



## Când și cum să renegotiezi externalizarea serviciilor IT

Renegocierea unui contract de externalizare a serviciilor IT reprezintă o etapă firească în evoluția relației de business dintre o companie și un furnizor de servicii. Renegocierea reprezintă un proces delicat, care trebuie abordat cu atenție, climatul economic actual tensionând dialogul dintre cele două părți.

**L**iteratura de specialitate menționează patru situații clasice care impun renegocierea unui contract de externalizare a serviciilor IT. Cel mai frecvent, această

operațiune are loc atunci când contractul se apropie de sfârșit, ceea ce impune fie o prelungire a acestuia cu același furnizor, fie apelarea la serviciile unui alt furnizor, fie renunțarea totală la externalizare, optându-se pentru lucrul in-house.

Un alt doilea motiv cu o incidență destul de ridicată îl reprezintă nivelul/performancea serviciilor furnizate, clientul considerând că valoarea serviciilor oferite de provider este prea mare, raportat la calitatea acestora. Acest motiv este oarecum legat de o altă cauză care duce la demararea procedurilor de renegociere – corectarea omisiunilor realizate la redactarea inițială a contractului. Este o situație frecventă

atunci când clientul apelează pentru prima oară la serviciile unui furnizor de IT Outsourcing Services. În asemenea cazuri, includerea în contract a unor termene de renegociere periodică este utilă, clientul putând reajusta din mers anumiți parametri nominalizați în contract, funcție de necesitățile reale ale business-ului și odată cu acumularea know-how-ului necesar.

O a patra situație care impune renegocierea este reprezentată de apariția unor schimbări majore în business-ul clientului. Un contract flexibil permite modificări și ajustări periodice a anumitor parametri, însă o schimbare importantă (precum achiziția unei companii, realizarea unui joint-venture, dezvoltarea unei direcții noi de business, necesitatea complianței cu anumite standarde sau legislații) impune o modificare radicală a condițiilor contractuale.

### Atitudine proactivă

Indiferent care sunt cauzele care impun renegocierea contractului cu un furnizor de servicii IT, specialiștii recomandă o abordare proactivă din partea clientului. Respectiv, pregătirea detaliată

### CUM VA EVOLUA OFERTA

Criza economică mondială a modificat sensibil comportamentul clienților tradiționali de IT Outsourcing Services, care, pentru a avea o cât mai mare flexibilitate, optează pentru contracte cu o durată din ce în ce mai scurtă. Statistic, durata medie a unui contract de externalizare a serviciilor IT, a început să scadă vizibil, contractele de 10 ani fiind din ce în ce mai rare, mult mai frecvente fiind cele de 5 sau 3 ani. Conform specialiștilor, numărul contractelor mari, clienți din categoria „large enterprise”, înregistrează un trend descendent, iar în cazul în care există contracte de acest tip în desfășurare clienții doresc renegocierea periodică a condițiilor. Ca urmare a acestui fenomen, furnizorii sunt forțați să-și reanalizeze portofoliul, reorientându-se spre clienți mici cu oferte adecvate, care să permită realizarea de economii consistente pe termen scurt și mediu.

a procesului de renegociere cu câteva luni înainte de termenul la care acesta va avea loc.

Aparent, o perioadă de pregătire de 6 luni ar putea părea prea mare, însă este justificată dacă ținem cont că, în acest interval de timp, responsabilul renegocierii (de obicei, șeful departamentului IT) trebuie să realizeze o analiză completă a serviciilor oferite de respectivul provider din perspectiva necesităților reale ale business-ului, atât din punct de vedere calitativ, cât și al performanței generale. Analiza servește ca suport pentru definirea noului set de SLA-uri (Service Level Agreements) care urmează a fi convenit cu furnizorul, astfel încât nivelurile agreeate de servicii să acopere evoluția în timp a afacerii clientului.

Totodată, nu trebuie pierdută din vedere etapa de prospectare a pieței, pentru a se putea face o comparație obiectivă între serviciile, nivelulul de calitate al acestora și costurile lor, raportate la oferta diverșilor furnizori existenți în piață. Presiunea concurenței poate reprezenta un argument util la masa tratativelor, însă nu trebuie pierdut din vedere faptul că un furnizor de IT Outsourcing Services va acorda discounturi semnificative doar dacă va reuși semnarea unui contract de lungă durată. O situație care se poate dovedi avantajoasă și pentru client dacă se introduce în contract condiții care să îi acorde acestuia o flexibilitate sporită (cum ar fi posibilitatea reajustării periodice a anumitor metrici din SLA-uri, modificarea numărului acestora, minimizarea barierelor contractuale în cazul unui exit etc.).

