

Czy to łatwe?

Mimo tego, że outsourcing jest powszechnie u nas znanym i stosowanym narzędziem biznesowym, brakuje wiedzy na temat zamykania i renegocjacji umów outsourcingowych.

Outsourcing, to obecnie jedno z podstawowych, powszechnie używanych narzędzi biznesowych, które może przynieść szereg korzyści, o ile się je właściwie zastosuje. Praktycznie każdy menedżer potrafi z pamięci wyrecytować potencjalne korzyści modelu outsourcingowego – umożliwienie przebudowy struktur kosztowych przedsiębiorstwa, nabycie nowych zasobów i umiejętności, redukcja kosztów itd.

Coraz powszechniejsza wiedza dotycząca tego rozwiązania jest oczywiście efektem sporej liczby kontraktów outsourcingowych realizowanych w ostatnich latach.

Jak wykazują doświadczenia, obecnie około 75% kontraktów outsourcingowych jest renegocjowanych i liczba ta stale wzrasta.

Niebagatelną rolę w procesie edukacji odgrywają też media. Choć do dziś w Polsce nie pojawiła się jeszcze zbyt duża ilość profesjonalnych publikacji poświęconych zagadnieniom outsourcingu, to nietrudno znaleźć artykuły prasowe poświęcone tej tematyce, a wiele z nich ma istotny walor edukacyjny. Stosunkowo łatwo jest też natknąć się w mediach na informacje o ostatnio podpisanych kontraktach bądź toczących się procesach zakupowych.

Gdyby jednak uważnie przyrzeć się temu, o czym się tak powszechnie mówi bądź pisze, to okaże się, że zdecydowana większość dostępnych informacji dotyczy nowych kontraktów bądź porusza się w warstwie edukacyjnych ogólników. Niezwykle trudno jest wyszukać jakiegokolwiek dane dotyczące „kuchni” funkcjonujących kontraktów outsourcingowych bądź też informacji związanych z procesami zamykania i odnawiania istniejących umów.

A przecież w dzisiejszych, hiperkonkurencyjnych czasach, gdzie realia biznesowe dla wielu firm zmieniają się jak w kalejdoskopie, a „dziś” podpisany kontrakt za kilkanaście miesięcy może się mieć nijak

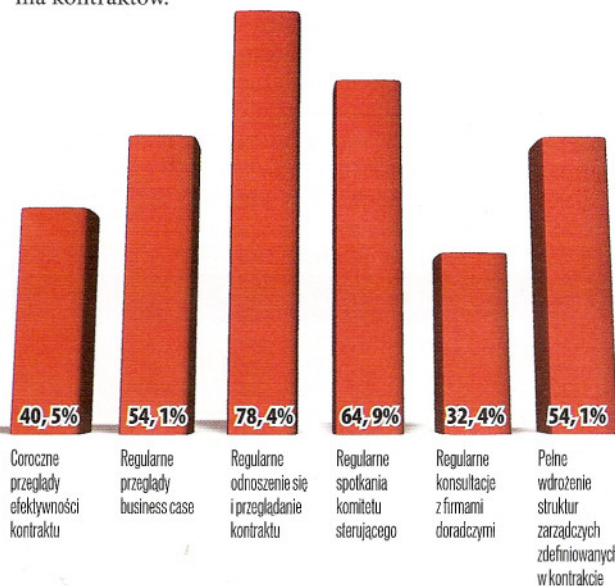
do rzeczywistych wymagań biznesowych, kwestie związane ze sprawnym i bezpiecznym zakończeniem bądź renegocjowaniem umowy outsourcingowej zaczynają mieć krytyczne znaczenie.

Zanim jednak powiemy, jak się do procesu renegocjacji właściwie przygotować, istotne będzie zrozumienie głównych czynników wymuszających jego uruchomienie.

Upływ czasu

Czynnik ten może być rozumiany na dwa sposoby. Pierwszym, najbardziej oczywistym rozumieniem jest naturalny upływ czasu związany ze zbliżaniem się do daty określającej koniec zakontraktowanych usług. W tym przypadku, z odpowiednim wyprzedzeniem trzeba podjąć decyzję o przedłużeniu umowy z obecnym dostawcą, zamówieniu usług u innego dostawcy bądź przejęciu outsourcingowego obszaru biznesowego z powrotem do struktur własnej firmy (insourcing). Drugie rozumienie związane jest z permanentnie zmieniającym się otoczeniem biznesowym, a więc również i z ciągłą zmianą naszej firmy, jej ewoluującymi wymaganiami, zmianami w obszarze dostawców usług outsourcingowych czy choćby z nowymi metodykami prowadzenia kontraktów.

**PIOTR
RUTKOWSKI**



Niedotrzymywanie parametrów umowy

W tym przypadku chodzi o niewłaściwe, w naszej ocenie, wywiązywanie się usługodawcy z pewnych parametrów usług, jakie świadczy na naszą rzecz. Tymi parametrami mogą być: cena zawyżona w stosunku do aktualnej oferty rynkowej, niedotrzymywanie parametrów jakościowych usług (SLA, KPI) bądź też odmienny od naszych oczekiwań zakres realizowanych usług.

