

# Jak wybierać żonę?

## Część III



Autor / Author:  
**Piotr Rutkowski**  
Partner Zarządzający  
SourceOne Advisory

Specjalizacja:  
doradztwo, analizy,  
usługi konsultingowe,  
outsourcing, sourcing,  
negocjacje, kontraktowanie usług

Zeskanuj kod i weź udział w ankiecie



napędzane przez scoreit.pl

**W** drugim odcinku naszej serii artykułów doszliśmy do momentu, w którym – po wstępnej selekcji – mamy już listę najlepiej rokujących kilku kandydatek/-ów do wieloletniego związku... outsourcingowego...

A więc zaczynamy przetarg!

Hola! Hola! Zanim formalnie zaczniemy przetarg, czeka nas sporo pracy własnej, bo o ile w poprzednich krokach procesu sporo zadań przetrzuciliśmy na outsourcerów, to teraz zaczyna się okres, który wymaga dużego zaangażowania od nas samych. Czyż to nie jest podobne do małżeństwa? Raz jedno ogląda mecz, a drugie sprząta, a kiedy indziej jedno maluje paznokcie, a inne kopie ogródek!

Na początku jeszcze raz siadamy wraz z całą rodziną na kanapie (Ci, którzy nie śledzą naszej opowieści od początku mogą nie wiedzieć o co chodzi!) i ustalamy, na poziomie zarządczym, cele strategiczne projektu i jego kluczowe założenia. Oznacza to, że zanim poprosimy kandydatów o ich oferty matrymonialne, sami powinniśmy sobie odpowiedzieć na pytania typu:

- co chcemy poprzez ten związek osiągnąć i jakie stawiamy przez nim cele? (np. czyste, lśniące mieszkanie i miłe towarzystwo do porannej kawy),
- jakimi wskaźnikami będziemy mierzyli efekty projektu? (np. częstotliwość odkurzania mieszkania),
- jaki jest punkt wyjścia – tzn. jakie są obecne wartości w/w wskaźników? (ostatnio odkurzaliśmy rok temu...).

Po określeniu celów i założeń strategicznych, należy rozpocząć proces budowania dokumentacji przetargowej (RFI/RFP). Warto pamiętać, że otrzymane przez nas odpowiedzi i oferty od kandydatów będą tak dobre, jak dobry będzie zbudowany przez nas samych matrymonialny anons do prasy... o pardon! chciałem napisać – zapytanie ofertowe. Innymi słowy – nie ma co liczyć na właściwie skonstruowaną i kompletną ofertę, jeśli w naszym RFP nie zawrzemy kompletnego zestawu informacji, pozwalających potencjalnemu przyszłemu kandydatowi zrozumieć naszą obecną sytuację oraz nasze oczekiwania na przyszłość. Posiłkując się przykładem z branży IT, zapytanie ofertowe powinno zawierać między innymi:

- przedstawienie celów strategicznych projektu,
- możliwie szczegółowy opis naszego obecnego IT – m.in. infrastruktura, systemy, aplikacje, powiązania logiczne między wszystkimi komponentami, lokalizacje geograficzne naszej firmy wymagającej obsługi, zasoby personalne związane z obecnymi operacjami,
- zestaw podstawowych danych finansowych – m.in. stan amortyzacji poszczególnych elementów, koszty bieżących operacji, dotychczas ponoszone i planowane na przyszłość nakłady inwestycyjne,
- oczekiwany katalog usług wraz z podziałem odpowiedzialności przy realizacji poszczególnych zadań,
- proponowany model SLA wraz z przypisanymi do niego oczekiwanymi parametrami

jakościowymi, uzgodnionymi z innymi członkami naszej rodziny (znaczy się... z działami biznesowymi).

Jednymi z najważniejszych obszarów opisywanych w RFP i późniejszej umowie powinny być właściwie zdefiniowane i kompletny katalog usług oraz efektywny model SLA. Dzięki nim partnerzy danej umowy unikną późniejszych, niepotrzebnych dyskusji o tym, co jest w zakresie umowy, a co nie, oraz na jakie poziomy jakościowe obie strony się umówiły.

