

➔ Zanim poprosimy oferentów o propozycje usług, sami powinniśmy sobie odpowiedzieć na pytania typu: co chcemy poprzez ten projekt osiągnąć i jakie stawiamy przed nim cele?

# Od zapytania ofertowego do zawarcia kontraktu

W dzisiejszym czasach outsourcing jest powszechnie stosowanym narzędziem biznesowym. Pierwsze kontrakty tego typu zaczęły się pojawiać w Polsce w latach 1998-2000, głównie w sektorze IT. Obecnie ten model biznesowy stał się bardzo powszechny i stosowany jest nie tylko przez branżę IT, lecz także do obsługi wielu innych procesów i obszarów biznesowych, jak choćby finanse, HR czy zarządzanie flotami samochodowymi.

**Piotr Rutkowski** – Wydaje się, że kilkanaście lat doświadczeń to dużo, a więc procesy outsourcingowania powinny być już prowadzone w sposób dojrzały, właściwie adresując wszelkie ryzyka i wybierając z oferty rynkowej to, co rzeczywiście może podnieść efektywność operacji klienta. Niestety, obraz polskiego rynku w tym zakresie daleki jest jeszcze od ideału. Mamy już co prawda do czynienia z firmami, które potrafiły zebrać duże doświadczenia w outsourcingu i w chwili obecnej procesy tego typu prowadzą w sposób bardzo profesjonalny (m.in. poprzez wyspecjalizowane działy zarządzania dostawcami zewnętrznymi), ale jest też i druga strona medalu.

**Jak proces przetargowy**  
Możliwe jest podejście typu sole sourcing. Polega ono na tym, że klient po wstępnej analizie rynku wybiera tylko jednego dostawcę, z którym przeprowadza cały proces przetargowy. Dostawca ten wykonuje proces due diligence, składa ofertę i wreszcie następuje faza przygotowywania umowy oraz jej negocjowania. Być może w niektórych, szczególnych przypadkach, tego typu proces może być uzasadniony, jednak w większości sytuacji nie jest to podejście ko-

rzystne dla klienta i nie pozwala na osiągnięcie pełnego potencjału, jaki daje rynek. Punktem wyjścia dla takiego procesu powinno być zawsze uzgodnienie na poziomie zarządczym celów strategicznych projektu i jego kluczowych założeń. Oznacza to, że zanim poprosimy oferentów o propozycje usług, sami powinniśmy sobie odpowiedzieć na pytania typu: co chcemy poprzez ten projekt osiągnąć i jakie stawiamy przed nim cele? Jakimi wskaźnikami będziemy mierzyli efekty projektu? Jaki jest punkt wyjścia – tzn. jakie są obecne wartości w/w wskaźników?

**Przygotuj listę firm**  
Można to zrobić na bazie odpowiedniej analizy rynku lub korzystając z wiedzy firm doradczych, które na bieżąco monitorują sektor outsourcingu. Równoległe z powyższym, należy rozpocząć proces budowania dokumentacji przetargowej (RFP). Warto pamiętać, że otrzymane przez klienta odpowiedzi i oferty dostawców będą tak dobre, jak dobre będzie zapytanie ofertowe. Innymi słowy – nie ma co liczyć na właściwie dobraną i kompletną ofertę, jeśli w naszym RFP nie zawrzemy kompletnych informacji, pozwalających zrozumieć przyszłemu dostawcy obecną sytuację klienta i jego oczekiwania na przyszłość. Posiłkując się przykładem z branży IT, zapytanie ofer-

towe powinno więc zawierać: przedstawienie celów strategicznych projektu; możliwie szczegółowy opis obecnego IT klienta (infrastruktura, systemy, aplikacje oraz lokalizacje geograficzne, jak też zasoby personalne związane z obecnymi operacjami); możliwie szeroki zestaw da-

klientowi propozycję rozwiązania (jakość oferty, dostosowanie do oczekiwań klienta, koszty wdrożenia kontraktu i jego bieżącej obsługi, mechanizmy skalowania usług i cen).

**Poznaj oferenta**  
W dalszym kroku rekomendujemy przejście do tzw. fazy

negocjowania umowy. Gorąco rekomendujemy, żeby w każdym przypadku to klient przedstawiał swój projekt umowy, który ma być bazą do procesu negocjacji. Dzięki temu punktem wyjścia do negocjacji będzie propozycja klienta, a nie outsourcingera. Oczywiście, możliwe to bę-

alizacji usług; modelu SLA wraz z parametrami jakościowymi przypisanymi do poszczególnych usług; sposobów pomiaru jakości usług, mechanizmy i zasady raportowania; modelu kar umownych i odpowiedzialności za niedotrzymanie jakości usług; opisu obecnej i docelowej architektury outsourcingowanych procesów klienta; opisu sposobu wdrożenia kontraktu, procesów migracji i tranzykcji; modelu wynagrodzenia za usługi kontraktowe wraz z mechanizmami skalowania usług w górę i w dół; mechanizmów benchmarkingowych; exit planu; prawa własności intelektualnej – dla obszarów obecnych i nowych dóbr, wytworzonych w trakcie trwania umowy; struktur zarządzanych dla kontraktu, zarówno po stronie klienta, jak i dostawcy.

