

Raport końcowy

Badanie nr 4

Obszar „Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw”

Warszawa | czerwiec 2012

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Raport opracowała firma PSDB sp. z o.o. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Autorami raportu byli:

dr inż. Korneliusz Pylak
dr inż. Tomasz Klimczak

Spis treści

Spis treści	3
Spis skrótów	6
1. Wprowadzenie	7
2. Metodologia badania	8
2.1. Badanie desk research	8
2.2. Wywiady pogłębione	9
2.3. Hipotezy badawcze weryfikowane w badaniach terenowych	9
2.4. Badanie ilościowe techniką CAPI	13
2.4.1. Opis techniki zbierania danych	13
2.4.2. Klienci, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	13
2.4.3. Populacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (potencjalni klienci)	14
2.5. Badanie jakościowe techniką FGI	17
3. Wnioski ze wstępnego etapu badań (badań literaturowych oraz wywiadów bezpośrednich)	18
3.1. Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji kosztów	18
3.1.1. Podejście do optymalizacji kosztów w prowadzeniu działalności gospodarczej	18
3.1.2. Najbardziej popularne działania wdrażane podczas optymalizacji kosztów	20
3.1.3. Skala potrzeb w zakresie optymalizacji kosztów wśród MŚP	21
3.1.4. Źródła potrzeb optymalizacji kosztów w MSP	23
3.2. Dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw	25
3.2.1. Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP	25
3.2.2. Źródła informacji o optymalizacji kosztów	27
3.3. Charakterystyka przedsiębiorstw potrzebujących wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów	29
3.4. Bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	31
3.4.1. Bariery organizacyjne	31
3.4.2. Bariery osobowe	33
3.4.3. Bariery technologiczno-informacyjne	35
3.5. Dostosowanie pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb	37
3.5.1. Filozofia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	37
3.5.2. Strategiczność pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	41
3.5.3. Poziom analityczny pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	42
3.6. Zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	42
3.6.1. Przydatność narzędzi stosowanych w pilotażowej usłudze optymalizacji kosztów	42
3.6.2. Zapotrzebowanie na dodatkowe narzędzia optymalizacji kosztów	44
3.6.3. Adekwatność standardu pilotażowej usługi do wszystkich MŚP	45
3.7. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	47
3.7.1. Procedura doboru klientów do pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	47
3.7.2. Adekwatność procedury świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do wszystkich MŚP	47
3.7.3. Adekwatność czasu świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb MŚP	48
3.8. Poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów	49
3.9. Ocena wykonawców testujących usługę pilotażową	50
3.10. Korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	53
3.10.1. Charakterystyka celów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	53
3.10.2. Poziom osiągniętych korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	57

3.10.3.	Najbardziej skuteczne działania pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	59
3.10.4.	Wystąpienie negatywnych efektów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	61
3.11.	Konieczność interwencji publicznej na rynku usług optymalizacji kosztów	62
4.	Wyniki z właściwego etapu badań (badań ilościowych i wywiadów zogniskowanych).....	64
4.1.	Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji kosztów	64
4.1.1.	Podjęcie do optymalizacji kosztów w prowadzeniu działalności gospodarczej	64
4.1.2.	Najczęstsze działania wdrażane podczas optymalizacji kosztów	68
4.1.3.	Skala potrzeb w zakresie optymalizacji kosztów wśród MŚP	69
4.1.4.	Źródła potrzeb optymalizacji kosztów w MŚP	71
4.2.	Dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw	72
4.2.1.	Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP	72
4.2.2.	Źródła informacji o optymalizacji kosztów	75
4.3.	Charakterystyka przedsiębiorstw potrzebujących wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów	79
4.3.1.	Wielkość przedsiębiorstw zgłaszających popyt na usługę optymalizacji kosztów	79
4.3.2.	Branża przedsiębiorstw zgłaszających popyt na usługę optymalizacji kosztów	81
4.3.3.	Zakres usługi na jaką zgłaszają popyt MŚP	82
4.4.	Bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	84
4.4.1.	Bariery organizacyjne	84
4.4.2.	Bariery osobowe	86
4.4.3.	Bariery technologiczno-informacyjne	87
4.5.	Dostosowanie pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb	89
4.5.1.	Filozofia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	89
4.5.2.	Strategiczność pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	90
4.5.3.	Poziom analityczny pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	91
4.6.	Zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	93
4.6.1.	Przydatność narzędzi stosowanych w pilotażowej usłudze optymalizacji kosztów	93
4.6.2.	Zapotrzebowanie na dodatkowe narzędzia optymalizacji kosztów	94
4.6.3.	Adekwatność standardu pilotażowej usługi do wszystkich MŚP	95
4.7.	Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	97
4.7.1.	Procedura doboru klientów do pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	97
4.7.2.	Adekwatność procedury świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do wszystkich MŚP	98
4.7.3.	Adekwatność czasu świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb MŚP	100
4.8.	Poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów	101
4.9.	Ocena wykonawców testujących usługę pilotażową	103
4.10.	Korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	104
4.10.1.	Charakterystyka celów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	104
4.10.2.	Poziom osiągniętych korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	106
4.10.3.	Najbardziej skuteczne działania pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	107
4.10.4.	Wystąpienie negatywnych efektów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów	109
4.11.	Konieczność interwencji publicznej na rynku usług optymalizacji kosztów	110
5.	Główne wnioski z badania	114
6.	Rekomendacje z badania	125
7.	Załączniki	133
7.1.	Spis materiałów źródłowych	133
7.2.	Lista respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)	134
7.3.	Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)	135
7.3.1.	Usługodawcy, którzy uzyskali wsparcie na testowanie i wdrożenie usługi pilotażowej	135

7.3.2.	Usługodawcy zajmujący się na bieżąco doradztwem prawnym, finansowym lub podatkowym w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem lub wpisane na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych	142
7.3.3.	Klienci, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	148
7.3.4.	Populacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (potencjalni klienci)	154
7.4.	Kwestionariusz do badania ilościowego (CAPI).....	159
7.4.1.	Klienci, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	159
7.4.2.	Populacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (potencjalni klienci)	159

Spis skrótów

CAPI	Computer-Aided Personal Interview (wspomagany komputerowo wywiad osobisty)
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
FGI	Focus Group Interview (wywiad zogniskowany)
IDI	In-Depth Interview (indywidualny wywiad pogłębiony)
Optymalizacja kosztów	optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

1. Wprowadzenie

Głównym celem projektu realizowanego przez konsorcjum: PSDB Sp. z o.o., ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. i Quality Watch Sp. z o.o. była ocena **usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw**.

Na przełomie 2009/2010 r. wybrano łącznie ośmiu usługodawców, którzy testowali pierwszą usługę pilotażową w tym zakresie. Pozyskali oni 84 klientów z różnych branż i województw, u których przeprowadzono optymalizację kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Obecnie usługa pilotażowa została zakończona i podjęto jej ewaluację.

Celem prac badawczych w obszarze 'usługi w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej' było dostarczenie informacji wspierających **podjęcie decyzji** o:

- ▶ wspieraniu ze środków publicznych usługi doradczej w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla MSP – czyli przejście od fazy pilotażu tych usług do zapewnienia ich systemowego wsparcia lub
- ▶ rezygnacji z niego po fazie testowania.

W przypadku istnienia przesłanek potwierdzających szczególną wartość tej usługi dla przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego, badanie dostarczy również wiedzę pozwalającą na modyfikację ww. usługi, jeśli zdiagnozowana zostanie taka konieczność.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu udało się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Czy usługa optymalizacji kosztów powinna być dofinansowana ze środków publicznych?
2. Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów jest dostosowana do potrzeb odbiorców? Jakie są potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów?
3. Czy zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów i procedura jej świadczenia są właściwie zdefiniowane?
4. Jaka jest jakość i dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw? (dofinansowanych w ramach projektu pilotażowego i poza nim)?
5. Jaki jest poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów?
6. Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów przyniosła ich klientom realne korzyści?
7. Jakie są bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?
8. Jakie przedsiębiorstwa (wielkość, branża, inne) potrzebują w szczególności wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?
9. Czy wykonawcy testujący usługę pilotażową zostali właściwie dobrani?

Badanie podzielone było na dwa etapy: **etap eksploracyjny**, który zakończył się przygotowaniem raportu wstępnego, w którym sformułowane zostały hipotezy badawcze oraz etap **badania terenowego**, ilościowego i jakościowego (FGI), w trakcie którego przyjęte hipotezy badawcze były weryfikowane. Etap drugi zakończył się niniejszym raportem końcowym z badania.

2. Metodologia badania

Niniejszy raport obejmuje badania i analizy literaturowe dotyczące przedmiotowej usługi, jak i terenowe (ilościowe i jakościowe):

- ▶ przeprowadzenie badania 'desk research',
- ▶ przygotowanie i przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych,
- ▶ opracowanie raportu wstępnego,
- ▶ indywidualne wywiady wspomagane komputerowo (badanie ilościowe CAPI) oraz
- ▶ zogniskowane wywiady grupowe (FGI).

