



**SOURCEONE**  
A D V I S O R Y

**Renegocjacje kontraktów  
outsourcingowych,  
*czyli jak dobry był mój pierwszy raz...***

Warszawa, 6 maja 2008

# Outsourcing dzisiaj

Outsourcing to obecnie jedno z podstawowych narzędzi umożliwiających:

- przebudowę struktur kosztowych,
- nabycie nowych zasobów i umiejętności,
- uczestniczenie w procesie globalizacji ...

To wiemy!!!

Duża popularność outsourcingu

O tym  
słyszeliśmy!!!

Sukcesy kontraktów

O tym czytaliśmy!!!

Liczne kontrakty → wiele umów

Kuchnia kontraktów outsourcingowych

hmmmmm.....

Renegocjacje umów i restrukturyzacje procesów

# Obyś żył w ciekawych czasach...

- 100.000.000.000\$ się zakończy w ciągu najbliższych 2 lat
  - z tego 72% należy do Big Six, w tym IBM + EDS > 50 mld\$
- Wzrastająca świadomość i wiedza klientów
  - vide kontrakty ABN, GM, Sainsbury...
- Oczekuj dużych zmian od strony Indii
  - Infosys ma ok. 20 klientów 50 mln\$/rok, niewiele mniej mają TCS, Wipro, Satyam
  - kto kupi kogo? -> TATA

# Ewolucja kontraktu outsourcingowego

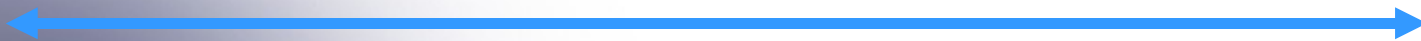
Świadomość celów  
Jakość ludzi  
Zapał



było



jest



# Nie jesteś sam, czyli większość kontraktów jest renegocjowanych

- Jeśli masz kontrakt outsourcingowy → jest duże prawdopodobieństwo, że będziesz go renegotjował
- ~ 75% kontraktów jest renegotjowanych i liczba ta wzrasta
- W tych realiach wzrasta znaczenie procesu renegotjacji i właściwe przygotowanie się do niego

# Dlaczego musisz renegocjować swój kontrakt?

## I upływ czasu

- jeśli kontrakt dobiega końca musisz go renegocjować:
  - przedłużasz kontrakt z obecnym dostawcą?
  - szukasz nowego dostawcy?
  - insourcing?
- rynek usług outsourcingowych się zmienia i dojrzewa:
  - więc kontrakty wymagają zmian, aby być aktualnymi

# Dlaczego musisz renegocjować swój kontrakt?

## II underperformance

- cena (wg badań Gartner 40% firm uważa, że płaci za dużo)
- jakość (np. niedotrzymywanie KPI)
- zakres

# Dlaczego musisz renegocjować swój kontrakt?

## III

### jakość pierwotnej umowy

- zła jakość umowy
- braki w zapisach kontraktowych
- nieprzewidziane efekty zapisów
- kontakty typu “*handshake*”

# Dlaczego musisz renegocjować swój kontrakt?

## IV istotna zmiana w biznesie

- dobre kontrakty i relacje potrafią uwzględnić:
  - mniejsze/średnie zmiany w środowisku biznesowym naszej firmy
  - codzienne drobne korekty (change requests)
- dla zasadniczych zmian (wpływających na naturę relacji) wymagana jest renegotiacja kontraktu:
  - procesy typu M&A
  - wejście na nowe rynki
  - zmiana profilu firmy
  - istotna zmiana w kierownictwie firmy
- istotne zmiany w prawodawstwie:
  - Sarbanes-Oxley
  - nowelizacja prawa bankowego

JPMorgan Chase + IBM

PWPW + HP

# Dlaczego musisz renegocjować swój kontrakt?

## IVa zmiany technologii

- dobry kontrakt powinien to obejmować (np. mechanizm podziału zysków)
- czasami strony mogą nie mieć motywacji do wprowadzenia zmiany

