

Jak wybierać żonę?

Część IV



Autor / Author:
Piotr Rutkowski
Partner Zarządzający
SourceOne Advisory
Managing Partner in
SourceOne Advisory

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

Specialization:
advice, analysis,
consulting services
outsourcing, sourcing,
negotiation,
contracting services

Zeskanuj kod i weź udział w ankiecie

napędzane przez scoreit.pl

No więc, po krótkiej przerwie wracamy do naszego procesu poszukiwania żony...

W poprzednim odcinku skupiliśmy się na opisie etapu, w którym dominujący zakres działań był związany z pracą własną klienta, czyli tworzeniem profesjonalnej dokumentacji przetargowej (RFP). W tej chwili przechodzimy do fazy aktywnych kontaktów z naszymi potencjalnymi kandydatami do związku. A więc uruchamiamy przetarg!

Postępujemy standardowo, po cichu, skromnie, bez rozgłosu – wysyłamy RFP do wcześniej wyselekcjonowanej grupy kandydatek/-ów. I nagle miasto zaczyna huczeć, że szukasz drugiej połówki! Dziewczyny masowo lecą do fryzjera i prasują sukienki, a chłopaki (jeśli szukający jest kobietą) po raz pierwszy od kilku lat zauważają, że skończyła im się pasta do butów! Przed gabinetem szefa projektu ustawia się kolejka akwizytorów od super-usług.

Nagle, zupełnie niespodziewanie i bez żadnego związku z przetargiem na outsourcing, odzywają wszystkie relacje, jakie handlowcy dostawców mają z naszymi adminami, PM-ami oraz kierownikami wszelkich szczebli i działów. Po kilku dniach pojawia się sporo pytań ze strony oferentów. Odpowiadasz na te pytania, pojawiają się nowe. Odpowiadasz na nowe, pojawiają się pytania do pytań...

W końcu, bez sił i energii docierasz do dnia, który jest terminem składania ofert. Za pięć dwunasta dostajesz dwie prośby o przełożenie terminu, bo krawcowa nie zdążyła oddać

sukni po poprawkach, a fryzjer właśnie kończy trwałą... A że kandydatki niczego sobie – zgadzasz się.

Po zebraniu wszystkich ofert kandydatów, należy dokonać ich analizy oraz oceny, zgodnie z wcześniej przygotowanym modelem. **W ocenie takiej warto uwzględnić, zarówno samego kandydata/oferenta, a w tym m.in.:**

- jej/jego doświadczenia i referencje,
- posiadane zasoby techniczne i ludzkie,
- potencjał finansowy,
- wielkość,
- elastyczność,
- możliwość oferowania dodatkowych usług,
- podejście do procesu sprzedaży i jakość komunikacji,

jak i przedstawioną klientowi propozycję rozwiązania:

- ogólna jakość oferty,
- dostosowanie do oczekiwań klienta,
- koszty wdrożenia kontraktu i jego bieżącej obsługi,
- mechanizmy skalowania usług i cen z nimi związanych,
- liczba i zakres wyłączeń od zaproponowanych przez klienta istotnych postanowień umowy itd.

Lista kryteriów oraz zakres ocen powinien być dobrze przemyślany, ponieważ zbudowanie optymalnego modelu oceny ofert będzie miało kluczowe znaczenie dla całego procesu oceny opłacalności projektu, jak również, będzie wpływało na nasze decyzje

REKLAMA

Win Trade

(np. których outsourcingów zakwalifikować do fazy short-list). Fundamentalna wątpliwość, jak zawsze pojawia się na etapie budowania kryteriów oceny ofert, to:

- czy iść w model uznaniowy i oceniać „na wyczucie” w poszczególnych kryteriach?
- czy za wszelką cenę starać się wszystko policzyć i skwantyfikować?

Zagadnienie to oczywiście dotyczy procesów przetargowych prowadzonych na zasadach rynkowych i nie podlegających pod prawo zamówień publicznych.

Każde z tych podejść ma swoje plusy i minusy. W naszej praktyce doradczej, w zależności od preferencji klienta, raz bardziej idziemy w jednym kierunku, raz w drugim. Sprawa jest skomplikowana. Dobrym przykładem ilustrującym ten dylemat jest kwestia modelu oceny referencji outsourcingera. Czy tylko liczyć ich ilość? Czy może lepsze jest 10 dużych od 20 małych? A może jeszcze lepsze 7 dużych, ale w tym 3 bardzo zbliżone do tego projektu, jaki sami planujemy i specyfiki naszej branży? Czy liczymy tylko referencje działające obecnie, czy też uwzględnimy referencje już nie obsługiwane? Przecież te drugie też zostawiają w organizacji dostawcy wiedzę!