2.1. Badanie desk research

Podczas **analizy desk research** przeanalizowano **dokumentację konkursową** na testowanie i wdrożenie usług pilotażowych – doradztwo w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw, realizowane na podstawie wniosku o dofinansowanie projektu systemowego PARP 'Wsparcie i rozwój instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorczości oraz ich sieci', finansowanego w ramach Poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013, w tym standard usługi. Przeanalizowano również raporty usługodawców zawierające wnioski z przeprowadzonych testów usługi pilotażowej oraz inne źródła danych, takie jak:

- ▶ KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>.
- ▶ Allt-Graham J. (2007), *Managing your cost base in good times and bad*, Viewpoint Issue 15, September 2007, Wydawnictwo KPMG, artykuł pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/viewpoint_15_O_0709.pdf
- ▶ KPMG (2009), *Successful Cost Reduction*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony <http://www.barclayscorporate.com/commercial/turningthecorner/documents/kpmg-successful-cost-reduction.pdf>.
- ▶ KPMG (2009), *Cutting IT Spend: Taking Action in Turbulent Times*, raport pobrany w lutym 2012 ze strony: <http://www.kpmg.com/KY/en/WhatWeDo/Advisory/ManagementConsulting/Documents/cutting-information-technology-spend-2mb-pdf.pdf>.
- ▶ KPMG (2009), *Searching for the perfect balance: Cost optimization as a superior corporate strategy*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.kpmg.co.th/Publications/advisory/BPS/Searching_for_perfect_balance_Cost_optimization.pdf
- ▶ Deloitte (2009), *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiązaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm
- ▶ Deloitte (2010), *Usprawnianie procesów finansowo-księgowych i zmniejszanie ich kosztów w firmach*, raport z badania Deloitte oraz KDF Dialog, pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/doradztwo-finansowe/9d7d4742e92cd210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm
- ▶ Żołnierski A. (2005), *Innowacyjność polskich mikro przedsiębiorstw*, Wyd. PARP, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony internetowej http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/innow_mikro_przedsiębiorstw.pdf
- ▶ GUS (2011), *Rynek wewnętrzny w 2010 roku*, Departament Handlu i Usług GUS, Warszawa, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony <http://www.stat.gov.pl>

2.2. Wywiady pogłębione

Na etapie badania wstępnego przeprowadzono **6 indywidualnych wywiadów pogłębionych** (na podstawie zatwierdzonych przez Zamawiającego scenariuszy) z następującymi osobami:

- ▶ przedstawiciele usługodawców usługi pilotażowej – 2 wywiady,
- ▶ przedstawiciel usługodawcy nie uczestniczącego w projekcie pilotażowym – 2 wywiady,
- ▶ przedstawiciele przedsiębiorców – klienci usługi pilotażowej – 2 wywiady,

Celem wywiadów było potwierdzenie lub zaprzeczenie tez stawianych w wyniku przeprowadzonego badania literaturowego, a także zdobycie informacji o rynku usług optymalizacji kosztów, sposobach dotarcia do klientów, zakresie oferowanych i realizowanych usług, przyczyn korzystania z niej, charakterystyce klientów, wymaganiach dla usługodawców oraz ocenie usługi.

Analiza wywiadów pozwoliła na końcowe ukształtowanie hipotez badawczych.

2.3. Hipotezy badawcze weryfikowane w badaniach terenowych

Wynikiem prac badawczych na tym etapie był **raport wstępny** obejmujący:

- ▶ analizę wyników badania desk research i indywidualnych wywiadów pogłębionych pod kątem celów badania,
- ▶ propozycję metodologii przeprowadzenia badania ilościowego (w tym schemat doboru próby),
- ▶ propozycję schematu wnioskowania i analizy – przedstawienie **hipotez badawczych**,
- ▶ propozycję dwóch kwestionariuszy do przeprowadzenia badań ilościowych, dotyczące:
 - ▶ klientów, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej,
 - ▶ populacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Pytania badawcze i hipotezy zostały sformułowane w zamówieniu. Badanie literaturowe oraz indywidualne wywiady pogłębione posłużyły weryfikacji treści **hipotez badawczych** oraz opracowaniu **wskaźników je weryfikujących**. Pytania badawcze, hipotezy i wskaźniki przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 1. Zestawienie pytań i hipotez badawczych oraz wskaźników je weryfikujących wraz z przyporządkowaniem do metod i technik badawczych w podziale na obszary badawcze.

Obszar badawczy	Pytania badawcze	Hipotezy badawcze weryfikowane techniką CAPI i FGI	Proponowane wskaźniki	Wartość spełnienia	Grupy badanych			
					Usługodawcy ze wsparciem	Usługodawcy bez wsparcia	Klienci	Potencjalni klienci
Obszar rynkowy oraz obszar usługi pilotażowej	Jakie są potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów?	H 1. Potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów dotyczące doraźnego szukania oszczędności w różnych pozycjach kosztów przeważają nad potrzebami w zakresie zmiany modelu biznesowego całej organizacji	Udział respondentów, którzy podejmują zmianę funkcjonowania całej organizacji podczas optymalizacji kosztów	<50%	IDI	IDI	IDI CAPI	IDI CAPI
			Udział respondentów, którzy poprawnie rozumieją pojęcie optymalizacji kosztów	>50%				
		H 2. Potrzeby przedsiębiorstw skupiają się na najłatwiejszych do wdrożeń działaniach (poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów komunikacji - obsługi)	Udział respondentów, którzy wdrażają usługi typu: poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów komunikacji – obsługi	>50% (łącznie)	IDI	IDI	CAPI	CAPI
		H 3. Potrzeby w zakresie optymalizacji kosztów występują w większości przedsiębiorstw – rozumieją oni korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności i prowadzili lub prowadzą takie inicjatywy	Udział respondentów, którzy prowadzili (lub prowadzą) inicjatywy optymalizacji kosztów w ciągu ostatnich 3 lat	>50%			IDI CAPI	IDI CAPI
	H 4. Potrzeby optymalizacji kosztów wynikają głównie z przesłanek rynkowych (np. zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen)	Udział respondentów, którzy podejmują optymalizację kosztów z przyczyn leżących po stronie rynku tj. zwiększonej konkurencji na rynku, presji obniżenia cen	>50%	IDI	IDI	IDI CAPI	IDI CAPI	
	Jaka jest jakość i dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw? (dofinansowanych w ramach projektu pilotażowego i poza nim)?	H 5. Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP jest niska (usługodawcy nie są zainteresowani obsługą MSP mając świadomość ograniczonych korzyści dla klientów)	Udział respondentów wskazujących na istnienie oferty optymalizacji kosztów jedynie dla dużych przedsiębiorstw	>50%			CAPI	CAPI
			Udział respondentów, którzy widzieli ofertę kompleksowych usług optymalizacji kosztów na rynku	<50%				
		H 6. Przedsiębiorcy nie poszukują informacji o optymalizacji kosztów (powodując tym samym, że usługodawcy nie są zainteresowani jej wprowadzaniem do oferty)	Udział respondentów, którzy poszukiwali informacji o kompleksowej usłudze optymalizacji kosztów	<50%	IDI	IDI	IDI CAPI	IDI CAPI
		H 7. Dostępność usługi optymalizacji kosztów zwiększa komunikacja z podmiotem świadczącym różne usługi doradcze na rzecz danego przedsiębiorcy (podmiot znany przedsiębiorcy ma największą szansę na przekonanie klienta do skorzystania z usługi)	Udział respondentów, którzy poszukiwali lub uzyskali informacje o kompleksowych usługach optymalizacji kosztów od współpracujących instytucji doradczych	>50%			CAPI	CAPI
	H 8. Jakość usługi optymalizacji kosztów zwiększa dobra komunikacja ze wszystkimi pracownikami oraz ich zaangażowania na wszystkich etapach	Udział respondentów, dla których komunikacja ze wszystkimi pracownikami okazała się bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na jakość usługi podczas optymalizacji kosztów	>50%			IDI CAPI	IDI CAPI	
Jakie przedsiębiorstwa (wielkość, branża, inne) potrzebują w szczególności wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?	H 9. Im mniejsze przedsiębiorstwo tym jest mniej zainteresowane optymalizacją kosztów (usługa wymaga bardzo zaawansowanej wiedzy, która kosztuje, a korzyści z usługi dla klienta zależą od skali i stopnia komplikacji prowadzonej działalności przez przedsiębiorcę)	Udział respondentów według wielkości zainteresowanych przeprowadzeniem kompleksowej optymalizacji kosztów	$U_{mikro} < U_{małe} < U_{średnie}$			CAPI	CAPI	
	H 10. Branża nie ma wpływu na poziom zainteresowania kompleksową optymalizacją kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	Udział respondentów według branży zainteresowanych przeprowadzeniem kompleksowej optymalizacji kosztów	Wartości porównywalne dla branż			CAPI	CAPI	

