



Выбор партнера по аутсорсингу Как выбрать и не пожалеть

Светлана Смирнова

Операционный директор





- 1** 10 причин начать искать партнера по аутсорсингу
- 2** Какие процессы должны быть переданы в аутсорсинг
- 3** Паспорт проекта
- 4** Этапы и сроки реализации проекта
- 5** Команда проекта
- 6** Основные требования и критерии ОЦЕНКИ RFI и RFP
- 7** Метод оценки RFI и RFP
- 8** Визит на площадку к вендору
- 9** Анализ операционных процессов вендором
- 10** Предложения вендора по оптимизации операционных процессов
- 11** Выбор финалистов для BAFO
- 12** Разработка и реализация плана запуска



1. Снижение операционных расходов
2. Фокус на развитие бизнеса, а не на поддержку текущего объема
3. Улучшение качества, оптимизация бизнес-процессов
4. Доступ к стандартам и технологиям
5. Расширение географии и времени обслуживания
6. Резкие увеличения/уменьшения объемов
7. Срочная необходимость освободить помещение/ ресурсы для других целей компании
8. Улучшить качество обслуживания клиентов
9. Снижение финансовых и инвестиционных рисков
10. Стабильность выполнения обязательств закрепленных контрактом

Высокий

Уровень сложности процесса

Низкий

2 Специализированные процессы, такие как внутренний аудит, финансовая и бухгалтерские услуги, управление заказами, возврат-обмен, клиентская поддержка

АУТСОРСИНГ

1 Закупки, расчет заработной платы, безопасность, техническое обслуживание, курьерская доставка, обработка базы данных, ксерокопирование и печать

АУТСОРСИНГ или АВТОМАТИЗАЦИЯ

4 Научно-технические процессы, такие как разработка инновационных, высококоротационных продуктов и услуг, а также процессов связанных с управлением и контролем

IN-HOUSE

3 Стандартизированные процессы, большого объема основных продуктов и услуг

ОТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ или АВТОМАТИЗАЦИЯ

Уровень стратегической важности процесса

Высокий

**Информация
о проекте****Описание проекта****Фазы проекта**

Выбор поставщика аутсорсинговых услуг контакт-центра

1. Запрос информации (RFI)
2. Запрос предложения (RFP)
3. Проведение скоринга предложения
4. Определение лучшего предложения (BAFO)
5. Финальный выбор поставщика

Экономическое обоснования

Обеспечить увеличение прибыли компании за счет повышения доступности клиентов по всем каналам обращения.

Описание текущих проблем

- Бизнес растет достаточно серьезными темпами и требует постоянного и стабильного поддержания клиентов.
- В настоящий момент бизнес не может позволить серьезных капитальных вложений для построения собственного контакт-центра.
- Высокая конкуренция на рынке требует постоянного контроля над качеством обслуживания клиентов.

Цели и Задачи проекта

Организовать последовательность, своевременность и систематическое выполнение действий для определения возможностей в области: сокращения расходов, управления вендором, системами и отчетностью:

1. Сократить капитальные расходы на организацию поддержки бизнеса и клиентов.
2. В ходе глубокой оценки определить наиболее оптимальное решение соответствующего бизнес-потребностям.
3. Повысить качество обслуживания.

Рамки проекта

- Обслуживание конечным потребителям на входящих звонках, по e-mail, в чате и в соц.сетях.
- Оказание технической поддержки конечным потребителям.
- Организация дополнительных продаж для реселеров и дистрибьюторов.

Ключевые показатель эффективности

Сокращение капитальных расходов на поддержку бизнеса.
Определение вендора максимально соответствующего требованиям.
Повысить удовлетворенность клиентов.

Целевой показатель успеха

На 30% от годового бюджета по статье «Капитальные расходы».
Отклонение не более 10% от общего целевого показателя – см. оценочную форму.
75% клиентов должны быть удовлетворены обслуживанием через 3 месяца после запуска контакт-центра.

Запрос данных о поставщике | RFI

- ✓ Подготовка RFI, с учетом:
 - Языки, география, предложение услуг, ИТ инфраструктура и т.д.
 - Описание программы управления и контроля качеством.
 - Финансовое положение компании и план аварийного восстановления работоспособности.
- ✓ Проведение скоринга поставщиков.

Внимание! В данный этап не входит предложение по стоимости услуг.

