

Zmiana na lepsze

Renegocjowanie kontraktów outsourcingowych wymaga odpowiedniego przygotowania organizacji i uwzględnienia czynników mających istotny wpływ na nowy kształt umowy.

Codziennosc realizacji kontraktów outsourcingowych nie jest różowa i może właśnie dlatego tak rzadko się o niej mówi i pisze. Po „miesiącu miodowym”, który następuje po podpisaniu umowy, po fazie publikowania w mediach chwalebnych artykułów i pokazywaniu kolejnego dealu jaki dopięliśmy, przychodzi proza codziennego życia. Okazuje się wówczas, że rzeczywisty zakres usług jest odmienny od naszych oczekiwań, że dostawca wcale nie ma takich wspaniałych procedur operacyjnych i doświadczenia, jakie prezentował na etapie sprzedaży, bądź też po stronie klienta nie wdrożono wymaganych kontraktem struktur zarządczych. Na to wszystko nakłada się niezwykle konkurencyjne i ciągle zmieniające się otoczenie biznesowe.

Nie dziwi więc, że ¾ kontraktów outsourcingowych podlega istotnym zmianom w cyklu ich życia. Jeśli więc i my zarządzamy w swojej firmie taką umową, istnieje wielkie prawdopodobieństwo, że będziemy zmuszeni do uruchomienia procesu jej renegocjacji. Zwłaszcza, gdy kontrakt outsourcingowy zbliża się do końca określonego w zapisach umowy. Aby móc stwierdzić, że organizacja jest gotowa do zmiany, po stronie klienta powinna zostać wykonana rzetelna analiza wielu czynników oraz muszą być podjęte istotne decyzje. Warto zadać sobie pytanie, czy jesteśmy do tego procesu odpowiednio przygotowani?

W długiej perspektywie

Właściwe przygotowanie do renegocjacji umowy outsourcingowej należy rozpatrywać w dwóch perspektywach – długo- i krótkoterminowej. Perspektywa długoterminowa, to właściwie całokształt działań, jakie podejmowane są po stronie klienta w związku z zarządzaniem pierwotnym kontraktem, już od chwili jego podpisania. Chodzi tu o ciągle budowanie swojej pozycji negocjacyjnej, zachowywanie odpowiedniej wiedzy oraz zapewnienie adekwatności warunków umowy do aktualnej oferty



rynkowej. Patrząc w tej perspektywie, sugeruję zwrócić szczególną uwagę na trzy obszary budujące siłę klienta w procesie ewentualnych, przyszłych renegocjacji:

Wbudowywanie w kontrakt mechanizmów konkurencyjności i przejrzystości

Celem tych działań powinno być zminimalizowanie zależności klienta od unikalnych systemów i oprogramowania. W maksymalnym stopniu należy dążyć do wykorzystania standardowych rozwiązań, procesów i narzędzi. W niezwykle trudnej sytuacji negocjacyjnej będzie firma, która oddała w pełny outsourcing unikalne rozwiązanie technologiczne i z czasem, volens nolens, pozbyła się wiedzy z tego obszaru. Ponadto, jeśli to tylko możliwe i ekonomicznie uzasadnione, powinno się dążyć do stosowania modelu multisourcingu, a więc nawiązywania jednoczesnej relacji z kilkoma partnerami, zamiast uzależniać się od jednego tylko dostawcy.

Minimalizowanie barier kontraktowych związanych z wyjściem

W tym obszarze proponuję zwrócić uwagę na dwie zasadnicze kwestie. Pierwszą jest upewnienie się, że posiadana przez klienta pierwotna umowa daje jasną i sprawliwą podstawę do jej zakończenia „z powodu” i „na życzenie”. Nawet jeśli wyjście z kontraktu będzie się wiązało z poniesieniem określonych opłat na rzecz outsourcera, to fakt posiadania przez klienta takiej opcji będzie niewątpliwie działał na dostawcę mobilizująco. Drugą kwestią jest wyjaśnienie wątpliwości związanych z transferem i zachowaniem zasobów ludzkich oraz własności intelektualnych.