Obszar badawczy	Pytania badawcze	Hipotezy badawcze weryfikowane techniką CAPI i FGI	Proponowane wskaźniki	Wartość spełnienia	Grupy badanych			
					Usługodawcy ze wsparciem	Usługodawcy bez wsparcia	Klienci	Potencjalni klienci
	Jakie są bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?	H 11. MŚP potrzebują wsparcia w zakresie wybranych elementów optymalizacji kosztów i nie są zainteresowane kompleksową usługą	Udział respondentów zainteresowanych wyłącznie wybranymi elementami optymalizacji kosztów	>50%			CAPI	CAPI
		H 12. Największą barierą organizacyjną optymalizacji kosztów jest brak informacji w firmie (konieczne informacje nie są monitorowane przez firmę, co powoduje słabą przejrzystość źródeł powstawania kosztów w organizacji)	Udział respondentów, u których stwierdzono barierę braku informacji w firmie o kosztach, odpowiedzialności za ich powstawanie	Najwięcej wskazań			IDI CAPI	CAPI
		H 13. Największą barierą osobową optymalizacji kosztów jest brak zaangażowania kadry zarządzającej (w tym koordynacji przez nią całego procesu i dawania przykładu dla całej organizacji)	Udział respondentów, u których zarząd nie jest odpowiedzialny za tworzenie inicjatyw optymalizacji kosztów	Najwięcej wskazań			IDI CAPI	IDI CAPI
		H 14. Kluczową barierą technologiczną skutecznego wdrażania usługi optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwach jest niewykorzystywanie lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych (powodujące trudności w uzyskaniu przejrzystych informacji na temat kosztów w całej firmie, poprawy efektywności kosztowej itp.)	Udział respondentów, którzy posiadają ICT w firmach Udział respondentów, którzy wykorzystują ICT do optymalizacji kosztów (wśród tych, którzy posiadają ICT w firmach) Udział respondentów, którzy wskazują, że wykorzystywanie ICT wpływa na zwiększenie kosztów (związanych z obsługą systemów, programów itd.)	<50% <50% >50%			IDI CAPI	IDI CAPI
Obszar usługi pilotażowej	Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów jest dostosowana do potrzeb odbiorców?	H 15. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – nie koncentruje się na sposobie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa	Udział respondentów, którzy koncentrowali się na działaniach zmieniających sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa	<50%	IDI		IDI CAPI	
		H 16. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – w zbyt dużym stopniu koncentruje się na maksymalizacji marży w krótkim okresie	Udział respondentów wskazujących na efekty optymalizacji kosztów w postaci maksymalizacji marży w krótkim okresie czasu	>50%	IDI		IDI CAPI	
		H 17. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – nie koncentruje się na czynnikach przewagi kosztowej przedsiębiorstwa, a także na mechanizmach generowania kosztów w przedsiębiorstwie	Udział respondentów wskazujących na potrzebę poznania czynników przewagi kosztowej przedsiębiorstwa i mechanizmów generowania kosztów w przedsiębiorstwie Udział respondentów wskazujących na efekty optymalizacji kosztów w postaci znajomości czynników powodujących przewagę kosztową i mechanizmów powstawania kosztów	<50% (łącznie) <50% (łącznie)	IDI		IDI CAPI	
	Czy zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowany?	H 18. Wszystkie narzędzia znajdujące się w obecnym zakresie usługi optymalizacji kosztów (określonych w standardzie) są przydatne dla przedsiębiorstw	Udział respondentów wskazujących na przydatność wszystkich stosowanych w standardzie narzędzi	>50%	IDI		IDI CAPI	
		H 19. Przedsiębiorcy potrzebują dodatkowych narzędzi do optymalizacji kosztów (oprócz tych zapisanych w standardzie usługi pilotażowej)	Udział respondentów wskazujących na potrzebę rozszerzenia standardu usługi o dodatkowe narzędzia	>50%				
		H 20. Standard usługi nie jest możliwy do zastosowania w całości w każdym przedsiębiorstwie (nie każde narzędzie ze standardu można zastosować w każdym przedsiębiorstwie)	Udział respondentów, u których nie było możliwości zastosowania wszystkich narzędzi zaproponowanych w standardzie usługi (dla pojedynczych narzędzi)	>25%	IDI	IDI	IDI CAPI	
Czy procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji	H 21. Procedura doboru klientów do usługi nie promuje klientów stosujących strategie kosztowe (i doświadczających szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej), dla których korzyści z realizacji usługi są większe niż	Udział klientów stosujących w bieżącej działalności gospodarczej strategie kosztowe	>50%	IDI	IDI	CAPI		
		Relacja efektów usługi dla takich przedsiębiorstw do efektów	>1					

Obszar badawczy	Pytania badawcze	Hipotezy badawcze weryfikowane techniką CAPI i FGI	Proponowane wskaźniki	Wartość spełnienia	Grupy badanych				
					Usługodawcy ze wsparciem	Usługodawcy bez wsparcia	Klienci	Potencjalni klienci	
Obszar badawczy	kosztów jest właściwie zdefiniowana?	u innych klientów	pozostałych przedsiębiorstw						
		H 22. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów nie jest skuteczna dla przedsiębiorstw podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego lub których księgowość prowadzą biura rachunkowe	Relacja efektów usługi dla klientów podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego i których księgowość prowadzą biura rachunkowe do efektów pozostałych przedsiębiorstw	<1			CAPI		
		H 23. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów zakłada zbyt krótki czas na realizację (czas 29 dni roboczych na realizację etapu I był zbyt krótki w porównaniu do etapu II, ograniczenie rozpoczęcia etapu II 28 dni po etapie I nastęrczało trudności usługodawcom i klientom; dodatkowo, w różnych przedsiębiorstwach różnie rozkłada się liczba godzin doradztwa konieczna do przeprowadzenia w ramach różnych audytów, co utrudnia wpasowanie się w założone w standardzie ramy czasowe)	Liczba respondentów, którzy wskazali, że czas na realizację usługi był zbyt krótki	>50%	IDI		IDI CAPI		
	Jaki jest poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów?	H 24. Usługa optymalizacji kosztów jest oceniana pozytywnie przez klientów, szczególnie pozytywnie oceniane są narzędzia i dokumenty (np. procedury) powstałe w wyniku świadczenia usługi	Udział respondentów deklarujących zadowolenie z usługi (zadowolonych i bardzo zadowolonych)	>50%			IDI CAPI		
			Miejsce w rankingu najlepiej ocenianych elementów usługi optymalizacji kosztów narzędzi i dokumentów	1 i 2 miejsce					
	Czy wykonawcy testujący usługę pilotażową zostali właściwie dobrani?	H 25. Usługa optymalizacji kosztów jest prowadzona tak samo efektywnie i skutecznie bez względu na to, który usługodawca ją prowadził	Udział respondentów, według których usługa przeprowadzona przez inną firmę byłaby tak samo skuteczna i efektywna	~100%			IDI CAPI		
	Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów przyniosła ich klientom realne korzyści?	H 26. Zakładane przez przedsiębiorstwa cele optymalizacji kosztów w niewielkim stopniu koncentrowały się na realnym obniżeniu kosztów	Udział respondentów, którzy zakładali cele optymalizacji w postaci oszczędności	<50%	IDI		IDI CAPI	CAPI	
			H 27. Jeżeli przedsiębiorstwo zakłada cele dotyczące rzeczywistej redukcji kosztów, poziom planowanych oszczędności nie przekracza 10%	Udział respondentów planujących oszczędności kosztów na poziomie co najmniej 10%	>50%	IDI		IDI CAPI	CAPI
			H 28. Przedsiębiorcom nie udaje się osiągnąć takich oszczędności kosztów, aby pokryć koszt usługi optymalizacji kosztów	Stosunek poziomu oszczędności do kosztów usługi optymalizacji	<1	IDI		IDI CAPI	CAPI
			H 29. Największe oszczędności (największą skuteczność) dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych.	Miejsce w rankingu najbardziej skutecznych działań optymalizacyjnych skomplikowanych działań / optymalizacji procesów biznesowych	Pierwsze miejsca	IDI		IDI CAPI	CAPI
H 30. Optymalizacji kosztów towarzyszą efekty negatywne, z których najważniejsze to obniżenie jakości produktów / usług, a także demotywnacja pracowników			Udział respondentów, którzy doświadczyli efektów negatywnych podczas optymalizacji kosztów	>0%	IDI		IDI CAPI	IDI CAPI	
		w szczególności obniżenie jakości produktów / usług oraz demotywnacja pracowników	Najwięcej wskazań						
Obszar rynkowy	Czy usługa optymalizacji kosztów powinna być dofinansowana ze środków publicznych?	H 31. Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej nie może być bezpłatna	Udział respondentów, którzy mogliby zapłacić za usługę optymalizacji kosztów dowolną kwotę	>50%			CAPI	CAPI	
		H 32. Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej powinna być dofinansowana ze środków publicznych w wysokości 50% dla średnich i 60% małych firm	Udział respondentów, którzy mogliby zapłacić maksymalnie 50% (średnich) / 40% (małych) wartości usługi optymalizacji kosztów	Najwięcej wskazań			CAPI	CAPI	

Źródło: Raport wstępny z badania nr 4: Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla MŚP, PSDB sp. z o.o., Warszawa, kwiecień 2012.

2.4. Badanie ilościowe techniką CAPI

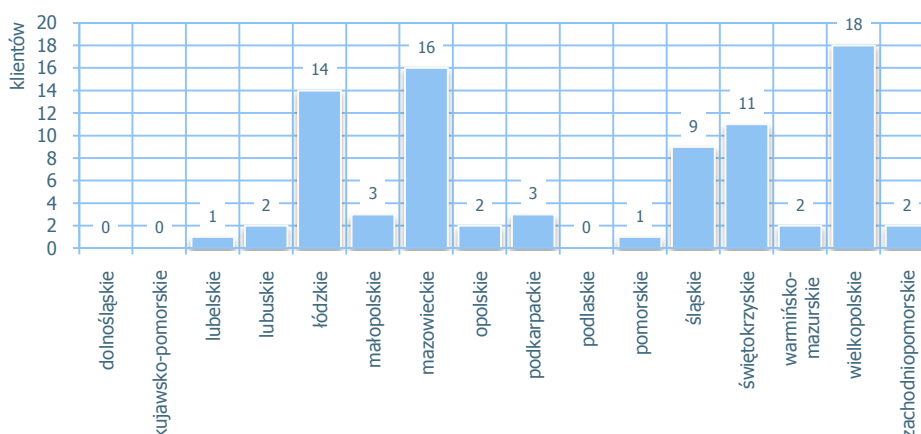
2.4.1. Opis techniki zbierania danych

Na potrzeby badania jako metodę zbierania materiału empirycznego wybrano metodę CAPI. Zalety tej metody można ująć w kilku punktach:

- ▶ wysoka jakość otrzymywanych wyników dzięki:
 - ▶ eliminacji podstawowych błędów ankierskich związanych ze stosowaniem reguł przejść;
 - ▶ kontroli logiczności udzielanych odpowiedzi;
 - ▶ możliwości skupienia uwagi ankietera na aranżacji wywiadu i na prawidłowym zadawaniu pytań;
 - ▶ lepszej kontroli pracy ankietera (kontrola czasu trwania wywiadów.)
- ▶ randomizacja i rotacja zarówno odpowiedzi w pytaniu jak i całych bloków pytań.
- ▶ eliminacja kosztów związanych z wprowadzaniem danych.
- ▶ bieżący, sukcesywny spływ danych.
- ▶ stała kontrola zbioru.