Запрос коммерческого предложения | RFP

- ✓ Формирование списка участников этапа RFP.
- ✓ Подготовка и отправка вендорам пакета документов RFP:
 - Техническое задание и условия оказания услуг.
 - Требования к объемам и ценовым моделям.
 - Сроки и форматы предоставления информации.
- ✓ Получение от вендоров подтверждение об участии в RFP.
- ✓ Организация коммуникаций с вендором для предоставления им ответов на доп. вопросы.
- ✓ Анализ предложений.
- ✓ Определение участников третьего этапа.

Визит на площадку

- ✓ Организация визитов на сайты вендоров.
- ✓ Проведение скоринга сайта.
- ✓ Проведение калибровки между участниками команды.
- ✓ Определение вендоров для выбора финального предложения (Best And Final Offer – BAFO).

Определение лучшего предложения | BAFO

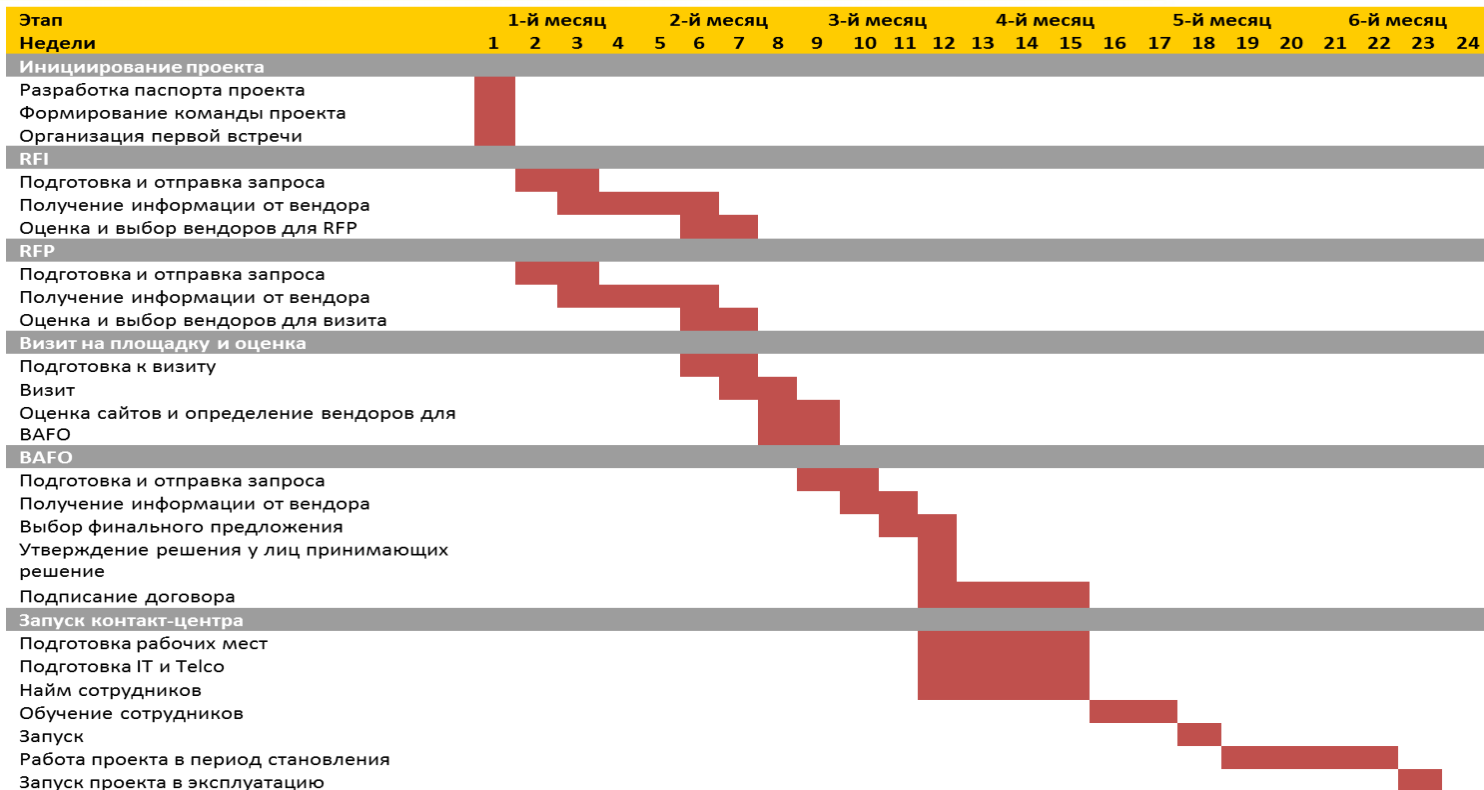
- ✓ Разработка сценариев и раундов по обсуждению BAFO.
- ✓ Получение и анализ BAFO от вендоров.
- ✓ Проведение встреч с вендорами BAFO для презентации их предложений и обсуждения ценовых условий.
- ✓ Проведение скоринга и ранжирования предложений вендоров в соответствии с BAFO критериями.
- ✓ Определение финалиста.
- ✓ Разработка и представление финального решения руководителям, принимающим решение.