Zachowanie wiedzy eksperckiej z outsourcingowanego obszaru

Zarówno sama umowa, jak i sposób naszego działania już po podpisaniu kontraktu musi zapewnić, że po stronie klienta zostanie określona wiedza z outsourcingowanego obszaru, która w razie niepowodzenia relacji z outsourcerem umożliwi bezpieczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez okres wymagany do ustabilizowania sytuacji. Istotne jest więc takie poprowadzenie relacji z outsourcerem, żeby z biegiem czasu nie tracić umiejętności rozumienia technicznych i funkcjonalnych aspektów kontraktu. W większości przypadków (może z wyjątkiem tych najmniejszych umów) pożądane jest uruchomienie dedykowanego biura zarządzania kontraktem (Contract Management Office).

W krótkiej perspektywie

Dla efektywności procesu renegocjacji nie mniej istotne jak działania długoterminowe, jest też właściwe przygotowanie się w krótkiej perspektywie. Również i tu warto zwrócić uwagę na trzy kluczowe



PIOTR
RUTKOWSKI

Choć nowy przetarg jest bardziej medialny, mądre firmy starają się po cichu uzyskać większą wartość z obecnego kontraktu outsourcingowego. Znakiem czasów jest to, że renegocjacje przestają już nosić stygmat porażki pierwotnego kontraktu, lecz stają się ważnym i powszechnie stosowanym procesem biznesowym.

kwestie, których odpowiednie zaadresowanie może znacznie wzmocnić pozycję negocjacyjną klienta.

Właściwy timing procesu

Przy rozpoczynaniu procesu renegotiacji umowy absolutnie kluczową sprawą jest ustalenie i konsekwentne trzymanie się właściwego timingu procesu. Warto sobie uświadomić, że dla większych kontraktów outsourcingowych określić można następujące, szacunkowe czasy trwania poszczególnych etapów:

- **2 do 6 miesięcy trwa zazwyczaj proces renegotiacji;**
- **12 do 18 miesięcy jest wymagane na nowy, pełny proces przetargowy.**

Wynika z tego jednoznacznie, że dla dużych kontraktów okres 18 do 24 miesięcy to minimum na bezpieczne przeprowadzenie procesu renegotiacji. Oczywiście, dla kontraktów mniejszych okresy te mogą zostać odpowiednio skrócone.

Dla dużych kontraktów okres od 18 do 24 miesięcy to minimum na bezpieczne przeprowadzenie procesu renegotiacji.

Dość bezpiecznym wydaje się przyjęcie ogólnego założenia, że proces renegotiacji umowy outsourcingowej powinno się rozpoczynać nie później niż na 30% czasu łącznego, na jaki została podpisana umowa, licząc od daty wygaśnięcia umowy. Przykładowo, oznacza to, że renegotiację umowy 3-letniej powinno się zacząć na przełomie 2. i 3. roku jej trwania. Dzięki takiemu podejściu, pozycja i siła negocjacyjna klienta zostanie istotnie wzmocniona. W przeciwnym wypadku, jeśli klient będzie zbyt długo czekał z uruchomieniem procesu renegotiacji, finalnie może nie mieć realnej alternatywy dla odnowienia aktualnego kontraktu na warunkach dostawcy! Z rynku polskiego znany jest mi przypadek, kiedy klient zbyt długo zwlekał z przedłużeniem obowiązywania bieżącej umowy outsourcingowej, więc dostawca zagroził mu wystawieniem serwerów „na deszcz”, jeśli umowa nie zostanie w ciągu kilku dni podpisana. Poskutkowało... W jakże innej pozycji negocjacyjnej byłby ten klient, gdyby dostawca wiedział, że klient ma wystarczająco dużo czasu na wybranie innego outsourcingera.

Realna ocena swojej siły zakupowej

Bądź realistą w ocenie swej siły negocjacyjnej! Jeśli jesteś przedstawicielem małej firmy i poszukujesz outsourcingera do obsługi kilkudziesięciu PC-tów, miej świadomość, że Twoja siła negocjacyj-

na w zetknięciu z dużym outsourcingiem będzie niewielka. Jeśli nawet zdecyduje się on przedstawić Ci swoją ofertę, to prawdopodobieństwo zmiany zaproponowanych przez dostawcę, standardowych warunków umowy będzie małe. I odwrotnie – będąc przedstawicielem dużej organizacji dobrze się zastanów, zanim oddasz swój kluczowy system do obsługi małemu usługodawcy. Nawet jeśli będziesz w stanie wymusić na nim niemal dowolne zapisy kontraktowe, w tym choćby wielkie kary umowne, należy się zastanowić, czy taka firma rzeczywiście będzie w stanie wywiązać się z przyjętych zobowiązań. Pamiętać jednak należy, że nie zawsze poszukiwanie równego sobie partnera musi być konieczne. Być może w niektórych przypadkach zachowanie pewnej dysproporcji pomiędzy stronami umowy może być uzasadnione. Poza kwestiami związanymi z samą skalą operacji i kontraktu, warto też wziąć pod uwagę dojrzałość procesową organizacji dostawcy oraz porównać ją ze stopniem naszego rozwoju. Wydaje się, że w chwili obecnej polski rynek zapewnia już dość spory wybór usługodawców, więc dla większości procesów przetargowych z pewnością możliwe będzie zaproszenie kilku rozsądnie dobranych, potencjalnych oferentów.