# Renegocjacje – czy to łatwe?

- Zazwyczaj dostawcy działają poprawnie, więc...  
...klienci mówią: *„Jeśli działa, to lepiej tego nie ruszać”*
- Twój obecny dostawca ma dużą przewagę nad konkurentami...  
... a zmiana dostawcy jest procesem skomplikowanym, kosztownym i mogącym zaburzyć funkcjonowanie biznesu
- Jeśli więc nie ma bardzo ważnych czynników wymuszających renegocjacje (jak np. projekt M&A) – renegocjacje są podejmowane **bardzo niechętnie**

old + new +  
transform

# Renegocjacje wg braci Grimm

- Renegocjacje:
  - to dialog, którego celem jest uzgodnienie istotnych zmian w relacjach dostawca – klient
  - to pierwszy krok na drodze do przebudowy kontraktu outsourcingowego
  - to kompleksowe wyzwanie, gdzie klient i dostawca mają szczerze i konstruktywne podejście
- Mądre renegocjacje, to poszukiwanie nowego modelu przynoszącego korzyści obu stronom

# Studium przypadku

## WPROWADZENIE

- Klient – firma usługowa z listy Fortune 500
- 7 rok z 10-letniego kontraktu outsourcingowego
- Zakres kontraktu – usługi zarządzania Data Center ze środowiskiem mainframe
- **Dostawca realizował usługi na wymaganym poziomie**
- Klient był zainteresowany renegotiacją kontraktu, aby:
  - **obniżyć koszty usług**
  - **zmienić zakres kontraktu** (w szczególności model cenowy) o możliwość migracji środowiska IT z technologii mainframe do klient-serwer
  - wprowadzić mechanizmy opisujące odpowiedzialność dostawcy za wspieranie klienta w planowaniu strategicznym IT
  - wprowadzić zapisy dotyczące warunków inicjujących procesy renegotiacji
- Ze względu na dużą rotację kadr na stanowisku CIO i w kierownictwie działów zarządzających infrastrukturą IT, **po stronie klienta brakowało wiedzy historycznej** dotyczącej intencji i formuły pierwotnego kontraktu
- **Klient posiadał małą wiedzę nt. outsourcingu** (tylko ten jeden kontrakt)
- Klient zatrudnił firmę doradczą, wspierającą go w procesie renegotiacji

# Studium przypadku

## PODEJŚCIE

- Firma doradcza przeprowadziła serię wywiadów z pracownikami klienta i dostawcy w celu zrekonstruowania historii kontraktu i jego obecnego stanu
- Gromadzono m.in. informacje dot.:
  - historycznej relacji klient-dostawca
  - obecnej relacji klient-dostawca
  - historii operacyjnej
  - historii zmian (change order)
- Dokonano szczegółowej analizy:
  - zapisów obecnego kontraktu i porównano je z obecnymi najlepszymi praktykami
  - funkcjonujących modeli kosztowych i porównano je z aktualną ofertą rynkową
  - poziomów jakości usług (SLA) i porównano je z aktualną ofertą rynkową
- W pierwotnym kontrakcie nie zostały zdefiniowane:
  - Statement of Work (SOW)
  - Service Level Agreement (SLA)

więc wspólnie z klientem i dostawcą rozpoczęty został proces ich tworzenia, aby odzwierciedlić aktualny zakres prac i wymagania jakościowe

- Firma doradcza, CEO, Dyrektor ds. Zakupów i kierownictwo IT podsumowali wyniki pierwszych prac i opracowali strategię negocjacyjną
- Firma doradcza opracowała draft nowego kontraktu

