

Implementacija procesa upravljanja ugovorima u skladu sa CMMI standardom

Jovan M. Popović

Sadržaj — Poslovanje u današnje vreme se vrši kroz mrežu povezanih organizacija koje međusobnom saradnjom realizuju projekte. Da bi ovakva kooperacija bila uspešna potrebno je imati metod upravljanja procesima kooperacije u mreži partnera. CMMI standard za kontrolu kvaliteta definiše procedure za upravljanje ugovorima i odnosima sa partnerima kako bi se zajednički projekti što efikasnije izvršili. U ovom radu su opisane aktivnosti koje se po CMMI standardu moraju izvršavati kako bi se efikasno vršio menadžment ugovorenih obaveza partnera.

Cljučne reči — CMMI/SAM, Menadžment, Ugovori, Proces, Standardizacija.

I. UVOD

DANAS je teško pronaći organizaciju koja može samostalno da posluje, pošto bez obzira čime se bavi zavisi od partnera koji učestvuju u procesu rada. Partneri mogu biti dobavljači, podizvođači, distributeri i bilo koje druge organizacije koje proizvodima koje isporučuju ili uslugama koje pružaju učestvuju u procesu rada organizacije. Proizvodi koji se dobijaju od partnera mogu biti gotovi uređaji, komponente koje se ugrađuju u proizvode, materijal, softverske komponente i bilo koji proizvod koji organizacija koristi tokom procesa rada.

U IT industriji je ovo posebno vidljivo pošto svaka kompanija zavisi od skupa dobavljača hardvera i softvera, a veoma često se interni projekti vrše u saradnji sa drugim organizacijama. U oblastima telekomunikacija, softvera i elektronike svaki projekat se realizuje kroz mrežu učesnika koji svojim uslugama ili proizvodima zajedno doprinose realizaciji projekta. Veliki rizik u ovakvom načinu rada je to što problemi u bilo kom od učesnika u mreži ili nekom proizvodu ili usluzi koje predaju drugom učesniku mogu uticati na ceo projekat. Bilo koja komponenta, uređaj ili softver koji se dobije od partnera a ne zadovoljava zahteve, standarde ili zahtevani kvalitet može ugroziti projekat kada počne da se koristi.

Da bi se ovo izbeglo svaka organizacija mora implementirati proces kontrole partnera sa kojima radi kako bi bila sigurna da će partner dostaviti kvalitetan proizvod u skladu sa ugovorom i da taj proizvod neće ugroziti poslovanje organizacije. Ovaj proces kontrole predstavlja ocene kvaliteta i odabir partnera, monitoring rada partnera, kontrolu kvaliteta proizvoda i usluga

definisanih po ugovorima i slično.

Capability Maturity Model Integration (CMMI)[1,2] standard za ocenu kvaliteta organizacija definiše formalnu proceduru čijom se doslednom primenom mogu kontrolisati aktivnosti koje se moraju sprovesti na osnovu ugovora sa partnerima. CMMI procedura za upravljanje ugovorima sklopljenim sa dobavljačima (Supplier Agreement Management – SAM) definiše skup aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se kontrolisao rad partnera na osnovu ugovorenih obaveza. U ovom radu su opisane aktivnosti i predstavljena uputstva za implementaciju procesa upravljanja ugovorima koji je u skladu sa CMMI/SAM procedurom.

U nastavku rada je opisana CMMI/SAM procedura i procesi koje je potrebno sprovesti tokom upravljanja ugovorenim obavezama.

II. CMMI/SAM STANDARD

CMMI standard se sastoji od skupova procesa (*Process Areas* u CMMI terminologiji) koji moraju biti implementirani u organizacijama kako bi se dostigao određeni nivo zrelosti. Po trenutnoj verziji[3] standarda (verzija 1.2) postoji pet nivoa zrelosti organizacija i ukupno 22 skupa procesa koji se moraju implementirati u organizacijama. Što je više CMMI skupova procesa implementirano veća je zrelost organizacije a samim tim i viša ocena po CMMI standardu.

CMMI/SAM predstavlja jedan od sedam skupova procesa koji moraju da budu implementirani kako bi se dostigao nivo kvaliteta 2 po CMMI standardu. Po ovom skupu procesa definišu se aktivnosti koje organizacija kojoj treba određeni proizvod ili usluga (naručilac) i organizacija koja će obezbediti potrebni proizvod ili uslugu (dobavljač) moraju uraditi kako bi se ugovor realizovao na najbolji mogući način. Ovaj skup procesa definiše šta je potrebno uraditi tokom procesa odabira dobavljača, sklapanja ugovora i prihvatanja naručenog proizvoda ili usluge.

U okviru ovog skupa procesa postoje dva specifična cilja koji se moraju ostvariti:

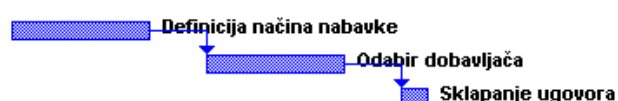
1. Kreiranje ugovora – prvi cilj je odabrati partnera sa kojim će se raditi i sklapanje ugovora kojim se definišu obaveze svake strane.
2. Zadovoljavanje ugovora – drugi cilj je da se ugovorene obaveze realizuju u skladu sa ugovorom među partnerima.

Doslednom primenom ovih aktivnosti organizacija koja naručuje proizvod ili uslugu može biti sigurna da proizvod

koji isporučiti dobavljač neće ugroziti njeno poslovanje usled probijanja rokova ili nedovoljnog kvaliteta isporučenog proizvoda. U nastavku rada su opisane aktivnosti koje se moraju sprovesti kako bi se dostigli pomenuti ciljevi.