Nu în ultimul rând, strategia de renegociere trebuie să beneficieze de adeziunea top managementului companiei-client și trebuie să fie confirmată de principalele departamente beneficiare ale serviciilor furnizate. Ideea urmărită nu este aceea de consens general, ci de completare a structurii create de departamentul IT, tocmai pentru ca noul contract să acopere evoluția preconizată a business-ului clientului. De altfel, prezența unui sponsor de proiect și, eventual, a altor membri non-IT în echipa de renegociere reprezintă un atu important în această etapă, permițând furnizorului să înțeleagă mai rapid și mai exact care sunt noile cerințe.

■ RADU GHIȚULESCU

## IIRUC SERVICE CREȘTE PE VREMURI DE CRIZĂ

La aproape un an de la primele semnale ale declanșării crizei economice și în România, compania IIRUC Service a prezentat un raport de activitate pe primul semestru 2009. Astfel, în prima jumătate a anului, compania a înregistrat o creștere de 84% (raportat la perioada similară a anului trecut), respectiv o cifră de afaceri de 4,7 milioane de euro. Raportat pe cele două linii de business, ponderea majoritară (aproximativ 3 milioane de euro) este reprezentată de IT corporate, restul fiind acoperit de zona IT retail. La aceste două direcții principale se va adăuga o a treia, aflată în curs de dezvoltare, cea a soluțiilor high-end, care va aborda cu precădere zona corporate. Ponderea se va menține și în cel de al doilea semestru al anului, potrivit estimărilor anunțate de Călin Rangu, vicepreședintele Business Development pentru Europa Centrală și de Est Raiffeisen Informatik și CEO IIRUC Service România, cifra de afaceri anticipată pentru anul în curs fiind de 10 milioane de euro (o previziune în scădere față de estimarea inițială, datorată contextului economic actual, care a redus drastic numărul proiectelor informatice în prima jumătate a anului, atât în mediul privat, cât și în sectorul public). Raportul prezentat a detaliat și noua organizare pe arii de activitate a IIRUC Service, acestea fiind reprezentate de trei mari sectoare: outsourcing (integrator de servicii IT și prime contractor); service&reparații și zona de terminale tranzacționale. (IIRUC Service are peste 25.000 de clienți de dimensiuni mici pe zona terminalelor tranzacționale, fiind unul dintre principalii furnizori locali de servicii pentru echipamente comerciale de pe piața locală.) Pe fiecare din cele trei sectoare, compania a înregistrat rezultate pozitive, reușind să-și treacă în portofoliu deja o serie de clienți mari, precum: ANAF, Vienna Insurance Group, Pepsi (un proiect de mari dimensiuni), Poșta Română, Flamingo, Romtele-

com, Omnilogic, Xerox, Romatsa, Electrica etc., alte proiecte importante urmând a fi startate pe nișa hypemarketurilor. La acestea se adaugă un număr de patru bănci, dintre care, evident, clientul principal este Raiffeisen Bank România. Un alt proiect de amploare este cel generat de preluarea de către Raiffeisen Ucraina a departamentului informatic al băncii Aval (cea de a doua mare bancă a Ucrainei), cu un efectiv de 1.000 de angajați și care gestionează 26 de Data Center. Potrivit declarațiilor lui Călin Rangu, preluarea prevede replicarea modelului de succes reușit cu IIRUC Service în România, respectiv crearea unei noi entități care să furnizeze, în principal, servicii IT către Raiffeisen Ucraina și apoi către alte companii din această țară, care este cotată ca fiind cea mai mare piață în materie de IT outsourcing services din zona Centrală și Est Europeană (cu o valoare de 530 de milioane de dolari), conform unui recent studiu prezentat cu această ocazie. Potrivit aceleiași surse, România ocupă locul doi, cu o valoare de 410 milioane de dolari, fiind urmată de Ungaria (375 milioane), Polonia (350) și Belarus (310). În ceea ce privește clasamentul țărilor din această regiune în funcție de numărul companiilor care oferă servicii de IT Outsourcing, primul loc revine tot Ucrainei (cu 850 de companii), România ocupând locul doi (cu 580 de companii), fiind urmată de Belarus (510), Polonia (450) și Bulgaria (410). Nu în ultimul rând, la capitolul realizări a fost nominalizat numărul mare de parteneriate realizate de la preluarea IIRUC Service de către Raiffeisen Informatik (pe listă adăugându-se nume importante precum IBM, Dell, Xerox, AVIRA, Todos, Epson, Fujitsu, HP etc.), care consolidează poziția companiei ca prime contractor – un nou model de business încă neexploatat la întregul său potențial pe piața românească. (R.G.)