**Integralność mechanizmów**  
Najważniejszą kwestią w procesie tworzenia kontraktu outsourcingowego, oczywiście poza zapewnieniem kompletności opisów, jest zachowanie spójności opracowanych w umowie mechanizmów kontraktowych. Przykładowo – katalog usług, model SLA, system wynagrodzeń i kar oraz poziomy odpowiedzialności powinny zostać tak skonstruowane, żeby stanowiły całość i były ze sobą w pełni spójne. Tylko w takim przypadku zapewnimy odpowiednią jakość umowy, która jednoznacznie przełoży się na skuteczność i koszty zarządzania przyszłym kontraktem outsourcingowym, a w efekcie umożliwi osiągnięcie celów strategicznych stawianych przed projektem.

*Autor jest partnerem zarządzającym w firmie SourceOne Advisory*



nych finansowych – m.in. stan amortyzacji poszczególnych elementów, koszty bieżących operacji; oczekiwany katalog usług; proponowany model SLA wraz z przypisanymi do niego parametrami jakościowymi, uzgodnionymi z działami biznesowymi.

**Oceń koszty**  
Po zebraniu ofert, należy dokonać ich oceny zgodnie z wcześniej przygotowanym formularzem oceny. W ocenie takiej warto uwzględnić, zarówno samego oferenta (jego doświadczenie i referencje, posiadane zasoby techniczne i ludzkie, potencjał finansowy, wielkość, elastyczność, możliwość oferowania dodatkowych usług), jak i przedstawioną

short-list, która polega na wyborze 2-3 najlepszych ofert i rozpoczęciu rozmów z każdą z tych firm. Celem fazy short-list będzie dokładne poznanie oferenta (m.in. poprzez warsztaty z dostawcą i wizyty referencyjne u jego obecnych klientów), przeprowadzenie procesu due diligence (który pozwoli oferentowi na dokładne poznanie oczekiwań klienta i uzyskanie wszystkich informacji niezbędnych do złożenia oferty) oraz – finalnie – zbudowanie ostatecznej oferty handlowej.

**Negocjuj umowę**  
Naturalnym, kolejnym etapem będzie wybór najlepszej propozycji i rozpoczęcie z wybranym dostawcą procesu ne-

dzie jedynie w tym wypadku, gdy po stronie klienta będzie odpowiednia wiedza umożliwiająca przygotowanie takiej umowy – własny pracownik z adekwatnym doświadczeniem lub profesjonalne wsparcie zewnętrzne.

**Podpisuj umowę świadomie**  
Tworzenie umowy outsourcingowej jest zagadnieniem dość skomplikowanym. Należy pamiętać o uzgodnieniu między stronami i odpowiednim opisanie co najmniej następujących obszarów: katalogu usług świadczonych w ramach kontraktu przez usługodawcę, wraz z podziałem odpowiedzialności (dostawca-klient) przy re-

## Produkt i branża a wydatki na outsourcing telesprzedaży

Obecny trend, polegający na personalizacji produktów i usług, stanowi duże wyzwanie dla branży call/contact center. Proces ten wydaje się jednak nie do uniknięcia, a jego dynamika jest pochodną intensywności zmian zachowań konsumentów oraz konkurentów na danym rynku.

**Monika Trąbińska** – Zarządzanie wiedzą i wymiana doświadczeń stanowią klucz do umiejętnego podejmowania decyzji przy tworzeniu modelu sprzedażowego dla zleceniodawcy. Dzięki

wprowadzaniu np. kampanii testowych można realnie oszacować koszty oraz, unikać pułapek kalkulacyjnych. Indywidualnie dobrane elementy oferty, która jest sprzedawana np. przez telefon, decydują nie tylko o cenie danej kampanii, lecz także o jej sukcesie. Najważniejsze z nich to:

**Charakterystyka produktu**  
Jego atrakcyjność na tle oferty konkurentów, możliwość zakupu poprzez inne kanały sprzedaży itp. W ostatnim czasie można zaobserwować np. łączenie w jednej rozmowie sprzedażowej ofert firm z różnych branż, co pozwala zdecydowanie zoptymalizować koszty akwizycji.

**Grupa docelowa**  
Czy produkt jest skierowany do klientów indywidualnych, firm czy wręcz do konkretnej osoby? Na współpracę w zakresie tele-

marketingu, w modelu outsourcingowym najczęściej decydują się zleceniodawcy z branż oferujących usługi klientom masowym.

**Dobór bazy**  
Baza kontaktowa ma decydujące znaczenia dla sukcesu całej akcji telesprzedażowej. Posiadając wiedzę nt. kryteriów jej selekcji przed startem kampanii, możemy uchronić się przed poniesieniem niepotrzebnych kosztów, które niewątpliwie znacznie podniosłyby jednostkowy koszt sprzedaży produktu.

**Model sprzedaży**  
W przypadku wielu branż, proces sprzedażowy obwarowany jest ścisłymi wymogami prawnymi. Szczególnie restrykcyjna w tym względzie jest branża usług finansowo-ubezpieczeniowych, gdzie poprawność prowadzenia rozmowy zgodnie ze skrytem jest rygorystycznie przestrzegana. Wyższe wymagania i bardziej skomplikowana oferta zmniejszają szansę zakończenia kontaktu sprzedażą, co wpływa na niższą efektywność sprzedażową, jednocześnie podwyższając koszt pozyskania klienta.

**Czas realizacji akcji telemarketingowej oraz dostępność zasobów**  
Na cenę usług call/contact center wpływa wiele czynników. Im mniej sformalizowany sposób przebiegu kampanii, większa swoboda w prowadzeniu rozmów przez konsultantów, prostszy sposób finalizacji transakcji zakupowej, tym teoretycznie koszty usług outsourcingowych powinny być niższe.

*Autorka jest dyrektorem rynku Contact Center sp. z o.o.*