2.4.2. Klienci, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

Dobór próby dla tej populacji był pełny. **W związku z niewielką liczbą podmiotów mogących wziąć udział w badaniu założono dotarcie do maksymalnej liczby respondentów.** Operat zawierał wszystkich klientów, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Strukturę tej grupy przedstawia poniższy wykres:



Wykres 1. Struktura klientów, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, w podziale na miejsce siedziby.

Źródło: Dane uzyskane w marcu 2012 roku z PARP.

Realizacji badania towarzyszyło dokładne opisywanie bazy klientów, w której to zapisane było, który przedstawiciel firmy udzielił wywiadu, który zaś nie i z jakiego powodu.

2.4.3. Populacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (potencjalni klienci)

Badanie CAPI przeprowadzone zostało na ogólnopolskiej próbie 1100 firm zaliczanych do sektora MSP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw). W badanej zbiorowości znalazły się podmioty prowadzące działalność w sektorze produkcyjnym i usługowym.

Próba badawcza została skonstruowana w oparciu o logikę **doboru losowo-kwotowego z zachowaniem warstwowania**. Taki sposób doboru próby zapobiegł zdominowaniu badanej zbiorowości przez najliczniejsze warstwy i pozwolił na analizę wyników w podgrupach. Jednocześnie, kluczowe parametry badanej próby były możliwie najbardziej zbliżone do parametrów populacji.

W ramach badania zachowano następujące kryteria doboru podmiotów:

- ▶ różnicowanie przedsiębiorstw pod względem wielkości:
 - ▶ firmy mikro – zatrudniające do 9 pracowników;
 - ▶ firmy małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
 - ▶ firmy średniej wielkości – zatrudniające od 50 do 249 pracowników
- ▶ różnicowanie ze względu na lokalizację:
 - ▶ badanie ogólnopolskie obejmujące wszystkie województwa;
- ▶ różnicowanie ze względu na profil działalności wyrażony za pomocą sekcji PKD 2007¹:
 - Sekcja A Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
 - Sekcja B Górnictwo i wydobywanie
 - Sekcja C Przetwórstwo przemysłowe
 - Sekcja D wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
 - Sekcja E dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
 - Sekcja G Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
 - Sekcja H Transport i gospodarka magazynowa
 - Sekcja I Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
 - Sekcja J Informacja i komunikacja
 - Sekcja K Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
 - Sekcja L Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
 - Sekcja M Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
 - Sekcja N Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
 - Sekcja P Edukacja
 - Sekcja Q Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
 - Sekcja R Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
 - Sekcja S Pozostała działalność usługowa

Zgodnie z wymaganiami SIWZ badanie ilościowe zostało przeprowadzone na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie 1 100 przedsiębiorstw. Poniżej znajduje się opis badanej populacji oraz próby uwzględnionej w badaniu ilościowym.

¹ W badaniu udziału nie wezmą przedsiębiorstwa z *Sekcji O - Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne*.

Dobór próby przedsiębiorstw

W próbie generalnej nadreprezentowane były małe (10-49 pracowników) i średnie (50-249 pracowników) firmy, które zostały przebadane w liczbie, odpowiednio 400 i 100 podmiotów (Tabela 2). Odbyło się to kosztem zmniejszenia udziału firm mikro (do 9 pracowników), które zostały przebadane w liczbie 600. Rozwiązanie to umożliwiło analizę wyników w podziale na kategorie wielkości przedsiębiorstw i przeprowadzenie wiarygodnego wnioskowania o każdej z nich. Dzięki temu możliwe było m.in. poznanie specyficznych potrzeb i doświadczeń przedsiębiorstw różnej wielkości. Wnioskowanie takie nie byłoby możliwe, gdyby przeprowadzono dobór warstwowy proporcjonalny.

Reprezentatywność próby, pojmowanej, jako całość (N=1100), zapewniona została dzięki zastosowaniu procedury ważenia wyników.

Tabela 2. Podział próby badawczej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.

Wielkość przedsiębiorstwa	Wielkość populacji	% udział w populacji	Wielkość próby
Mikroprzedsiębiorstwa	3 674 970	95,08%	600
Małe przedsiębiorstwa	160 851	4,16%	400
Średnie przedsiębiorstwa	29 340	0,76%	100
Ogółem	3 865 161	100,00%	1100

* dane szacunkowe na podstawie danych z GUS za 2011 rok

Struktura próby uwzględniała także podział badanej populacji ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa, określany za pomocą sekcji PKD 2007. Tabela 3 zawiera podział populacji generalnej:

Tabela 3. Populacja generalna w podziale na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (sekcję PKD 2007).

PKD 2007	Suma
Razem sekcja C	354 053
Razem sekcja D	5 247
Razem sekcja E	12 196
Razem sekcja F	461 123
Razem sekcja G	1 060 041
Razem sekcja H	252 820
Razem sekcja I	122 299
Razem sekcja J	100 706
Razem sekcja K	127 462
Razem sekcja L	202 671
Razem sekcja M	336 822
Razem sekcja N	96 091
Razem sekcja P	117 903
Razem sekcja Q	193 265
Razem sekcja R	67 207
Razem sekcja S	235 694
Razem sekcja T	26
Razem sekcja U	215
Suma	3 842 823

Kolejnym krokiem podczas konstruowania próby badawczej było nałożenie założonych wcześniej kwot na populację generalną. W tym celu posłużono się wartościami procentowymi w poszczególnych sekcjach PDK próby generalnej. Jak już wcześniej zauważono, taki rozkład umożliwi pełniejszą analizę zjawisk w poszczególnych segmentach wielkościowych, zminimalizuje ryzyko dominacji próby przez firmy mikro przy jednoczesnej wysokiej ich reprezentacji w próbie oraz zapewni przy tym wystarczającą liczebność zbiorowości podmiotów małych i średnich w celu analizy danych. Ograniczenie liczby firm mikro zatrudniających ma na celu koncentrację na zjawiskach realnych zachodzących w wyższym segmencie mikro przedsiębiorstw, które mogą posiadać większy potencjał rozwojowy niż mikroprzedsiębiorstwa. Tabela 4 odzwierciedla rozkład próby badawczej uwzględniającej kwoty.

Tabela 4. Rozkład próby badawczej z uwzględnieniem kwot.

PKD 2007	Suma
Razem sekcja A	27
Razem sekcja B	1
Razem sekcja C	101
Razem sekcja D	2
Razem sekcja E	3
Razem sekcja F	132
Razem sekcja G	303
Razem sekcja H	72
Razem sekcja I	35
Razem sekcja J	29
Razem sekcja K	36
Razem sekcja L	58
Razem sekcja M	96
Razem sekcja N	28
Razem sekcja P	34
Razem sekcja Q	55
Razem sekcja R	19
Razem sekcja S	67
Razem sekcja T	1
Razem sekcja U	1
Suma	1 100

W związku z tym, że wśród grupy firm do badania sekcja D, E, T U jest nisko reprezentowana, docelowo przyjęto strukturę próby uwzględniającą nadreprezentację tej sekcji w próbie. I również w tym wypadku ostatecznie wyniki badania zostały przeważone do struktury branżowej. Z uwagi na znaczącą liczebność sekcji G – sekcję D powiększono jej kosztem. Tabela 5 przedstawia **finalny kształt próby badawczej** uwzględniającej podział na rodzaj działalności (sekcja PKD) oraz wielkość badanych firm (mikro, małe i średnie).

W celu zapewnienia reprezentatywności całej populacji, wyniki badania zostały poddane procedurze ważenia. Doważanie pozwoliło na ekstrapolację wyników na próbie, dzięki temu, możliwe było przeprowadzenie wiarygodnych analiz porównawczych przedsiębiorstw reprezentujących populację.

Zastosowanie wag umożliwiło zachowanie reprezentatywności próby oraz pozwoliło na wnioskowanie statystyczne o badanej populacji. Ponadto w badaniu uwzględniono jeszcze jedną zmienną, którą było województwo. Zatem, badana populacja była **próbą reprezentatywną ze względu na lokalizację przedsiębiorstw** (każde z województw było

reprezentowane w próbie, proporcjonalnie do swego udziału w populacji; Tabela 5), **wielkość przedsiębiorstw** oraz **rodzaj działalności** (dzięki zapewnieniu ważenia).

Tabela 5. Podział próby badawczej ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa.