# Studium przypadku

## ANALIZA

- Benchmarking pokazał, że aktualne **koszty ponoszone przez klienta były o 20-30% wyższe** od aktualnych stawek rynkowych (adekwatnie do SOW)
- Powody wzrostu kosztów kontraktu:
  - koszty związane z wprowadzaniem nowych zmian i drobnych rozszerzeń kontraktu (managerowie po stronie klienta nie rozumieli implikacji kosztowych swych zamówień)
- **Słabe zarządzanie relacjami – po obu stronach:**
  - dostawca miał trudności w dotarciu do CxO klienta, gdy koniczne były rozmowy wykraczające poza codzienne operacje
  - klientowi brakowało myślenia strategicznego po stronie dostawcy, obecność dostawcy fragmentaryczna, brak zintegrowanego podejścia i myślenia
- Analiza luk umowy (best practices gap analysis) wykazała **liczne braki w zapisach kontraktowych**. Wymagane było uzupełnienie:
  - warunków rozwiązania umowy
  - procesu oceny efektywności usług
  - SOW
  - SLA
- Firma doradcza:
  - przeprowadziła serię spotkań przygotowujących zespół klienta do renegotjacji
  - przedstawiła dostawcy w imieniu klienta listę wątpliwości i braków

# Studium przypadku

## WYNIKI

- Klient wynegocjował i podpisał nowy 5-letni **kontrakt z tym samym dostawcą**
- Kontrakt przepisany od nowa:
  - znacznie poprawiona została jakość kontraktu
  - uzupełniono luki
  - duża przejrzystość konstrukcji umowy
- **Obniżenie kosztów usług:**
  - nowy pricing schedule
  - wprowadzenie mechanizmów raportowania wymagań kosztowych
- Klient uzyskał mechanizmy wglądu w trendy związane z głównymi komponentami kontraktu (m.in. software maintenance, data storage)
- Po stronie klienta:
  - powstało stanowisko Vendor Relationship Manager (na poziomie Executive)
  - powołano strukturę zarządzania programem odpowiedzialną za regularne spotkania z dostawcą
- Po stronie dostawcy powstał zespół account executive, który był w stanie zapewnić klientowi odpowiednie zasoby do wspierania strategicznych przedsięwzięć
- Oszczędności w pierwszym roku wyniosły 37% , w kolejnych latach 25%
- Proces renegotjacji trwał 3 miesiące

# Badanie TPI z roku 2007

## RESTRUCTURING OUTSOURCING AGREEMENTS:

### AN INDICATION OF FAILURE, OR A TOOL TO INCREASE VALUE?



- Celem projektu było:
  - ustalenie głównych powodów renegocjacji kontraktów outsourcingowych
  - oszacowanie poziomu satysfakcji z przeprowadzonych renegocjacji

# Stan przed renegocjacjami

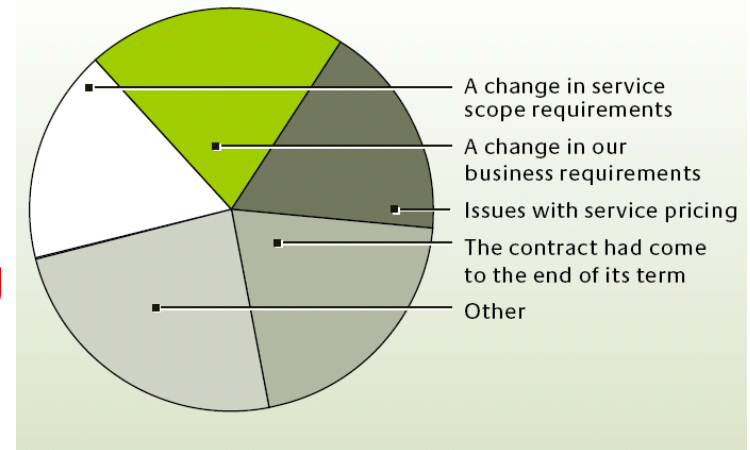
- Oczekiwania przerastają rzeczywistość – firmy twierdzą, że otrzymują średnio 72% wartości, której oczekiwali
- Im większe były oczekiwania – tym większy zawód (52% określiło swoje oczekiwania, jako nierealistyczne)

## Były pierwsze ostrzeżenia

- “The original contract was not managed well. Metrics/SLAs had no flexibility and should have been changed.”
- “Certain key contract constructs were unclear or open to interpretation.”
- “Lack of willingness to negotiate on project pricing and inflexibility in delivery of services”
- “Lack of focus on generating business benefits for customer”
- “Our own growth and changing needs”
- “From the first day, there were discussions that included the phrase ‘not in scope’” — a reflection of what the contract would not be offering.”