Jakość pierwotnej umowy

Jak pokazuje praktyka, w wielu przypadkach ta sama umowa może być po obu stronach (klient-dostawca) całkowicie rozbieżnie interpretowana. Kiedy rozpoczyna się etap bieżącego zarządzania kontraktem, okazuje się, że brakuje wielu elementarnych zapisów, jak choćby dobrze doprecyzowanego zakresu świadczonych usług czy metryk umożliwiających rozliczanie jakości kontraktu. Zdarzają się też kontrakty typu „hand-shake”, gdzie po prezesowskim uścisku dłoni między obiema stronami i podpisaniu 2-3 stronicowej „umowy outsourcingowej”, pozostaje do doprecyzowania właściwie wszystko (ale już niestety w trybie operacyjnym). Po stronie klientów, jako największego wroga sukcesu wskazuje się często brak kompetencji przy tworzeniu pierwotnej umowy outsourcingowej.

Istotna zmiana w biznesie

Ostatnim z istotnych czynników uruchamiających proces renegocjacji jest znacząca zmiana w biznesie. Może to być zarówno zmiana przychodząca niejako z wnętrza firmy, jak również zmiana wymuszona przez czynniki zewnętrzne, niezależne od dostawcy ani klienta. W pierwszym przypadku mówimy o istotnych zmianach w specyfice biznesowej naszego przedsiębiorstwa – np. znaczna modyfikacja profilu naszej firmy, ekspansja geograficzna, zmiana skali operacji, zmiana kluczowych osób zarządzających firmą, procesy fuzji i przejęć. W drugim przypadku zmiany przychodzą z zewnątrz, a ich przyczynami mogą być między innymi zmiany prawodawstwa (jak choćby nowelizacja prawa bankowego z maja 2005, która istotnie dotknęła branżę outsourcingową).

Trudności okresu przejściowego

Ja pokazuje nasze doświadczenie i badania rynku prowadzone przez renomowane firmy analityczne, procesy renegocjowania umów outsourcingowych uruchamiane

są przez klientów bardzo niechętnie. Inaczej mówiąc – jeśli nie ma czynnika, który przyprze klienta do muru i wymusi zmiany, woli on swoją bieżącą umowę outsourcingową pozostawić jej pierwotnemu biegowi. Jest to naturalne zachowanie ludzkie, z którym spotykamy się często w życiu codziennym. Jeśli coś już funkcjonuje, nawet jeśli mamy świadomość, że nie działa idealnie, wolimy to zostawić w spokoju i zająć się innymi, najbardziej gorącymi tematami. A tych, jak wszystkim wiadomo, w żadnej firmie nie brakuje.

Ale jest też inny powód tak niechętnego podejmowania procesów renegotjowania umów outsourcingowych – trudności w zmianie outsourcingera. Otóż w okresie

W okresie przejściowym wymagane jest utrzymywanie współpracy z dotychczasowym outsourcingiem, równoległe prowadzenie nowej relacji z nowym usługodawcą oraz efektywne prowadzenie procesu transformacji.

przejściowym wymagane jest utrzymywanie współpracy z dotychczasowym outsourcingiem, równoległe prowadzenie nowej relacji z nowym usługodawcą oraz efektywne prowadzenie procesu transformacji. Zanim więc klient podejmie decyzję o ewentualnej zmianie dostawcy usług, dokładnie przemyśli, czy obecny partner biznesowy rzeczywiście zmusza go do tak drastycznych kroków.

Jak więc, w idealnym świecie, powinny wyglądać negocjacje?

Idąc za „klasykami gatunku” twierdzą, że optymalne negocjacje powinny być traktowane jako dialog, którego celem jest uzgodnienie istotnych zmian w relacjach dostawca-klient oraz jako kompleksowe wyzwanie, gdzie klient i dostawca mają szczerze i konstruktywne podejście. Mądre prowadzone negocjacje powinny zaś być poszukiwaniem nowego modelu, który w zmienionych realiach biznesowych ma przynieść korzyści obu stronom.

W poszukiwaniu przyczyn

Spróbujmy więc te idealne założenia i oczekiwania w stosunku do procesów renegotjacji porównać z biznesowymi realiami.

Aby przedstawić Państwu rzeczywiste dane z procesów renegotjacji kontraktów outsourcingowych, oprę się na naszych własnych doświadczeniach oraz kilku badaniach z tego obszaru, przeprowadzonych przez renomowane firmy analityczne (m.in. TPI, EquaTerra, Compass).

Jak wykazują doświadczenia, obecnie około 75% kontraktów outsourcingowych jest renegotjowanych i liczba ta stale

wzrasta. Przyczyny takiego stanu rzeczy pokazują badania, z których wyraźnie wynika, że oczekiwania klientów w odniesieniu do umów outsourcingowych przerastają rzeczywistość. Średnio firmy twierdzą, że otrzymują 72% oczekiwanej wartości kontraktu, natomiast 52% firm określiło swoje pierwotne oczekiwania jako nierealistyczne. Inaczej można by rzec – im więcej klienci oczekiwali, tym większy był ich zawód.