Województwo	% udział w populacji	Wielkość próby
Dolnośląskie	8,40%	92
Kujawsko-pomorskie	4,80%	53
Lubelskie	4,20%	46
Lubuskie	2,70%	29
Łódzkie	5,70%	63
Małopolskie	8,50%	94
Mazowieckie	17,80%	196
Opolskie	2,50%	27
Podkarpackie	3,90%	43
Podlaskie	2,30%	25
Pomorskie	6,60%	73
Śląskie	11,90%	131
Świętokrzyskie	2,80%	30
Warmińsko-mazurskie	3,00%	33
Wielkopolskie	9,40%	104
Zachodniopomorskie	5,60%	61
Ogółem	100,00%	1 100

Źródło: Dane o populacji oszacowane za GUS za 2011 rok; * - dane szacunkowe

Zastosowanie powyższego schematu doboru próby badawczej zapewni reprezentatywność oraz wiarygodność zgromadzonego materiału empirycznego.

2.5. Badanie jakościowe techniką FGI

W badaniu wykorzystano także technikę zogniskowanego wywiadu grupowego. Zogniskowany wywiad grupowy (z ang. *Focus Group Interview* – FGI) jest metodą polegającą na wspólnej dyskusji grupy respondentów na zadany z góry temat lub grupę tematów.

Celem tych wywiadów było wyjaśnienie i zrozumienie przyczyn i skutków podejmowania działań zmierzających do optymalizacji kosztów działalności gospodarczej, a także odpowiedź na większość pytań badawczych.

Zrealizowano 2 warsztaty fokusowe z usługodawcami pilotażowej usługi optymalizacji kosztów oraz z pozostałymi usługodawcami świadczącymi usługę optymalizacji kosztów.

Podczas FGI respondenci obydwu grup omawiali zagadnienia związane z poszczególnymi hipotezami tak, aby również tą metodą weryfikować ich prawdziwość.

W trakcie wywiadów grupowych podejmowane były pytania badawcze o charakterze przede wszystkim eksploracyjnym. FGI zostało zrealizowane w pomieszczeniach umożliwiających bieżący podgląd uczestników dyskusji poprzez lustro weneckie oraz za pomocą monitorów. Przebieg dyskusji grupowej był rejestrowany, a podstawą interpretacji wyników była pogłębiona analiza przebiegu wywiadów.

„Dieta pomaga zrzucić wagę na chwilę,
zmiana stylu życia czyni Cię zdrowszym”

Raport KPMG

3. Wnioski ze wstępnego etapu badań (badań literaturowych oraz wywiadów bezpośrednich)

3.1. Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji kosztów

3.1.1. Podejście do optymalizacji kosztów w prowadzeniu działalności gospodarczej

Aby zrozumieć istotę optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, trzeba poznać **sposób myślenia przedsiębiorstw o kosztach**. Zdecydowanie przedmiotem optymalizacji jest struktura kosztów. Chociaż w praktyce biznesowej często wykorzystuje się pojęcie **„struktury kosztów”**, to nie ma ono jednej spójnej definicji, co pokazuje, w jak różny sposób przedsiębiorstwa rozumieją tę kwestię:

Tabela 6. Definicje pojęcia 'struktura kosztów'.

Autor	Definicja 'struktury kosztów'
Ray Garrison, Eric Noreen	Proporcja kosztów stałych, zmiennych i mieszanych, które można znaleźć w organizacji
Craig Forbes (Ciba Specialty Chemicals)	Koszty wynikające z infrastruktury, organizacji, ludzi, oraz koszty ogólne
Jean Holley (Tellabs)	Dzieli się na dwie grupy kosztów: koszty 'prowadzenia firmy' (których celem jest efektywność) i koszty 'rozwijania działalności' (w tym koszty nowych decyzji inwestycyjnych). Zrozumienie różnicy jest niezbędne do skutecznego wydatkowania
PK Ghose (Tata Chemicals)	Określa stopień, w jakim koszty różnią się w różnym sposobie prowadzenia działalności gospodarczej
Beth Summers (Hydro One)	Wynika z pierwotnego, podstawowego modelu biznesowego i pokazuje, jakie czynniki napędzają koszty

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 5; Garrison R., Noreen E. (2002), Managerial Accounting, 10th ed.

Powyższe definicje mają jednak wspólny mianownik – wszystkie podkreślają, że **struktura kosztów wynika z modelu biznesowego danej firmy**. Zatem istotą optymalizacji kosztów nie jest szukanie miejsc, gdzie można zredukować koszty (jak pieniądze są wydawane), ale **zmiana modelu biznesowego**, tego w jaki sposób firma funkcjonuje. Po pierwsze takie podejście pomaga w ustalaniu priorytetów strategicznych w zakresie kosztów. Po drugie, pomaga to zrozumieć, dlaczego koszty muszą być kontrolowane (a nie tylko, że muszą być obniżane). Po trzecie, takie podejście jest bardziej trwałe – tak jak w przypadku diety, która pomaga często jedynie podczas jej stosowania, ale dopiero zmiana trybu życia przynosi realne i długotrwałe korzyści.²

² KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 5.

Jest to zatem **zmiana optyki** postrzegania usługi optymalizacji kosztów, w której **redukcja kosztów** nie może być celem, a jedynie rezultatem prowadzonych działań.

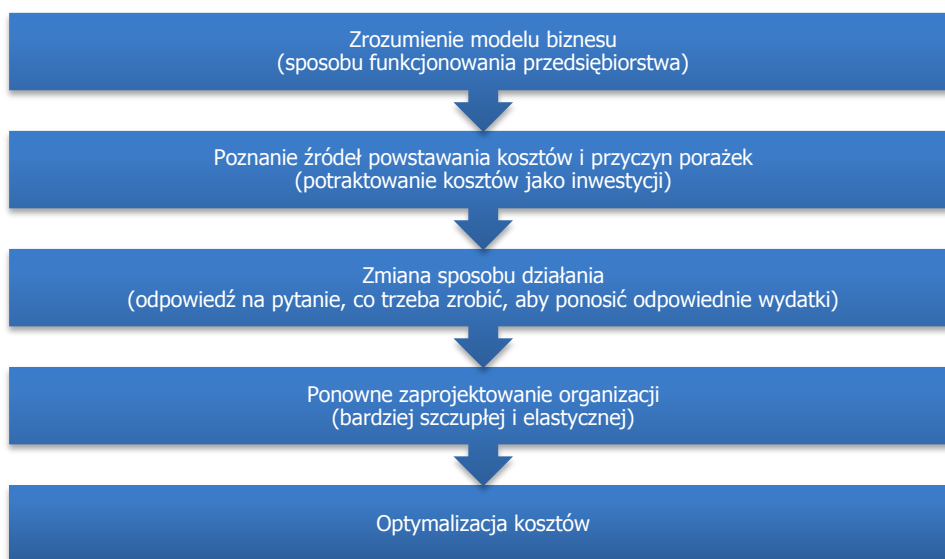


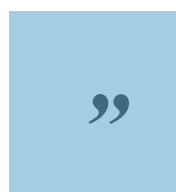
Diagram 1. Model podejścia do optymalizacji kosztów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 6.

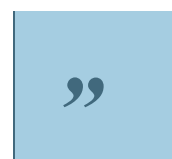
Optymalizacja kosztów nie może zatem być wyłącznie powodowana pojawieniem się zwiększonych kosztów i koncentrować się na wskazaniu miejsc redukcji kosztów. Zmuszanie pracowników do sztucznego obniżania ('na siłę') wydatków, które ponoszą, nie jest bowiem możliwe do utrzymania dłużej niż 1-2 lata. W obecnych czasach optymalizacja kosztów dokonywana jako reakcja na zmieniającą się sytuację rynkową, poprzez dyscyplinę kosztową powodującą uproszczenia i większą efektywność – już nie wystarcza.

Warto zdać sobie sprawę, że **optymalizacja kosztów nie oznacza zawsze redukcji kosztów**. Redukcja kosztów zawsze podąża w jednym kierunku, natomiast optymalizacja kosztów może iść w dwie strony. Wbrew pozorom **optymalizacja kosztów może oznaczać również zwiększenie kosztów**, jeżeli wymaga tego sytuacja rynkowa i konieczność utrzymania dobrej jakości produktu lub jej poprawy.

Analiza elementów standardu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów wykazała, że jest potencjalnie obszar, w którym można się spodziewać **zbyt dużego nacisku na prostą redukcję kosztów**. Mimo, iż zawarto w niej analizę modelu biznesowego, to jednak jest ona prowadzona tylko w kontekście audytu finansowego. Zdecydowanie również wskazuje się na cel, jakim jest obniżenie kosztów, np.:



Efektom końcowym analizy kosztów jest wskazanie możliwości optymalizacji struktury kosztów, jak również określenie tych kosztów, których poziom w wyniku wprowadzonych zmian będzie mógł być istotnie zmniejszony.