# Powody renegocjacji

- Powody główne:
  - zasadnicza zmiana w biznesie klienta
  - koniec trwania umowy
- Powody drugorzędne:
  - **problemy z jakością usług**
  - problemy z relacjami
  - potrzeba wprowadzenia nowych rozwiązań



# Powody niezadowolenia

- Najczęściej: odmienne rozumienie zakresu usług po obu stronach umowy. **Nie z powodu niskiej jakości usług!**
- Największy wróg sukcesu po stronie klientów - brak kompetencji przy tworzeniu pierwotnej umowy

Komentarz klienta:

*„There was the broad expectation of BIFF (“big improvements for free”). In reality, the service provider will always give you NIFF (“nothing is for free”).*

# Co zmusiło klientów do uruchomienia renegocjacji?

Statement	Agree Strongly	Agree	Disagree	Disagree Strongly
The problems were due to our organization placing more emphasis on setting up the contract than on managing it.	28%	33%	22%	17%
The problems were due to the service provider(s) failing to deliver on promises.	17%	36%	39%	8%
The problems were due to unrealistic expectations on the part of the service provider(s).	6%	31%	49%	14%
The problems were due to unrealistic expectations on the part of our organization.	9%	43%	34%	14%
The problems were due to inexperience in managing outsourcing contracts.	20%	29%	37%	14%

## Wniosek:

Sukces outsourcingu mniej zależy od silnych zapisów kontraktowych, lecz raczej od dobrego zrozumienia oczekiwań po obu stronach.

# Co charakteryzowało Wasz pierwotny kontrakt?

Annual benchmarking of performance	40.5%
Regular review of the business case	54.1%
Regular referral to the contract	78.4%
Regular meetings of a governance board	64.9%
Regular consultation with sourcing advisors	32.4%
Full implementation of the governance structure and sourcing management framework outlined in the original contract	54.1%

Wniosek:

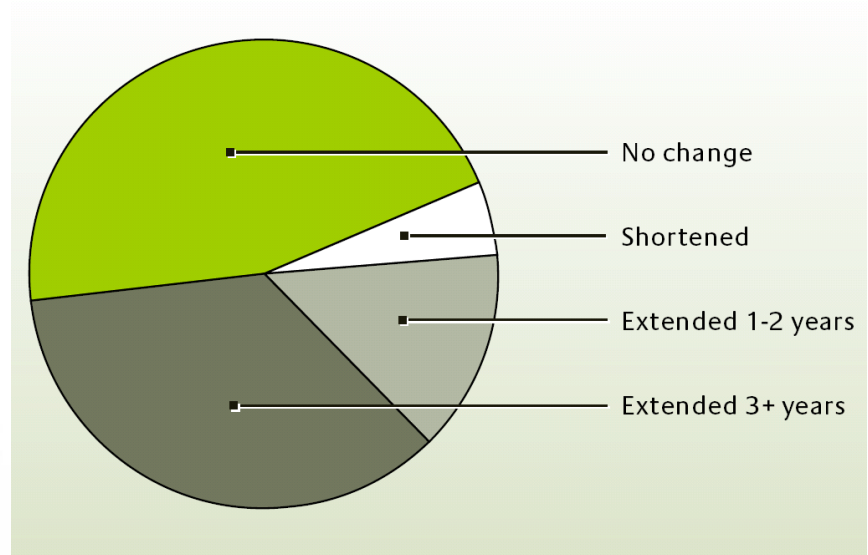
Zamiast skoncentrować się na efektywnym zarządzaniu kontraktem, klienci czytali umowy.