Финальный выбор поставщика

- ✓ Утверждение финального вендора и его предложения.
- ✓ Уведомление вендоров, участвовавших в BAFO о результатах и победившем вендоре.
- ✓ Предоставление обратной связи вендорам не победившим в BAFO.
- ✓ Подготовка, обсуждение и подписание контракта.
- ✓ Анализ реализации проекта по выбору вендора.

Реализация проекта запуска контакт-центра

- ✓ Формирование проектной команды.
- ✓ Разработка и реализация совместного плана проекта.
- ✓ Разработка, согласование и реализация плана коммуникаций Заказчика и Исполнителя.
- ✓ Запуск проекта.
- ✓ Контроль за работой проекта на период становления.
- ✓ Подведение итогов переходного периода.
- ✓ Контроль за работой проекта после выведения его в эксплуатацию.





RFI		RFP	
Требования	Критерии (примеры)	Требования	Критерии (примеры)
Возможности и ресурсы бизнеса вендора	<ul style="list-style-type: none"> Удаленность сайта Количество рабочих мест, готовых к работе 	Концепция обслуживания клиентов заказчика	Описание процесса
Финансовые показатели	Отчет о прибылях и убытках	Метрики	Целевые операционные показатели
Требования к обслуживанию и процессам	<ul style="list-style-type: none"> Прогнозирование Контроль качества Отчетность 	Описание команды проекта	<ul style="list-style-type: none"> Оргструктура Количество персонала Графики работы
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> Оргструктура % текучести кадров 	Запуск	План, сроки, участники, ответственные
ИТ-инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> Требования к информационной безопасности Требования к сети SLA по решению технических сбоев 	Ценовые условия	<ul style="list-style-type: none"> Ценовая модель Условия оплаты Стоимость запуска

Требования	Критерии	Ответ вендора	Шкала оценок	Степень важности	Мак балл	Оценка вендора
Возможности и ресурсы бизнеса вендора	Страна/Город	Россия/Владимир	Россия – 5 СНГ – 3 Дальнее зарубежье - 1	8	40	40
	население	345000	Более 1 млн – 5 500 т. – 1 млн – 3 Менее 500 т. - 1	6	30	6
	Удаленность от штаб квартиры Заказчика	185 км	Менее 500 км – 5 500 – 1000 км – 3 Свыше 1000 км - 1	8	40	40
	Существующие виды обслуживания	CS, TS, TM, Коллекторские услуги, другие	Все – 5 Входящие, Исходящие, e-mail – 3 Только входящие - 1	6	30	30

Требования	Критерии	Ответ вендора	Шкала оценок	Степень Важности	Мах балл	Оценка вендора
Возможности и ресурсы бизнеса вендора	Каналы обращений	Телефон (вх. Исх), e-mail, чат, SM	Все - 5 Телефон, e-mailы - 3 Телефон - 1	8	40	40
	Общее количество рабочих станций на сайте	1 200	Свыше 1000 – 5 От 500 до 1000 – 3 Менее 500 - 1	6	30	30
	Количество готовых для производства мест	220	Свыше 200 – 5 От 200 до 100 - 3 Менее 100 - 1	10	50	50
	Количество агентов в штате	1 300	Свыше 1000 – 5 От 500 до 1000 – 3 Менее 500 - 1	4	20	20

обязательно	Очень важно	Важно	Желательно	Незначительно
10	8	6	4	2

Заполняет вендор	Оценивает Заказчик	
Итого по разделу	280	256/91%



- Фаза 1 –
 - Оценка здания, помещения и территории размещения проекта
- Фаза 2 –
 - Проверка на соответствие информации, указанной в RFI
- Фаза 3 –
 - Проверка на соответствие информации, указанной в RFP

