatelů může nastat situace, že jiní klíčoví a jazykově vybavení pracovníci jsou plně vytíženi na jiných projektech a zákazníkovi přidělený expert firmu opustí. Je možno uplatnit sankce, ale na podstatě problému to nic nemění.
- Dodavatel rozjel příliš mnoho dodávek a nyní mu chybí důležité zdroje. Tato situace může nastat, pokud generální dodavatel nemá dostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků a navíc v některém z jiných projektů došlo ke zpoždění. Zákazník sice může uplatnit sankce, ale v každém případě nemá silnou pozici, protože potřebuje projekt dokončit. Autor zažil projekt, kdy dodavatel vybraný schválně proto, že byl pouze firma střední velikosti. V průběhu projektu se dodavatel dostal do finančních potíží a zahájil několik dalších projektů s cílem vyinkasovat zálohy. Zákazníkovi nezbylo než zpoždění akceptovat, protože projekt byl těsně před dokončením. Současně byl zákazník nucen připravovat krizový plán pro případ, že dodavatele postihne bankrot. Krizový plán obsahoval i přípravu nutných jednání se subdodavateli z různých zemí.
- Vedení koncernu provedlo zásadní změnu strategie IT. Tato situace nastává zřídka, ale může k ní dojít na příklad po fúzi dvou firem, z nichž jedna připravovala nový informační systém. Dojde zcela jistě k finančním ztrátám.
- Zákazníkovi došly peníze. Projekt může být pozastaven nebo zrušen. Opět dojde k finančním ztrátám. Navíc dodavatel zcela jistě uplatní sankce. Situaci lze za určitých okolností předejít již na začátku projektu. Pokud má dodavatel dostatečně silnou pozici, může se pokusit uplatnit správně zajištěné bankovní garance.
- Lokální pobočka ztratila důležitého pracovníka- člena mezinárodního projektového týmu. Pokud příslušná Pobočka nemůže ihned určit náhradu, lze člena doplnit z jiné Pobočky. Znamená to však vždy určité zdržení, než se nový člen mezinárodního řešitelského týmu zapracuje.

Z uvedených příkladů vyplývá, že i velmi kvalitní vedoucí projektů IS musí v průběhu projektu čelit řadě konfliktních situací. Původ a příčiny těchto konfliktů mohou být různé, týkat se dodavatele nebo odběratele IS, případně může jít o konflikt týkající se obou stran. Řadě situací lze předejít kvalitní smlouvou s dodavatelem. Někdy však nastane situace, kdy je právní pomoc renomované právnické firmy nezbytná. Příklad dává následující případová studie.

Případová studie

V dalším popíšeme případ nadnárodního projektu informačního systému, kdy se dodavatel dostal do bankrotu.

Nadnárodní organizace se rozhodla zavést informační systém založený na programovém ERP systému Navision. Tento standardní systém obsahoval všechny důležité moduly s výjimkou specifického řízení servisních procesů, který byl pro činnost Poboček klíčový. Proto se evropská centrála pro Střední a Východní Evropu rozhodla nechat tento systém vyhotovit. Jako dodavatel byla vybrána dánská firma, která podobné řízení servisu dodala pro jednu

dánskou telefonní společností. Projekt byl veden jako systém nezávislých řešení v jednotlivých pobočkách s jednotným řešením servisu. Pobočky tedy uzavřely s vybraným dodavatelem vlastní smlouvy na standardní část dodávky, evropská centrála uzavřela zakázku na systém řízení servisu a jeho integraci do standardního řešení.

Projekt se týkal Poboček v následujících zemích:

- Polsko,
- Litva,
- Maďarsko,
- Rumunsko,
- Slovinsko a
- Chorvatsko.

Celková hodnota projektu činila 300.000 U\$. Pro smlouvu o dodávce platilo Rakouské právo. Po jednom roce přípravných prací byly standardní části systému instalovány v jednotlivých zemích a systém řízení servisu byl před dokončením. V průběhu projektu změnila dodavatelská forma dvakrát majitele. Také v důsledku těchto fúzí nebyl systém včas hotov a vykazoval řadu nedostatků. Pobočky i evropská centrála to řešily uplatněním sankcí a přestaly platit. Celkem zbývalo doplatit 100.000 U\$, když dodavatel zkrachoval. Pro tento případ začalo platit dánské právo týkající se konkurzu a vyrovnání. V této souvislosti vznikly u zákazníka dvě hlavní potíže: dodané řešení nebylo funkční, pro to aby mohl být získán jiný dodavatel, který by řešení dokončil, bylo nutné vyřešit problematiku autorských práv, která náležela bankrotující firmě.