# Dostępne alternatywy

- Teoria:
  - wybór nowego dostawcy
  - insourcing
  - przedłużenie umowy z obecnym dostawcą
- Praktyka:
  - 42% firm **rozważało** możliwość poproszenia innych dostawców o ofertę
  - 18% firm **poprosiło** innych dostawców o ofertę
  - 40% firm w ogóle nie rozważało takiej opcji
  - 41% firm **rozważało** insourcing wybranych lub wszystkich procesów
  - 13% firm **przeprowadziło** proces analizy opłacalności insourcingu
  - 46% w ogóle nie rozważało takiej opcji

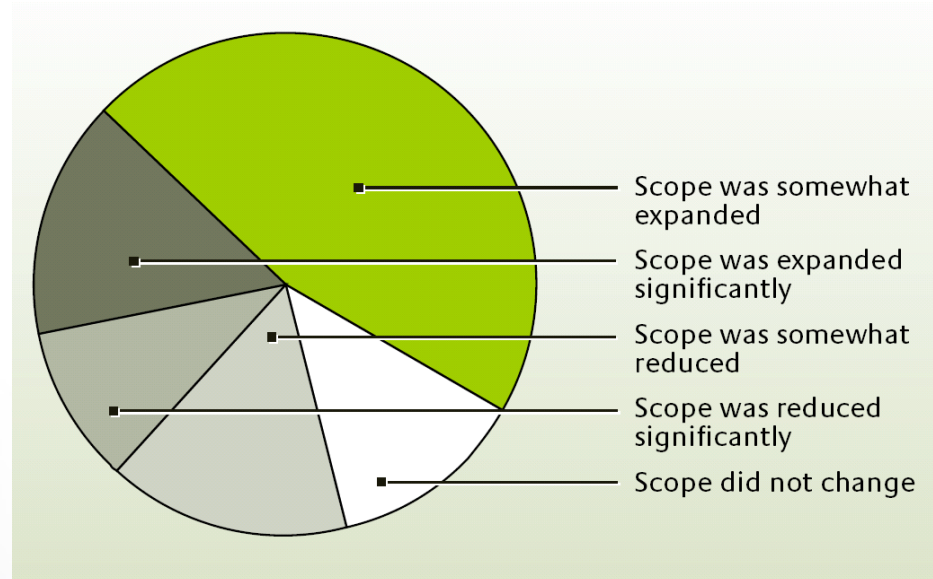
# Wpływ renegocjacji na długość kontraktu

- 46% firm rozszerzyło czas trwania kontraktu
- 42% firm nie zmieniło czasu trwania kontraktu
- 5% firm skróciło czasu trwania kontraktu



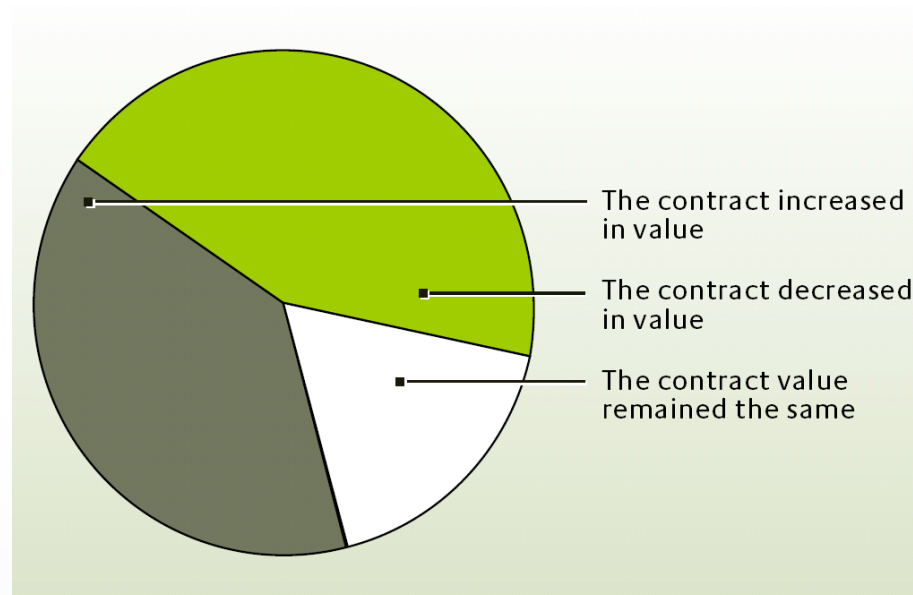
# Wpływ renegocjacji na zakres kontraktu