“ *W wielu procesach outsourcingu, z którymi miałem do czynienia, dopiero horrendalnie wysoka cena usługi w ofercie zmuszała klienta do zastanowienia się, czy tak wyśrubowane parametry jakościowe usług są rzeczywiście niezbędne.* ”

Proces budowania modelu SLA, który ma stać się częścią umowy o świadczenie usług nie jest prosty, wymaga odpowiedniego doświadczenia, ale przynosi klientowi znaczne korzyści. Wymusza on sformalizowanie i zapisanie wymagań, jakie poszczególne działy organizacji klienta mogą mieć w stosunku do usługodawcy. Dzięki temu klient niejako zmuszony będzie do precyzyjnego określenia, jakie są jego rzeczywiste potrzeby biznesowe w odniesieniu do danej usługi. Istotną korzyścią będzie również to, że wiele działów zaangażowanych po stronie klienta w projekt musi wewnętrznie, między sobą uzgodnić swoje oczekiwania i jasno je wyartykułować w stosunku do przyszłego outsourcingera.

Głównym celem powinno być stworzenie takiego modelu rozliczania jakości usług, który z jednej strony jest prosty i łatwy w bieżącym zarządzaniu (czytaj: prosty i mało pracochłonny w późniejszej obsłudze), a z drugiej strony bardzo skuteczny i „uszczelny”, jeśli chodzi o możliwość sprawowania przez klienta nadzoru nad przyszłym usługodawcą.

Jednym z kluczowych i prawdopodobnie najtrudniejszym elementem umowy SLA jest dobór odpowiedniego zestawu parametrów opisujących jakość oczekiwanych przez klienta

usług. Posługując się nadal przykładem z branży IT – nie wystarczy określić, że klient wymaga dostępności systemu na poziomie 95%. Tego typu parametr występujący samodzielnie będzie zupełnie nieskuteczny. Usługodawca udowodni klientowi, że spełnia wymagania umowy SLA, ale po stronie klienta usługa będzie odbierana, jako całkowicie nie spełniająca oczekiwań.

Dlatego też ważne jest uzupełnienie tego parametru (dostępności systemu) kilkoma innymi, które spowodują, że model oceny jakości zostanie „uszczelniony”. Należy wówczas dodatkowo zdefiniować np.:

- kalendarz pomiaru dostępności,
- liczbę i długości przerw serwisowych,
- maksymalną ilość przestoju systemu w okresie rozliczeniowym itd.

Każdy rodzaj usług i każda branża powinny wypracować swój własny zestaw metryk umożliwiających efektywną ocenę poziomów jakościowych usług świadczonych przez dostawców zewnętrznych. Ważne jest, żeby w umowie SLA korzystać z metryk, które motywują usługodawcę do właściwych, oczekiwanych przez klienta zachowań, aby dobierać takie metryki, na które dostawca ma wpływ oraz aby w miarę możliwości stosować proste i efektywne w późniejszym nadzorze mechanizmy rozliczeń.

Dość często spotykanym błędem po stronie klientów jest wymuszanie na dostawcy bardzo wysokich poziomów jakościowych usług, w wielu przypadkach zupełnie nieuzasadnionych biznesowo (przysłowiowe 99,9%). W odpowiedzi na taki wymóg, usługodawca zmuszony będzie skonstruować odpowiednią usługę i ją adekwatnie wycenić. W wielu procesach outsourcingu, z którymi miałem do czynienia, dopiero horrendalnie wysoka cena usługi w ofercie zmuszała klienta do zastanowienia się, czy tak wyśrubowane parametry jakościowe usług są rzeczywiście niezbędne.

Idęciem jest takie dobranie parametrów jakościowych, które będą właściwie odzwierciedlały potrzeby klienta, a więc nie będą ani zaniżone, ani też niepotrzebnie zawyżone.

Ale zostawmy to nudne SLA i wróćmy do naszego procesu matrymonialnego... Oooopsss... ale to już chyba w kolejnym odcinku! ■

# How to choose a wife?

## Part III



Autor / Author:  
**Piotr Rutkowski**  
Partner Zarządzający  
SourceOne Advisory

Specjalizacja:  
doradztwo, analizy,  
usługi konsultingowe,  
outsourcing, sourcing,  
negocjacje, kontraktowanie usług

Zeskanuj kod i weź udział w ankiecie



napędzane przez scoreit.pl

In the second episode of our series, we came to the point where - after the initial selection - we created a list of the most promising candidates for our long-term outsourcing relationship.