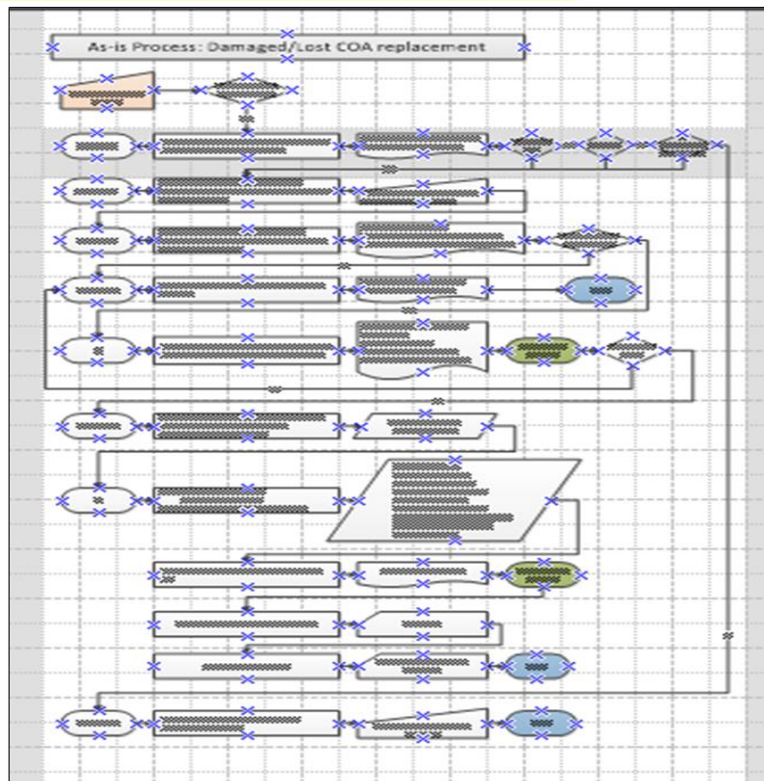
КАТЕГОРИЯ	КРИТЕРИИ
Здание	Год открытия сайта
	Перспективы по переезду или расширению
	Наличие других организаций в здании
	Здание находится в собственности или арендуется вендором
	Наличие парковки
	Освещенность территории в темное время суток
	Наличие кафетерия, столовой в здании или рядом со зданием СС
	Наличие зон отдыха на территории СС
	Security
Помещение проекта	Наличие выделенного помещения для будущего проекта.
	Размещение будущего проекта соответствует представленному плану рабочих мест команды проекта (включая места для суперайзеров и т.д.), помещений для тренингов.
	Условия работы соответствуют заявленным требованиям: освещение, вентиляция и т.д.

1. Определение последовательности выполнения операций с целью:

- Определения времени обработки.
- Оптимизации существующего времени обработки.

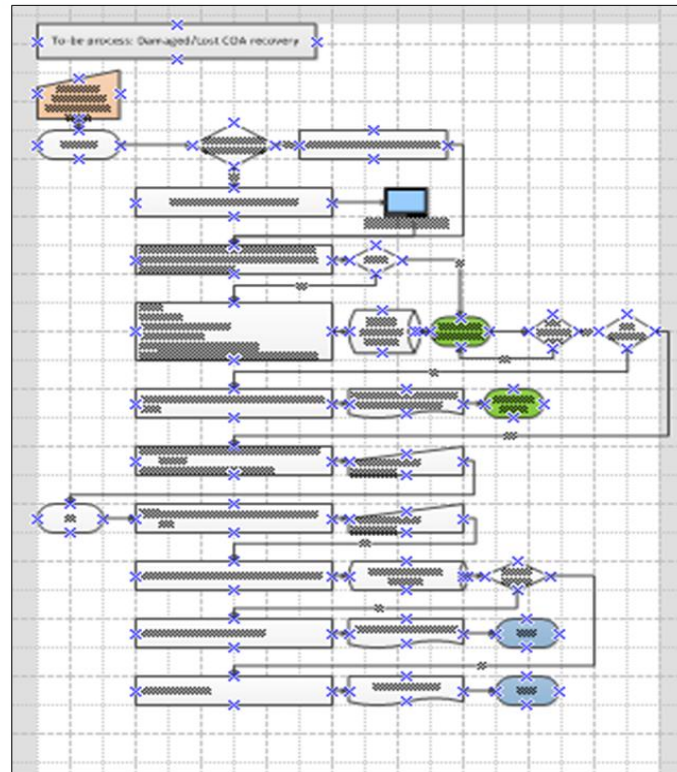
2. Анализ существующего процесса для выявления:

- Наличия в процесс е лишних шагов.
- Повторения одного и того же шага.
- Нелогичности последовательности.
- Отсутствия результатов действия.
- Отсутствия исполнителя действия.
- Отсутствия связи результатов шагов процесса.
- Наличия большого количества участников в процессе.
- Наличия большого количества условий, при которых процесс не работает.