Standard usługi doradczej w zakresie optymalizacji kosztów..., s. 3

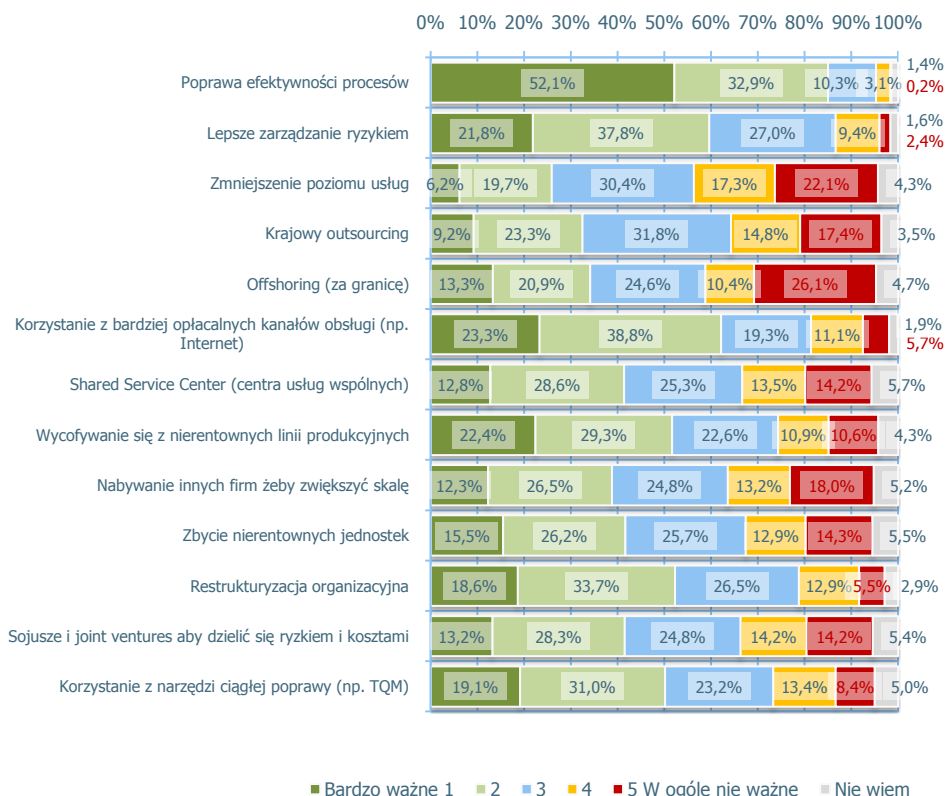
Wydaje się również, że rezultat zapisany w standardzie, jakim jest m.in. rezultat 1.15 (optymalizacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa) jest wynikiem zmian w samej strukturze kosztów, a nie wynikiem zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Optymalizacja kosztów w zbyt dużym stopniu skupia się na doraźnym szukaniu oszczędności w różnych pozycjach kosztów a za mało koncentruje się na istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmieniając jego model biznesowy i jako efekt tych działań powodując redukcję kosztów.

Podstawowym zadaniem podczas optymalizacji kosztów jest bowiem zrozumienie przez przedsiębiorstwo, jak jego **model prowadzenia biznesu wpływa na koszty**. W przypadku mniejszych firm często zapewne właściciel nie potrafiłby wskazać, jaki jest 'model biznesowy' jego firmy. O sukcesie możemy mówić wtedy, kiedy zmiany na poziomie strategicznym spowodują zbudowanie **nowej i trwałej bazy**, która przyczyni się do ponoszenia niższych kosztów.

3.1.2. Najbardziej popularne działania wdrażane podczas optymalizacji kosztów

Odnosnie przedmiotu usługi kluczowe jest wskazanie również **strategii**, jaką będą potrzebować przedsiębiorstwa w zakresie optymalizacji kosztów:



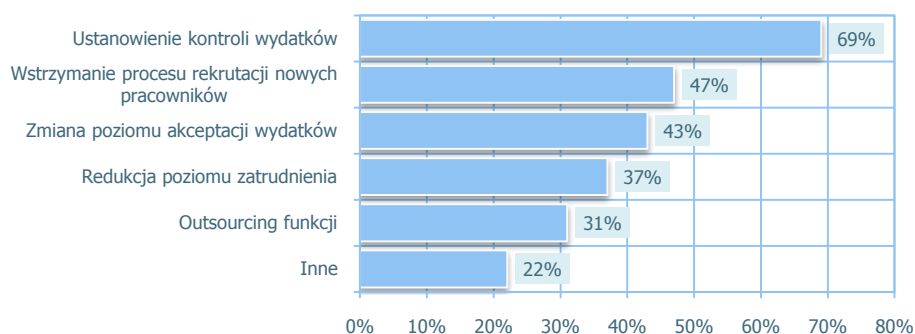
Wykres 2. Strategie optymalizacji kosztów ważne dla przedsiębiorstw w kolejnych trzech latach.

Źródło:

KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 27.

Okazuje się, że **przedsiębiorstwa nie są ani zainteresowane, ani chętne do wdrażania bolesnych, wymagających najwięcej poświęceń – strategii**. Najbardziej popularna była poprawa efektywności procesów, lepsze zarządzanie ryzykiem, znalezienie bardziej opłacalnych kanałów obsługi. Przedsiębiorstwa są w najmniejszym stopniu zainteresowane restrukturyzacją organizacji, wycofywaniem się z nierentownych linii, nie mówiąc o takich strategiach jak: zbycie nierentownych jednostek, czy wdrożenie wspólnych centrów serwisowych, outsourcingu i offshoringu.

Potwierdzają to wyniki badania polskich przedsiębiorstw z 2009 roku, które podejmowały głównie działania polegające na ustanowieniu kontroli wydatków, zmianie poziomu akceptacji wydatków oraz wstrzymaniu rekrutacji nowych pracowników. Outsourcing był jedną z najrzadziej wykonywanych operacji w ramach optymalizacji kosztów.



Wykres 3. Działania podejmowane najczęściej w ramach programu optymalizacji kosztów.

Źródło: Deloitte (2009), *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 10.

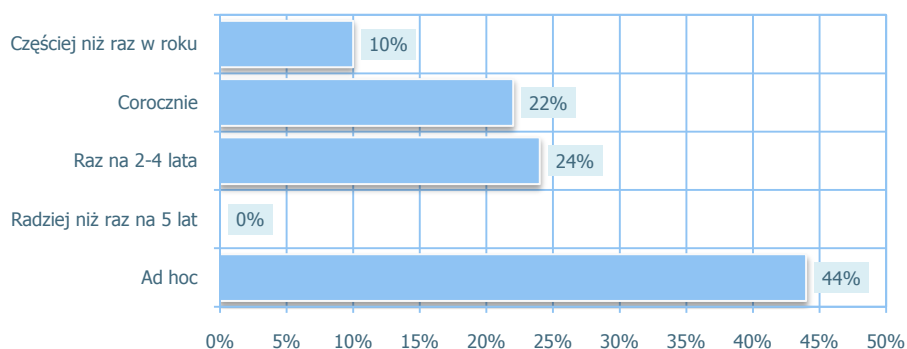
Potrzeby przedsiębiorstw będą skupiały się na najłatwiejszych do wdrożenia działaniach typu: poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów. Bardziej radykalne, ale jednocześnie bardziej korzystne strategie nie będą chętnie wdrażane przez przedsiębiorstwa.

3.1.3. Skala potrzeb w zakresie optymalizacji kosztów wśród MŚP

Prowadzenie procesu optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej nie jest wydzielone ani w statystyce, ani w badaniach prowadzonych cyklicznie przez jednostki publiczne. Dlatego aktywność przedsiębiorstw w tym zakresie możemy ocenić w sposób pośredni na podstawie wyników badań dotyczących samego prowadzenia optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwach (bez możliwości zweryfikowania podmiotu prowadzącego ten proces).

Badania prowadzone w Polsce³ wykazują, że **proces optymalizacji kosztów jest dosyć popularny w przedsiębiorstwach** – w 2009 roku prowadziło go ponad dwie trzecie badanych przedsiębiorstw, a blisko 75% planowało rozpoczęcie tego procesu w ciągu kolejnego roku.

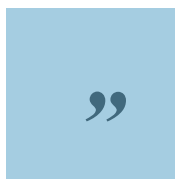
³ por. Deloitte (2009), *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 2.



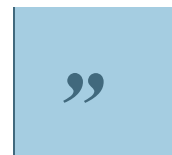
Wykres 4. Podejmowanie przez badane polskie firmy inicjatyw optymalizacji kosztów.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 5.

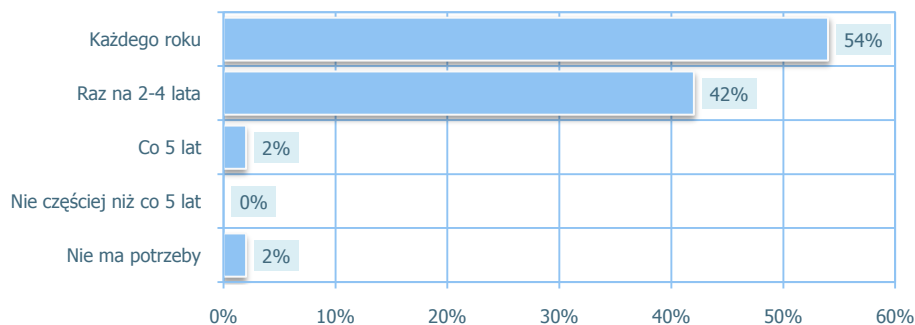
Co więcej, więcej niż połowa badanych firm w Polsce **traktuje ten proces jako cykliczny**, natomiast 44% firm wykorzystuje optymalizację kosztów jako odpowiedź na konkretną sytuację, która zaistniała w otoczeniu. Trzeba tu podkreślić, że **są to jedynie inicjatywy optymalizacji kosztów**, a więc pojedyncze elementy, które mogłyby wchodzić w zakres pełnej usługi (jak np. pilotażowej):



Klient zgłasza się zazwyczaj z konkretnym problemem, który jest wycinkiem całej usługi kompleksowej. Czyli ma jakieś problemy, [które trzeba mu szybko rozwiązać].



Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym



Wykres 5. Deklaracje dotyczące częstości podejmowania inicjatyw optymalizacji kosztów przez badane polskie firmy.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 5.