W procesie oceny, poza samym opracowaniem listy kryteriów, należy też do każdego z nich przypisać odpowiednie wagi, aby zapewnić optymalny wpływ danego kryterium na finalną ocenę.

Proces oceny propozycji outsourcingów nie jest prosty. Jakoś magicznie tak się zawsze dzieje, że pomimo, iż w RFP wyraźnie klient narzucił oczekiwaną strukturę ofert, to i tak każda z nich wygląda inaczej. Co najmniej kilka tygodni zajmie więc Ci, zanim sprowadzisz wszystkie (czasem kilkusetstronicowe) oferty do wspólnego mianownika i zrozumiesz co w każdej z nich jest, a czego nie ma. Oczywiście to, czego nie ma, na pierwszy rzut oka nie jest widoczne. Prosisz więc outsourcingera o wyjaśnienie setek kwestii, a potem o zmianę struktury cen, a na koniec jeszcze o wydzielenie kilku, istotnych dla Ciebie składników oferty.

Po zakończeniu fazy oceny ofert oraz porównaniu ich z naszymi obecnymi kosztami i planami inwestycyjnymi związanymi z obszarem, którego RFP dotyczy,

podejmujemy decyzję GO lub NO-GO. Jeśli zdecydujemy o kontynuacji projektu, w następnym kroku rekomendujemy przejście do tzw. fazy short-list, która polega na wyborze 2-3 najlepszych ofert i rozpoczęciu szczegółowych rozmów z każdym z wyselekcjonowanych oferentów.

Celami fazy short-list będą:

- bardzo dokładne poznanie każdego z kandydatów do wieloletniego związku (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 finalnej oferty),
- zbudowanie ostatecznej oferty handlowej.

Faza short-list, w zależności od skali projektu, zazwyczaj zajmuje od 1 do 3 miesięcy. Na jej koniec klient powinien dobrze poznać organizację oferenta, jego doświadczenia, podejście do współpracy oraz posiadane zasoby ludzkie i techniczne.

Najważniejszym jednak efektem realizacji fazy short-list będzie finalna, optymalnie skonstruowana oferta, która z jednej strony właściwie adresuje potrzeby klienta i została w pełni przez klienta zrozumiana (co kupuje, a czego nie dostanie od outsourcingera), a z drugiej strony została zbudowana przez outsourcingera w oparciu o dobrą znajomość organizacji klienta, co stało się możliwe dzięki procesowi due diligence.

Na zamknięcie fazy short-list klient będzie miał „na stole” 2-3 porządne oferty. W tym kroku powinien jeszcze raz – tym razem bazując na wiarygodnych, właściwie wyskalowanych, finalnych propozycjach outsourcingów – dokonać analizy opłacalności projektu i sprawdzić, czy daje on szansę na realizację pierwotnie zakładanych celów strategicznych.

Jeśli ponownie decyzja będzie na GO, to komunikujemy ją do naszej wybranki, odstawiając pozostałe „po poczekalni” i przystępujemy do spisywania kontraktu małżeńskiego.

Ale o tem, potem... czyli w kolejnym odcinku naszej opowieści... ■

How to choose a wife

Part IV

So, after a short break, we are back to our process of searching for a wife...

In the previous episode, we focused on describing the stage in which the dominant range of activities was related to the client's own work, i.e. creating professional tender documentation (RFP). At this time, we are going into the phase of active contacts with our potential candidates for a relationship. And so we are launching the tender!

We proceed as standard, quietly, modestly, without publicity – we send RFP to the previously selected candidates. And all of a sudden the city begins to rumble that you're looking for your other half! The girls are rushing to the hairdresser en masse and ironing their dresses, and the guys (if the searcher is a woman) notice for the first time in several years that they'd run out of shoe polish! A queue of canvassers for super services is formed outside the project boss's office.

Suddenly, quite unexpectedly and without any connection with the tender for outsourcing, all the relations that traders of suppliers have with our admins, PMs and coordinators of all levels and departments flourish. After a few days a lot questions from bidders arise. You answer these questions, new ones appear. You answer the new ones, questions to questions arise...