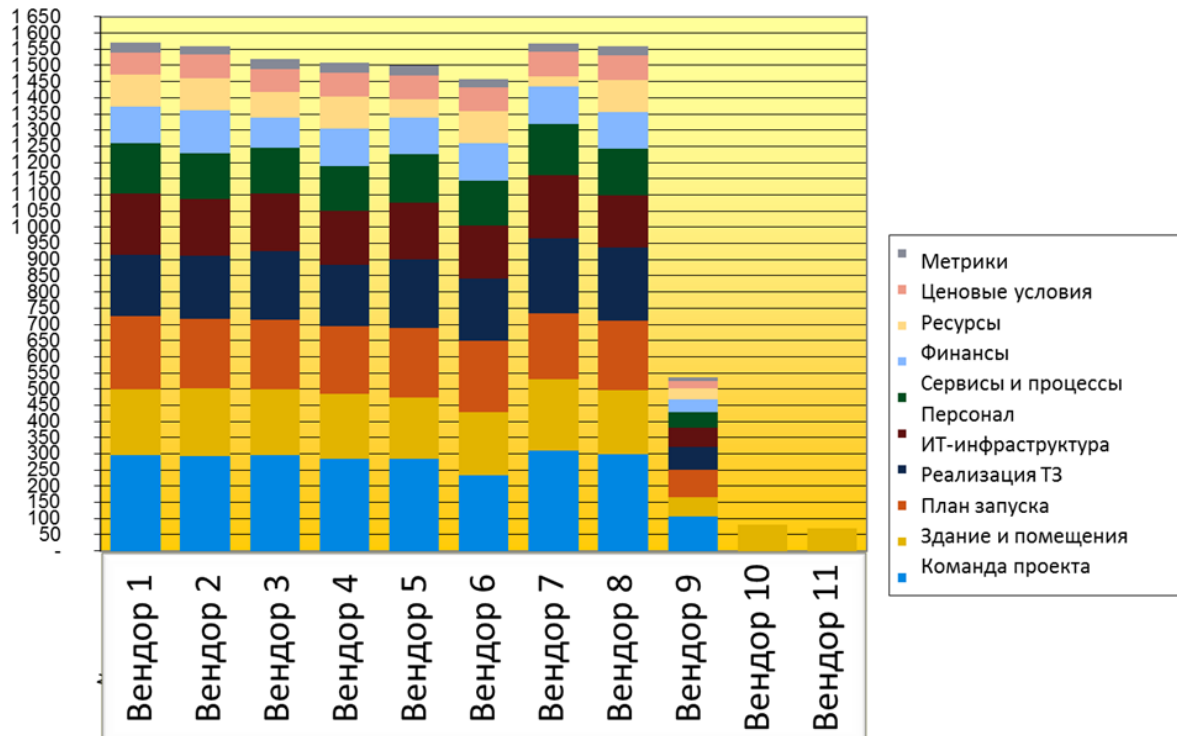


ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:

- Сокращение времени обработки.
- Удаление повторяющихся шагов.
- Систематизирована логика последовательности шагов.
- Четко определен результат и его формат каждого шага процесса.
- Определены все исполнители шагов процесса.
- Предложено решение по автоматизации процесса.



Вендор	RFI	RFT	Site Visit
Вендор 1	96%	94%	92%
Вендор 2	96%	91%	93%
Вендор 3	91%	93%	92%
Вендор 4	95%	92%	81%
Вендор 5	94%	76%	--
Вендор 6	87%	85%	--
Вендор 7	93,5%	83%	84%
Вендор 8	92%	71%	--
Вендор 9	83%	64%	--
Вендор 10	74%	88%	--
Вендор 11	65%	77%	--



	RFP	Предложение заказчика		BAFO		RFI	RFP	Визит	Средний	Финал
Вендор 1	7,7	7	-9%	7,3	-5%	96%	94%	92%	94%	1
Вендор 2	8,4	7	-17%	7,6	-10%	96%	91%	93%	93%	3
Вендор 3	7,64	7	-8%	7,2	-5%	95%	93%	91%	92%	2



New Contact

СПАСИБО!

Светлана Смирнова
Операционный Директор
Т +74956639207 ext. 7025
s.e.smirnova@newcontact.su