Co ciekawe, klienci twierdzą, że już dość wcześnie przed rozpoczęciem procesu renegotjacji pojawiały się pierwsze sygnały, iż realizacja kontraktu nie przebiega idealnie. Przykładowe komentarze klientów (z badań TPI) pokazują to dobitnie:

„Oryginalny kontrakt nie był właściwie zarządzany. Zawarte w nim metryki i wskaźniki SLA nie były elastyczne i wymagały zmian”.

„Pewne kluczowe zapisy kontraktowe były niejasne i otwarte na odmienną interpretację stron”.

„Brak koncentracji dostawcy na generowaniu korzyści biznesowych klienta”.

„Nasz własny wzrost i zmieniające się potrzeby”.

„Od pierwszego dnia pojawiały się dyskusje zawierające stwierdzenia dostawcy «tego nie ma w zakresie kontraktu»”.

„Brak woli negocjowania kosztów projektów oraz brak elastyczności w dostawie usług”.

Pomimo tak krytycznych komentarzy, niezwykle interesujące są wyniki łącznych statystyk pokazujące, że głównymi powodami uruchomienia procesu renegotjacji nie były problemy z jakością usług ani problemy w relacjach klient-outsourcer. Najważniejszymi przyczynami renegotjowania kontraktów było pojawienie się istotnej zmiany w biznesie klienta lub po prostu, zbliżający się koniec trwania umowy. W dalszej kolejności znalazły się problemy z cenami usług i zmiana zakresu usług.

Wyciągnąć z tego można szereg istotnych wniosków. Tylko około połowa firm dokonywała regularnych przeglądów efektywności kontraktu oraz analizowała aktualny poziom usług w odniesieniu do pierwotnie stworzonego business case. Niewiele więcej firm potrafiło przypilnować, aby w całym cyklu życia umowy outsourcingowej (a nie tylko w momencie jej implementacji), przeprowadzane były regularne spotkania ciał zarządzających kontraktem. Prawie 80% klientów regularnie czytało kontrakt.

Procesy renegotjowania umów outsourcingowych uruchamiane są przez klientów bardzo niechętnie. Jeśli nie ma czynnika, który przyprze klienta do muru i wymusi zmiany, woli on swoją bieżącą umowę outsourcingową pozostawić jej pierwotnemu biegowi.

Bez radykalnych kroków

Kiedy już dochodzi do renegotjacji kontraktów outsourcingowych, spodziewać się można, że nastąpi zerwanie umowy i przeniesienie usług do innego outsourcingera bądź firma zdecyduje się na insourcing procesów biznesowych. I tu kolejne zaskoczenie – przeniesienie bieżącej umowy do innego outsourcingera lub insourcing usług zdarzają się stosunkowo rzadko. Analizy TPI pokazują, że opcję zmiany aktualnego outsourcingera rozważało 42% firm, 18% poprosiło innych oferentów o ofertę, a 40% firm w ogóle nie rozważało takiej opcji. Równie ciekawe wnioski ukazały się, gdy pytano o wpływ procesu renegotjacji na zakres i długość pierwotnego kontraktu outsourcingowego. Jak wykazały badania, w wyniku procesu renegotjacyjnego 59% firm rozszerzyło zakres kontraktu (w tym 13% znacznie rozszerzyło), zaś tylko 26% firm zmniejszyło zakres kontraktu (w tym 10% znacznie zmniejszyło). W efekcie renegotjacji pierwotnej umowy, 46% firm rozszerzyło czas trwania kontraktu, 42% firm nie zmieniło czasu trwania kontraktu, zaś jedynie 5% firm skróciło czasu obowiązywania umowy.

Nie jest to właściwa metoda zarządzania umową, bo jak powszechnie wiadomo, do umowy zagłada się wtedy, kiedy w relacjach z dostawcą źle się dzieje. Niepokojące jest również to, że pomimo stosunkowo niewielkiej wiedzy z zakresu umów outsourcingowych (co przyznają sami klienci), tylko co trzecia firma korzystała ze specjalistycznej firmy doradczej potrafiącej ich wesprzeć w działaniach sourcingowych.

Jak zgodnie przyznają badane firmy, problemy związane z funkcjonowaniem kontraktu outsourcingowego były silnie związane z tym, że zbyt dużą wagę przykładano do samego procesu zakupowego i etapu negocjacji umowy, zapominając natomiast o właściwym zarządzaniu kontraktem outsourcingowym w całym cyklu jego życia. W wielu przypadkach, nawet jeśli właściwe struktury do zarządzania kontraktem zostały zdefiniowane w umowie, nie wdrażano ich w pełnym zakresie.

Za tydzień przedstawię rady, jak należy przygotować się do renegotjacji umowy outsourcingowej, w tym jak podchodzić do rozmowy z dostawcami, aby nowa umowa lepiej odpowiadała potrzebom. ▶

Piotr Rutkowski jest Partnerem Zarządzającym SourceOne Advisory.