- 59% firm rozszerzyło zakres kontraktu (w tym 13% znacznie rozszerzyło)
- 26% firm zmniejszyło zakres kontraktu (w tym 10% znacznie zmniejszyło)



# Wpływ renegocjacji na wartość kontraktu

- 39% firm zwiększyło wartość kontraktu
- 44% firm zmniejszyło wartość kontraktu



# Wnioski końcowe z raportu

- Znaczna część kontraktów przejdzie istotne zmiany w swym cyklu życia
- Większość zmian zostanie wprowadzona w ciągu pierwszych 3-4 lat
- ~75% kontraktów zostanie podpisanych z pierwotnym dostawcą
- Pozostałe kontrakty będą raczej oddane do innego outsourcingera, niż insourcowane
- Bardzo nieliczne kontrakty będą w tak złym stanie, że konieczny będzie proces sądowy

# Badanie EquaTerra – 4Q06

- Prawdopodobieństwo przedłużenia umowy z obecnym dostawcą wynosi ~4 (w skali od 1 do 5)
- Renegocjacje kontraktu outsourcingowego są powszechnie (klienci, dostawcy, doradcy) pozytywnie postrzegane, jako szansa na poprawienie kontraktu i katalizator zmian
- Nie są już traktowane, jako stygmat złego kontraktu ani potępienie dla branży outsourcingowej

# Badania Compass Management Consultancy

- 12-miesięczna analiza 120 kontraktów z Wlk. Brytanii wartych ponad 30 mln £ każdy
- Ze strony klientów żądano obniżenia ceny od 15 do 23%
- Wnioski:
  - jednak jest obszar do obniżania ceny
  - w obecnym środowisku biznesowym klienci są zmuszeni to agresywnych, krótkoterminowych oszczędności
  - jednocześnie brakuje zrozumienia specyfiki biznesowej i konkurencyjności obecnego kontraktu,
  - brak procesów due diligence
  - klienci zapominają, że w wielu przypadkach outsourcerzy dostarczają kluczowe usługi (core services)
  - zbyt agresywne wymagania mogą „zabić kontrakt”
  - outsourcerzy zmuszeni do agresywnych obniżek, mogą próbować odrobić straty w innych obszarach

# Przyczyny zawyżania cen

- Kontrakty typu „back-end-loading”
- Nieefektywne zwiększanie skali kontraktu bez zmian zakresu (np. ilości transakcji, stacji, użytkowników)
- Niekontrolowane żądania zmian (change requests) i rozszerzenia kontraktów
- Nieregularności w stosowaniu schematów wynagrodzeń (pricing schedule)

*transition & transformation costs*

# Renegocjacje w długiej perspektywie

Wbuduj w kontrakt mechanizmy konkurencyjności i przejrzystości:

- minimalizuj swoją zależność od unikalnych systemów i oprogramowania
- wykorzystuj standardowe rozwiązania, procesy i narzędzia
- stosuj mechanizmy benchmarkingowe
- jeśli to możliwe, stosuj multisourcing → nie uzależniaj się od jednego dostawcy

Minimalizuj bariery kontraktowe związane z wyjściem:

- upewnij się, że umowa główna daje jasną i sprawiedliwą podstawę do jej zakończenia „z powodu” i „na życzenie”
- wyjaśnij wątpliwości związane z transferem i zachowaniem zasobów ludzkich i własności intelektualnych

Zachowaj wiedzę ekspercką z outsourcowanego obszaru:

- nie trać umiejętności rozumienia technicznych i funkcjonalnych aspektów kontraktu
- uruchom biuro zarządzania kontraktem (CMO)

# Renegocjacje w krótkiej perspektywie

## TIMING

- Ustal i trzymaj się właściwego timingu procesu renegocjacji!
- 2 do 6 miesięcy trwa zazwyczaj proces renegocjacji
- 12 do 18 miesięcy jest wymagane na nowy, pełny proces przetargowy
- 18 do 24 miesięcy to minimum na bezpieczne uruchomienie procesu renegocjacji → istotnie wzmacnia to Twoją siłę negocjacyjną

Jeśli czekasz zbyt długo, możesz nie mieć realnej alternatywy dla odnowienia aktualnego kontraktu na warunkach dostawcy!

deszcz!