III. KREIRANJE UGOVORA

Prvi cilj koji treba ostvariti u procesu upravljanja ugovorima sa dobavljačima je kreiranje ugovora o poslu. Da bi se ovo ostvarilo potrebno je definisati kako će se proizvod nabaviti, ko će ga obezbediti i pod kojim uslovima. Kada se definišu ove stavke potpisuje se formalni ugovor između dve stranke čijom realizacijom će organizacija dobiti potrebni proizvod ili uslugu. Proces kreiranja ugovora se sastoji od tri aktivnosti prikazane na slici 1.



Sl. 1. Aktivnosti tokom procesa kreiranja ugovora sa dobavljačem.

Prva aktivnost u procesu kreiranja ugovora sa dobavljačima je definisanje načina nabavke kojim se opisuje šta je tačno potrebno nabaviti i na koji način će se nabavka izvršiti. Kada se definiše šta je potrebno nabaviti vrši se odabir dobavljača sa kojim će se sklopiti ugovor o nabavci. Pošto se odabere dobavljač sa njim se sklapa ugovor kojim se specificiraju detalji načina na koji će obezbediti potreban proizvod ili usluga. Aktivnosti su detaljnije opisane u narednim sekcijama.

A. Definicija načina nabavke

Prvi korak u procesu upravljanja odnosima sa partnerima je definisanje načina nabavke. Bez obzira da li se radi o proizvodu (tehnologija, komponenta) ili usluzi koja je potrebna, potrebno je prvo definisati kako će se taj proizvod ili usluga nabaviti. Standardne alternative su:

1. Interna implementacija – resursi organizacije se mogu angažovati kako bi se usluga ili proizvod interno implementirali i koristili.
2. Kupovina – u slučaju da na tržištu već postoji proizvod koji zadovoljava tražene karakteristike, jedna od opcija je i kupovina postojećeg proizvoda.
3. Naručivanje – u slučaju da ne postoji proizvod na tržištu i da se resursi organizacije ne mogu angažovati radi implementacije može se sklopiti ugovor sa eksternim partnerima koji će implementirati proizvod na osnovu traženih karakteristika.

CMMI standard definiše skup procedura za objektivno donošenje odluka (Decision Analysis and Resolution – CMMI/DAR[1,3]) koji se može koristiti za formalno biranje neke od navedenih alternativa.

B. Odabir dobavljača

Pošto se odabere način na koji će se proizvod nabaviti potrebno je odabrati dobavljača proizvoda koji će biti angažovan. Odabir se može vršiti formalno primenom

CMMI/DAR procedura, ali i CMMI/SAM procedure definišu manje formalne metode za odabir dobavljača.

Prilikom odabira dobavljača, kao prvi korak potrebno je napraviti listu svih mogućih dobavljača proizvoda. Dobavljači mogu biti eksterne kompanije koje mogu napraviti ili dostaviti gotov proizvod, interni timovi koji ga mogu implementirati kao interni projekat, raniji partneri ili podizvođači[4] i slično. Po CMMI/SAM proceduri svi dobavljači su potpuno ravnopravni.

Svaki dobavljač mora dostaviti ponudu u kojoj je specificirano šta se nudi i po kojim uslovima. Ova ponuda se može napraviti na osnovu objavljenog javnog tendera. U slučaju da se nabavlja proizvoda dobavljači dostavljaju karakteristike kao što su cena, vreme izrade, opis i slično. Pored ovih karakteristika mogu se koristiti i dodatne karakteristike kao što je kvalitet, zrelost organizacije, prethodna iskustva, geografska udaljenost i slično[4]. Ove karakteristike predstavljaju formalni kriterijum za odabir ponuda. Primer skupa ponuda sa odgovarajućim kriterijumima procene je prikazan u tabeli 1.

TABELA 1: EVALUACIJA PONUDA DOBAVLJAČA.

Dobavljač	Cena	Kvalitet	Vreme
Ponuda 1	30.000	4	5
Ponuda 2	45.000	3	7
Ponuda 3	25.000	2	6
Ponuda 4	40.000	4	7

Eksterne organizacije kao cenu navode vrednost koju će naplatiti za proizvod/uslugu, dok je cena za interne timove trošak na plate i materijal koji će biti potrošeni prilikom implementacije. Interni troškovi i cene koje treba platiti eksternim partnerima su ekvivalentne vrednosti proizvoda ili usluga i među njima se ne pravi razlika prilikom evaluacije.

Analizom svih dostavljenih ponuda bira se ona koja je najbolja za organizaciju i sa tim dobavljačem se sklapa ugovor.

C. Sklapanje ugovora sa dobavljačem

Pošto se odabere dobavljač sa najboljom ponudom pristupa se sklapanju formalnog ugovora. U slučaju da je odabran eksterni dobavljač, ugovara se cena, vreme isporuke, kriterijumi za prihvatanje proizvoda i slično. Ovo je formalizovani ugovor koji sadrži karakteristike proizvoda iz ponude kao i uslove isporuke. Pored toga uz ugovor se obično dodaju zahtevi o proizvodu, opis posla, pravila licenciranja, očekivani plan projekta isporuke i slično. U slučaju da zahtevi nisu zamrznuti, ugovorom se definiše na koji način će se upravljati zahtevima i njihovim izmenama. Pored proizvoda ili usluge koja se isporučuje, ugovorom se definiše i sva prateća dokumentacija koja mora biti isporučena sa proizvodom (uputstva za upotrebu, specifikacija i slično)[1,4].

U slučaju da je odabran interni tim, kao ugovor se definiše specifikacija proizvoda, dodeljuju potrebni resursi, kreira budžet i planira proces izrade.

U ugovoru se može definisati i način izrade što uključuje i trenutke kada će se delovi proizvoda