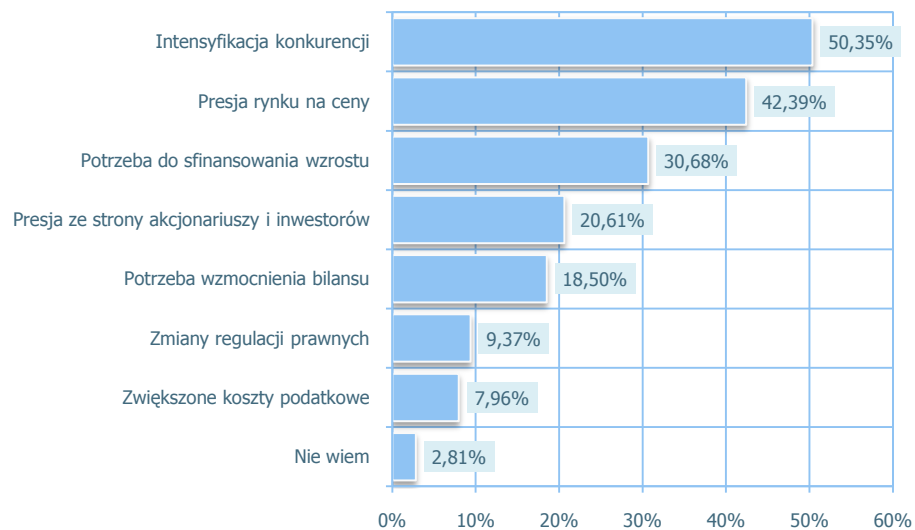
Mimo tego, widać **znaczący potencjał popytu** na tego typu usługi (ale nie kompleksowe, tylko ogólnie) – ponad połowa badanych przedsiębiorstw uważa, że optymalizacja kosztów powinna być prowadzona każdego roku, a pozostała część – raz na 2-4 lata.

Aktywność przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji kosztów jest duża – każdy rozumie korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności, większość przedsiębiorstw albo prowadziła, albo prowadzi taki proces. Zagrożeniem jest jednak to, że skala prowadzonej optymalizacji jest niewielka (proces ten jest wycinkowy i z reguły realizowany ad hoc). Jednak ponad połowa przedsiębiorstw traktuje ten proces jako cykliczny, a niemal wszystkie przedsiębiorstwa chciałyby go tak traktować.

3.1.4. Źródła potrzeb optymalizacji kosztów w MŚP

Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji kosztów muszą wynikać z obiektywnych przyczyn, które pojawiają się u klientów lub w ich otoczeniu. Przyczyny te mogą być uświadomione lub nieuświadomione. Usługodawcy mogą promować usługę, uświadamiając jednocześnie potencjalnych klientów o korzyściach, jakie może im ona dać.

Dlatego kluczowe jest w analizie usługi optymalizacji kosztów poznanie prawdziwych przyczyn, dla których przedsiębiorstwa chcą redukować lub redukują swoje koszty. W badaniach prowadzonych w 2006 roku przez KPMG na całym świecie **potrzeby redukcji kosztów** wynikały głównie z **przesłanek rynkowych**:



Wykres 6. Przyczyny wpływające na decyzje o zmianie struktury kosztów w przedsiębiorstwach.

Źródło: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 10.

Powyższe wyniki pokazują, że w największym stopniu na optymalizację kosztów wpływa zaostrażająca się konkurencja na rynku, presja do obniżania cen, a także konieczność wzrostu funduszy. Okazuje się natomiast, że przedsiębiorstwa w dużo **mniejszym stopniu** obawiają się nacisków ze strony **udziałowców** lub **inwestorów**, **zmian w prawie** i **zwiększenia podatków**. Badanie to – prowadzone w 2006 roku – nie brało pod uwagę jeszcze kwestii kryzysu, który zaczął doskwierać przedsiębiorstwom kilka lat później. Pokazują to wyniki badania z 2009 roku:

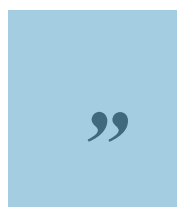


Wykres 7. Główny powód uruchomienia programu optymalizacji kosztów przez badane polskie firmy.

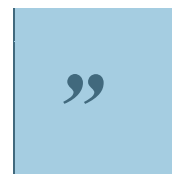
Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacf0/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 6.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw rozpoczęła program optymalizacji kosztów w wyniku ostatniej **sytuacji kryzysowej na rynkach**, ale co ciekawe – większość z nich (57%) nie doświadczyła jeszcze spadku zyskowności. Zatem, o ile przyczyna wdrożenia programu nie jest najbardziej korzystna (jak pokazują cytowane w raporcie badania, optymalizacja powinna być wdrażana bez względu na sytuację rynkową, a wręcz mówi się, że łatwiej jest przeprowadzać redukcję kosztów, kiedy firma odnosi sukces, niż kiedy jest już taka konieczność), o tyle przedsiębiorstwa nie czekają z uruchomieniem programu do momentu, kiedy zacznie spadać rentowność sprzedaży.

Nasi rozmówcy pytani podczas wywiadów indywidualnych częściowo potwierdzili powyższe twierdzenia.



Kryzys gospodarczy ewidentnie powoduje u firm szukanie oszczędności – widać to wśród klientów nie tylko usługi pilotażowej, ale niekoniecznie musi to się przełożyć na sięganie po kosztowną usługę optymalizacji (tylko wtedy, gdy właściciel będzie świadomy korzyści – większość jednak będzie ucinąć takie koszty).



Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Można powiedzieć, że sama sytuacja kryzysowa nie wpłynęła na zmianę zachowań wśród przedsiębiorców, nie jest również powodem zgłaszania się po tego typu usługi. Widać natomiast zwiększone zainteresowanie optymalizacją kosztów wśród przedsiębiorców, których sytuacja finansowa pogorszyła się znacząco (co oczywiście nie musi wynikać z kryzysu).

Potrzeba optymalizacji kosztów wynika głównie z przesłanek rynkowych – zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen. Przedsiębiorstwa nie obawiają się natomiast zmian w prawie, podnoszenia podatków, czy też nacisków ze strony właścicieli. Przedsiębiorstwa poważnie traktują kryzys gospodarczy i przygotowują się na przetrwanie trudnych czasów, przy czym ponad połowa z nich przyjmuje podejście pro aktywne (zabezpieczania się przed ewentualnym pogorszeniem sytuacji).

3.2. Dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw

3.2.1. Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP

Analiza zakresu usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej oraz wymagań wobec usługodawców wykazała, że teoretycznie na rynku istnieje wiele podmiotów, które mogłyby świadczyć takie usługi.

W rejestrze osób prawnych uprawnionych do wykonywania **doradztwa podatkowego** znajduje się 445 instytucji. Na liście **doradców podatkowych** znajduje się 9201 osób fizycznych⁴. Na liście **uprawnionych do badania sprawozdań finansowych** prowadzonej przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów znajdują się 1762 podmioty⁵.

Wywiady przeprowadzone w ramach niniejszego badania potwierdzają, że wiele z tych firm (jak biura rachunkowe, kancelarie podatkowe, czy firmy doradcze) są w stanie wykonać większość lub nawet całość usługi opisaną standardem.

Trudno jednak znaleźć na rynku tak kompleksową usługę, jaką proponuje się klientom w ramach usługi pilotażowej.

”

W każdym aspekcie [finansowym, rachunkowym, podatkowym prawnym] jest bardzo duża konkurencja. Aczkolwiek na rynku jest mało firm, które świadczą takie [kompleksowe] usługi, bo być może klienci nie zdają sobie sprawy, albo może byłoby to dla nich zbyt drogie, albo [...] nie mają świadomości, że takie usługi są dostępne. [...] Także mi się wydaje, że podaż by od razu powstała, jeśli byłby popyt.

”

Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Nawet wśród firm doradczych wielkiej czwórki⁶, nie zawsze w taki sposób definiuje się tego typu usługę. Jedną z nich, usługi o podobnym charakterze do optymalizacji realizuje się głównie przy okazji **restrukturyzacji przedsiębiorstw**. Potrzeba restrukturyzowania przedsiębiorstwa w świadomości właścicieli i zarządu pojawia się w momencie, kiedy sytuacja przedsiębiorstwa jest naprawdę zła tj. zwykle dopiero wtedy, kiedy wierzyciele (banki) żądają spłat zobowiązań i niejako wymuszają **zasadniczą zmianę modelu biznesowego** (słusznie podejrzewając, że dotychczasowy nie działa, skoro klient nie jest w stanie spłacać zobowiązań). Klientami są więc firmy w kłopotach, ale zdecydowanie firmy duże – bowiem barierą korzystania z takich usług przez mniejsze firmy jest głównie bariera cenowa. Wynika to przede wszystkim z faktu, że **usługi restrukturyzacyjne są zwykle długotrwałe**, a więc kosztowne – diagnoza trwa miesiąc lub dwa a potem implementacja może trwać do kilku miesięcy.

Drugi typ klientów usług optymalizacji to **udziałowcy/nowi właściciele**, którzy **przejmują spółki**. Wynajmują doradców, którzy mają na nowo 'ustawić' model biznesowy spółki. Usługa polega na diagnozie stanu obecnego i zaproponowaniu zmian w kilku obszarach, których celem jest osiągnięcie zysków w dość krótkim horyzoncie czasowym (3 lata), bo w takim okresie inwestorzy najczęściej oczekują zwrotu inwestycji.