So, the tender is about to begin!

But wait! Wait! Before we start the tender formally, there is a lot of work to do. Although, previously, many tasks were performed by outsourcing parties, here comes the period that requires a lot of commitment from us. Is this not similar to marriage? One of us is watching a match, and the other is doing housework, one of us is painting nails, and the other is digging the garden!

At the beginning, we - once again - sit down, with the whole family on the couch (those who do not follow the story from the beginning may not know what's going on!) and decide, at the management level, the strategic objectives of the project and its key assumptions. This means that before we ask the candidates for their matrimonial offer, we need to answer the questions of

- what we want to achieve through this relationship and what goals we want to set (e.g., clean and tidy flat and nice companion for morning coffee);
- what indicators we will use to measure the effects of the project (e.g., the frequency of hoovering the flat)
- what the starting point is, namely, what significance of the indicators is (last time, we hoovered a year ago...).

After determining the strategic goals and objectives, we need to begin the process of creating tender documentation (RFI / RFP). Keep in mind that responses and offers we receive from candidates will be as good as our matrimonial notice in the press or, rather, our request for tender. In other words - we should not expect a well-created and complete offer unless our RFP contains all information necessary for our potential candidate to understand our current situation and expectations for the future. Drawing on an example from the IT industry, our request should include, among others:

- presentation of strategic objectives of the project,
- detailed description of our current IT system - including infrastructure, systems, applications, logical relationships between all components, geographic locations of our company requiring service, personnel resources related to current operations,
- set of key financial data - including depreciation state of individual elements, costs of ongoing operations and projected future capital expenditures,
- expected catalogue of services including a breakdown of responsibility for the implementation of specific actions,
- draft of SLA specifying expected quality parameters, agreed with other members of our family (I mean ... with business divisions).

One of the most important areas described in the RFP and in the agreement should be a properly defined and complete catalogue of services and an effective model of SLA. Thanks to this, parties to this agreement will avoid unnecessary discussion about the scope of the agreement and what levels of quality the Parties have agreed upon.

The process of building the SLA model, which is to become a part of the service agreement, is not easy, it requires relevant experience, but brings substantial benefits to the customer. It imposes the formalization and specification of

“

*In many outsourcing processes that I have come across so far, it was the enormously high price of the service that made client reassess the required quality parameters.”*

requirements of individual sections of customer organization with regard to the service provider. Hence, the client will be, to some extent, forced to accurately determine what the real needs of the business in relation to the service are. An important benefit is also the fact that many divisions involved in the project on the client side have to agree on their expectations internally and clearly indicate them to the future outsourcing party.

The main objective should be to create such a model of evaluation of the quality of services that, on one hand, is simple and easy to use in daily management (that is, whose operation is simple and not time-consuming), and on the other hand, that is very effective and "tight" when it comes to the possibility of supervising the future service provider by the client.

One of the key and probably the most difficult part of the SLA is to select an appropriate set of parameters describing

the expected quality of services. Based on the IT example, it is not enough to determine that the customer requires the availability of the system at the level of 95%. This type of parameter, indicated alone, will be completely ineffective. The service provider will prove the customer that the requirements of SLA are met, however, it will look different on the client side.

Therefore, it is important to supplement this parameter (system availability) with a few others that will make the quality assessment model "tight". Other conditions, such as the following, should also be defined:

- availability measurement schedule,
- the number and length of service intervals,
- the maximum number of system downtime events during the accounting period, etc.

Every type of service and every industry should develop its own set of metrics to enable an efficient evaluation of the levels of quality of services provided by external suppliers. It is crucial that the SLA uses metrics that motivate service providers to behave in accordance with client's expectations and to choose such metrics that can be used by the supplier; moreover, simple and effective settlement systems should be used.

A frequent mistake is that client requires very high level of service quality which is, often, not justified from the business perspective (proverbial 99.9%). In response to such a requirement, the service provider will be forced to create an appropriate service and price it accordingly. In many outsourcing processes that I have come across so far, it was the enormously high price of the service that made client reassess the required quality parameters.

Quality parameters should be selected in such a way that they reflect the real needs of the customer, hence, they should be neither underestimated nor overestimated.

But let's leave that boring SLA and let's get back to our matrimonial process... but in the next episode, probably! ■