Specyfika kontraktu

Temat ten był już w nieco zbliżonej formie podnoszony w kontekście przygotowań długofalowych do renegotiacji, tym niemniej warto go tu jeszcze raz przywołać, jako że w samym procesie renegotiacji odgrywa on również bardzo istotną rolę. Jeśli do obsługi zewnętrznej klient oddał proces lub obszar powtarzalny i powszechnie dostępny na rynku, wówczas w przyszłych negocjacjach będzie miał w ręku silne argumenty,

Jeśli to tylko możliwe i ekonomicznie uzasadnione, powinno się dążyć do stosowania modelu multisourcingu, a więc nawiązywania jednoczesnej relacji z kilkoma partnerami, zamiast uzależniać się od jednego tylko dostawcy.

a wyszukanie alternatywnego dostawcy nie będzie rodziło żadnych problemów. Jeśli zaś pierwotna umowa outsourcingowa dotyczyła unikalnego środowiska bądź systemu IT, a ponadto firma klienta w trakcie funkcjonowania kontraktu pozbyła się wiedzy związanej z tym specyficznym środowiskiem, wówczas znalezienie alternatywy dla obecnego dostawcy może być bardzo trudne lub wręcz niemożliwe.

W stałych związkach

Kiedy już dochodzi do renegotiacji kontraktów outsourcingowych, spodziewać się można, że nastąpi zerwanie umowy i przeniesienie usług do innego outsourcingera bądź firma zdecyduje się na insourcing procesów biznesowych oddanych do obsługi zewnętrznej. I tu zaskoczenie – przeniesienie bieżącej umowy do innego outsourcingera lub insourcing usług zdarzają się stosunkowo rzadko. Analizy TPI pokazują, że opcje zmiany aktualnego outsourcingera rozważało 42% firm, 18% poprosiło innych oferentów o ofertę, a 40% firm w ogóle nie rozważało takiej opcji. 41% firm rozważało możliwość insourcingu oddanych wcześniej w outsourcing obszarów biznesowych. 13% firm dokonało analizy opłacalności takiej zmiany, a 46% firm w ogóle takiej opcji nie brało pod uwagę. Jak wykazały badania TPI, w wyniku procesu renegotiacyjnego, 59% firm rozszerzyło zakres kontraktu (w tym 13% znacznie rozszerzyło), zaś tylko 26% firm zmniejszyło zakres kontraktu (w tym 10% znacznie zmniejszyło). W efekcie negocjacji pierwotnej umowy, 46% firm rozszerzyło czas trwania kontraktu, 42% firm nie zmieniło czasu trwania kontraktu, zaś jedynie 5% firm skróciło czas obowiązywania umowy.

Gotowość do zmian

Świat się zmienia, otoczenie biznesowe się zmienia. Zmienia się i outsourcing. Kontrakty stają się krótsze. Klienci posiadają coraz większą wiedzę. W dzisiejszych czasach przepisanie na nowo kontraktu nie jest substytutem dbania o konstruktywną relację z dostawcą. Tam, gdzie w relacjach z outsourcingiem pojawiają się poważne problemy, odpowiedzią może być zerwanie umowy i uruchomienie nowego przetargu. Ale choć nowy przetarg jest bardziej medialny, mądre firmy starają się po cichu uzyskać większą wartość z obecnego kontraktu outsourcingowego.

Znakiem czasów jest to, że renegotiacje przestają już nosić stygmat porażki pierwotnego kontraktu, lecz stają się ważnym i powszechnie stosowanym procesem biznesowym. Zaczynają wręcz być traktowane, jako istotne narzędzie wspierające ewolucję relacji klient-dostawca.

Jeśli więc są tak ważne i tak często występują, warto solidnie się do nich przygotować. ▀

Piotr Rutkowski jest Partnerem Zarządzającym SourceOne Advisory.