# Renegocjacje w krótkiej perspektywie

## ZNAJ SWOJĄ WARTOŚĆ

- Bądź realistą w ocenie swej siły negocjacyjnej
- Jeśli reprezentujesz małą firmę lub wartość kontraktu jest niewielka – nie oczekuj królewskiego przyjęcia
- Odwieczny dylemat:  
*lepiej być ważnym z małym dostawcą czy drobiazgiem u giganta?*
- W polskich warunkach Big6 potrzebni sporadycznie

TCh

# Renegocjacje w krótkiej perspektywie

## ZNAJ SPECYFIKĘ KONTRAKTU

- Jeśli jest to coś powtarzalnego i dostępnego na rynku → bez problemu możesz szukać innego dostawcy → to silny argument w negocjacjach
- Jeśli wyoutsourcowałeś unikalne usługi → trudno będzie znaleźć alternatywę dla obecnego dostawcy → Twoja pozycja jest słaba
- W sytuacji, gdy obie strony mają atrakcyjną alternatywę, szansa na udane renegocjacje jest mała

# Co w nowym kontrakcie?

## BENCHMARKING

- Wiarygodne zewnętrzne dane są najlepszym narzędziem do rozpoczęcia dyskusji o cenach kontraktu
- Bardzo zalecamy wbudowanie odpowiednich mechanizmów w kontrakt!!!
- Niektóre kontrakty umożliwiają zerwanie umowy przy przekroczeniu cen rynkowych
- Zawsze jednak dają dostawcy dużo do myślenia, jeśli liczy na zachowanie kontraktu i jego odnowienie

# Co w nowym kontrakcie?

## ZAKOŃCZENIE NA ŻYCZENIE

- Dobre kontrakty dają podstawę do zakończenia całości lub części kontraktu „na życzenie” (*convenience termination*)
- Ważne jest wynegocjowanie relatywnie niskiej „opłaty z wyjście” (*termination charge*)
- W takiej sytuacji dostawca wie, że klient ma atrakcyjną alternatywę:

*„Jeśli się nie dogadamy w określonym czasie na dobrych warunkach, wówczas...”*

# Co w nowym kontrakcie?

## ZARZĄDZANIE KONTRAKTEM

- Wbuduj w umowę mechanizmy zarządzania kontraktem
- Uruchom te mechanizmy
- Konsekwentnie je stosuj → patrz badania TPI

# Podsumowanie

- Przepisanie kontraktu nie jest substytutem dbania o konstruktywną relację z dostawcą
- Tam gdzie są poważne problemy, tam odpowiedzią może być zerwanie umowy i nowy przetarg
- Choć nowy przetarg jest bardziej medialny, mądre firmy po cichu uzyskują większą wartość z obecnego kontraktu
- Outsourcing się zmienia. Kontrakty stają się krótsze, klienci posiadają coraz większą wiedzę, a za ścianami gabinetów odbywa się cicha rewolucja

# Podsumowanie

- Renegocjacje przestają nosić stygmat porażki, lecz stają się ważnym i powszechnie stosowanym procesem biznesowym
- Renegocjacje zaczynają być traktowane, jako narzędzie wspierające ewolucję relacji Klient – Dostawca



**SOURCEONE**  
A D V I S O R Y

**Dziękuję**

SourceOne Advisory s.j.  
ul. Rzymowskiego 53  
02-697 Warszawa

tel. 22 548 00 80  
fax 22 548 00 01  
sourceone@sourceone.pl

[www.sourceone.pl](http://www.sourceone.pl)