Finally, exhausted you get to the end of the day that is the deadline for submitting offers. Five to twelve you get two requests for postponing the deadline, because the seamstress did not manage to give away the fixed dress, and the hairdresser is just finishing a perm... But because the candidates are appealing – you agree.

After collecting all of the candidates' offers, you should analyze and evaluate them, in accordance with the previously prepared model. In such an assessment it is worth taking into account the candidate/offeree themselves, including, among others:

- his/her experience and references,
- the technical and human resources possessed,
- financial potential,
- size,
- flexibility,
- the ability to offer additional services,
- approach to the sales process and quality of communication, as well

as the proposition of the solution presented to the client:

- the overall quality of the offer,
- adjusting to the expectations of the client,
- implementation costs of the contract and its current operation,
- mechanisms for scaling services and prices associated with them,
- the number and scope of exemptions for relevant contract provisions proposed by the client, etc.

The list of criteria and the scope of evaluations should be well thought out, because the construction of the optimum model of evaluating offers will be crucial for the whole process of assessing the profitability of the project, as well as have an influence on our decisions (e.g. which outsourcers to qualify for the short list). A fundamental doubt, that always arises at the stage of building criteria for evaluating offers is:

- to follow the model of recognition and assess "by intuition" in some criteria?
- or to try an count and detail everything at any cost?

This of course applies to tendering processes carried out on market rules and which are not subject to the public procurement law.

Each of these approaches has its pros and cons. In our advisory experience, depending on the client's preference, once we go in one direction more, another time in the other direction. The matter is complicated. A good example illustrating this dilemma is the matter of the model for assessing the outsourcer's references.

Or should you just count their amount? Or maybe 10 large ones are better than 20 small ones? Or maybe it's even better to take 7 large ones, but in this 3 very close to the project we are planning ourselves and the specifics of our industry? Or are we counting only references that are currently working, or taking into account those references that are no longer supported? After all, the latter also leave knowledge in the organization of the supplier!

In addition to the development of the criteria list, in the evaluation process you must also assign appropriate weight to each of them, in order to ensure the optimal impact of a given criterion on the final assessment.

The evaluation process of outsourcer's proposals is not simple. Somehow, it magically always happens that, despite the fact that in the RFP the client clearly imposed an expected structure of offers, then each one looks different anyway. Therefore, it will take you at least a few weeks until you reduce all the offers (sometimes they are a few hundred pages long) to a common denominator and understand what is and is not in each one of them.

Of course, at first glance it is not visible what is not. So you ask the outsourcer to explain hundreds of matters, and then for them to change the structure of prices, and finally still to separate a few price components essential to you.

After completing the stage of evaluating offers and, among others, comparing them with our current costs and investment plans related to the area which the RFP concerns, we make a GO or NO-GO decision. If the

decision is to continue the project, in the next step, we recommend to go to the so-called short-list stage, which consists in selecting 2-3 of the best offers and begin detailed discussions with each of the selected offerors.

The objectives of the short-list stage shall be:

- to familiarize each of the candidates accurately to the long-term relationship (among others, through workshops with the supplier and reference visits at their current clients)
- conducting a due diligence process (which will allow the offeror to learn the client's expectations and obtain all the information necessary to submit final offers),
- to build a final offer.

The short-list stage, depending on the scale of the project, usually takes 1 to 3 months. At its end, the client should understand the offeror's organization, its experience, approach to cooperation and technical and human resources possessed.

However, the most important effect of realizing the short-list stage will be the final, optimally constructed offer, which, on the one hand, fully addresses the needs of the client and has been fully understood by the client (what he's buying, and what he won't get from the outsourcer), and, on the other hand, it was built by the outsourcer based on good knowledge of the client's organization, which was possible thanks to the process of due diligence.

To close the short-list stage, the client will have 2-3 decent offers "on the table". In this step, he should once again – this time on the basis of reliable, appropriately scaled, final proposals of outsourcers – analyze the profitability of the project, and check whether the project gives the chance of realizing the originally assumed strategic objectives.

If the decision is GO again, they we communicate it to our chosen one, setting aside the rest to the "waiting room" and proceeding to write up a contract of marriage.

But about this, later... in the next episode of our stories... ■