Zákazník najal renomovanou rakouskou právní firmu, která se na případy konkurzů specializuje a podnikl následující kroky:

- Evropská centrála uzavřela dohody s Pobočkami, které zplnomocnily centrálu k jednání v otázkách týkajících se dodávek a plateb standardní části systému.
- Pobočky převedly své závazky k dodavateli na evropskou centrálu
- Po těchto krocích zahájila evropská centrála jednání se správcem konkurzní podstaty v Dánsku.

Po šesti měsících jednání dospěly strany k dohodě, že evropská centrála zaplatí 50.000 U\$ a za to obdrží neomezená a časově neohraňovaná práva použití k programům nového modulu řízení servisu a jeho napojení na standardní moduly Navision včetně práv poskytnout zdrojové texty zmíněných programů třetí straně pro účely dopracování systému.

Poté byl projekt znovu zahájen, avšak mezitím se z celého programového systému stalo značně heterogenní řešení. Bylo nutné vynaložit další náklady s cílem dosáhnout alespoň částečné integrace.

Závěry

Je vidět, že v projektech informačních systémů obecně, u nadnárodních speciálně se vyskytuje řada specifíků, která je nutné právně ošetřit. Právní otázky těchto projektů zahrnují nejen oblast obchodního nebo smluvního práva. Jsou potřebné i určité znalosti pracovního práva, předpisů

EU, autorského práva a jejich souvislostí. Lze proto jen doporučit, aby tato problematika byla zařazena do výuky v oborech Marketing a management a Manažerská informatika.

Literatura

- [1] SUCHÁNEK, P. *Internetové obchody a videozáznam jako prezentace firem*. SU OPF Karviná, 2007, 105 s. ISBN 978-80-7248-446-1.
- [2] VYMĚTAL, D. Information systems in multi-cultural environments: some impacts and ideas how to solve them. In: Proceedings of 5th international symposium on business administrative, Canakkale-Turkey, May 22-23, 2008, s.363-370. ISBN 978-975-8100-78-1.
- [3] WOLF, P. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. Bratislava: CS Profi-Public, 2006. 240 s. ISBN 80-969546-5-2.

Abstrakt: Jedním z výrazných rysů probíhající globalizace v hospodářské praxi je i globalizace informačních systémů. Mál-li podnik mít na globalizovaném trhu úspěch, musí přijmout celou řadu mimo jiné v oblasti informačního systému. Toto se týká ve zvýšené míře nadnárodních organizací, které tuto otázku řeší zaváděním nadnárodních ERP systémů. Aby byl nadnárodní systém úspěšný, musí být splněny některé základní formální předpoklady, mezi něž patří zejména harmonizované právní systémy v cílových zemích, vyřešené měnové a celní otázky v rámci organizace a také odpovídající vnitrofiremní kultura. Po výběru dodavatele je vhodné při jednání o smlouvě o dodávce respektovat řadu zásad. Důležitou otázkou je respektování nutných lokálních specifík s cílem snížení rizik konfliktů, časových zpoždění i jazykových bariér. Případným problémům lze předcházet vhodně definovanou smlouvou ve všech jejích částech. Tyto otázky musí ovládat nejen právní zástupci, ale také informatici zákazníka. Proto je vhodné otázky výuky práva zahrnout do oborů spojených s řízením a managementem firem i v oblasti informatiky.

Klíčová slova: Projekt informačního systému; ERP; smluvní právo; nadnárodní řešitelský tým; smlouva o dodávce IS; rizika projektů IS; konkurz dodavatele

Kontaktní adresa autora

Ing. Dominik Vymětal, DrSc, katedra informatiky, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní nám.1934/3 733 40 Karviná
Mailto:vymetal@opf.slu.cz