Oprócz „wielkiej czwórki”, podobne usługi świadczy kilkanaście (zdaniem rozmówcy z jednej z firm wielkiej czwórki)) mniejszych firm (większych niż większość drobnych biur rachunkowych

⁴ por. <http://www.krpd.pl/doradcy.php/oddzial/0>

⁵ por. <http://www.kibr.org.pl/pl/podmioty>

⁶ należą do niej: KPMG, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, Deloitte.

i firm doradczych, jednak nie mogących się porównywać z największymi)⁷. Usługi te świadczą one w większości dla podobnego portfela klientów.

”

ad hoc uczestniczymy w negocjacjach, [...] głównie z bankami i z firmami leasingowymi, czy faktoringowymi, gdzie często pracownicy czy zarząd samodzielnie nie jest w stanie wybrać odpowiedniej oferty, czy [...] zaprezentować firmy, czy przygotować dokumentów i prosi nas, żebyśmy uczestniczyli, albo prowadzili tego typu negocjacje.

”

Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Najwięcej firm świadczy **usługi będące elementami usługi optymalizacji kosztów** prowadzenia działalności gospodarczej. Prowadzone one są przez setki, a nawet tysiące różnych osób (biegłych rewidentów), firm i instytucji w zakresie odpowiadającym zarówno elementom audytu finansowego, rachunkowego, jak i prawno-podatkowego. Wszystkie te usługi mają na celu w wielu przypadkach – optymalizację kosztów (rozumianą jako ich redukcję, uniknięcie ryzyka, albo usprawnienie funkcjonowania).

”

[...] najczęściej uczestniczymy w optymalizacji kosztów finansowych, to znaczy kredyty, leasing, factoring. To są takie trzy obszary, gdzie jesteśmy najczęściej zaangażowani z tej racji, że nie łatwo jest porównać koszty tych usług. Często też jesteśmy angażowani właśnie do zakupów towarowych, dlatego że niektórzy dostawcy oferują cały schemat rabatów i upustów cenowych w zależności od terminów płatności, od ilości zamawianego towaru. I wtedy trzeba bardzo starannie przeliczyć, czy bardziej się opłaca skorzystać z troszeczkę większego rabatu, z lepszej ceny i mieć tego towaru może za dużo i jakie to ma skutki dla firmy. Czy stać firmę finansowo, czy jakiś Cash flow trzeba przygotować? Jaki to będzie miało wpływ na koszty magazynowania, na ten tak zwany working capital, czyli ile środków pieniężnych będzie zamrożonych w towarze, jaki to będzie miało skutek w szerszej perspektywie?

”

Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Usługodawcy kierują kompleksową usługę optymalizacji kosztów do większych przedsiębiorstw bowiem wymagają bardzo zaawansowanej wiedzy, która kosztuje, a korzyści z usługi dla klienta zależą od skali i stopnia komplikacji prowadzonej działalności przez przedsiębiorcę. W przypadku MŚP rynek nie oferuje pełnej oferty, bo przedsiębiorcy nie szukają pełnej palety usług (są one zainteresowane jedynie wybranymi elementami optymalizacji kosztów).

⁷ rankingi firm i doradców podatkowych (pt. 'najlepsze firmy doradztwa podatkowego') prowadzi rokrocznie np. Dziennik Gazeta Prawna, czy Rzeczpospolita. Wyróżnia się w nich 'wielką czwórkę', **firmy zatrudniające powyżej 10 doradców podatkowych** i pozostałe firmy.

3.2.2. Źródła informacji o optymalizacji kosztów

W przypadku częściowych usług, dużo łatwiej jest przekonać klientów do skorzystania z nich, ponieważ tak skonstruowane usługi są znacznie tańsze, ale dopiero pełna analiza przedsiębiorstwa na wielu komplementarnych wymiarach może dać rzeczywiste efekty w postaci zmiany modelu biznesowego i wielu korzyści przewyższających koszty usługi.

Dlatego celem komunikacji między usługodawcami a uczestnikami rynku powinno być przekazanie informacji na temat **kompleksowej usługi optymalizacji** (klienci nie wiedzą, że najbardziej korzystna jest kompleksowa, a nie tylko cząstkowa usługa).

Pytani przez nas przedsiębiorcy podkreślali, że 50 tys. zł wydane na usługę optymalizacji kosztów może (ale nie musi) się zwrócić już nawet po kilku miesiącach, ale z drugiej strony – można za to kupić maszynę, która też zacznie zarabiać. Zatem zarząd zawsze ma i będzie miał dylemat, czy wybrać pewne (choć mniejsze) korzyści 'od zaraz', czy ryzykowne, ale większe korzyści w przyszłości.

Przedsiębiorcy nie poszukują informacji o optymalizacji kosztów. Nie znają możliwości i korzyści, jakie daje kompleksowa usługa optymalizacji kosztów.

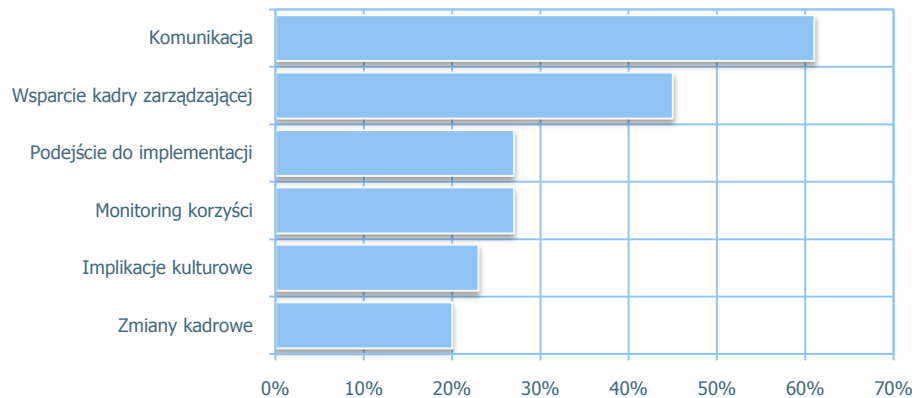
Brak ssania z rynku (poszukiwania informacji z rynku) powoduje, że usługodawcy nie są zainteresowani oferowaniem tego typu usług (na które nie ma zapotrzebowania), nawet jeżeli jest ono nieuświadomione.

Dwa przedsiębiorstwa, z którymi były przeprowadzone wywiady indywidualne, korzystające z usługi pilotażowej dowiedziały się o niej od usługodawców, które z nimi na bieżąco współpracowały. Obie firmy zgodnie stwierdziły, że usługodawcy musieli je długo przekonywać, aby skorzystały z tej usługi i gdyby zgłosiły się do nich nieznane firmy, raczej nie zgodziłyby się na taką usługę. Zatem ważną kwestią dotyczącą celów komunikacji jest **ograniczenie braku zaufania do doradców** (lub też poczucie, że przedsiębiorstwa same zrobią to lepiej albo równie dobrze), albo wykorzystanie tego kanału komunikacji.

Kluczowym kanałem komunikowania usługi optymalizacji kosztów jest podmiot świadczący usługi na rzecz danego przedsiębiorcy (podmiot znany przedsiębiorcy), który ma największą szansę na przekonanie klienta do skorzystania z usługi.

Powodzenie procesu optymalizacji kosztów zależy od wielu czynników, przede wszystkim od **poinformowania** wszystkich pracowników i sprawienia, że zrozumieją oni potrzebę optymalizacji kosztów. Zdecydowanie jest to **proces najważniejszy** z punktu widzenia powodzenia programu i powinno się mu poświęcić jak najwięcej uwagi na każdym etapie wdrażania programu (tak uważa ponad 60% badanych przedsiębiorstw w Polsce)⁸:

⁸ Deloitte (2009), *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlaco/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 13.



Wykres 8. Czynniki, których waga i znaczenie były w całym programie optymalizacji kosztów w badanych polskich przedsiębiorstwach znacznie większe od początkowych założeń.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 13.

Przeprowadzana w pośpiechu reforma struktury kosztów często odwraca uwagę kierownictwa firmy od konieczności poinformowania o tym pracowników. Choć w perspektywie krótkoterminowej można w ten sposób zaoszczędzić nieco czasu, często w ujęciu długoterminowym oznacza to nagromadzenie dodatkowej pracy. Brak informacji i lęk przed nieznanym powodują spadek wydajności i morale pracowników.

Analiza zapisów standardu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów wykazała, że nie ma w niej miejsca na **przygotowanie strategii komunikacji**, a w sam proces optymalizacji zaangażowany jest wyłącznie kilkusobowy zespół menedżerów:

”

II – Etap II [...] 2. Przedsiębiorca winien wybrać co najmniej jedną osobę, najlepiej po jednej w każdym z wdrażanych obszarów (jeśli jest to możliwe), która będzie odpowiedzialna za wdrożenie optymalizacji w przedsiębiorstwie. Osoby te wejdą w skład zespołu projektowego. 3. Zespół projektowy składać się będzie z:

- ▶ *osób/osoby uprawnionych/uprawnionej do podejmowania w przedsiębiorstwie decyzji koniecznych do wprowadzenia rekomendowanych w Strategii optymalizacji,*
- ▶ *wykonawcy świadczącego usługę doradztwa w zakresie optymalizacji kosztów oraz*
- ▶ *osób odpowiedzialnych za wdrożenie optymalizacji kosztów po stronie przedsiębiorcy.*

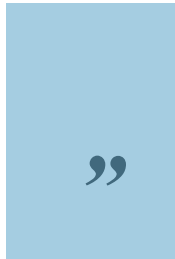
Standard usługi doradczej w zakresie optymalizacji kosztów..., s. 7

”

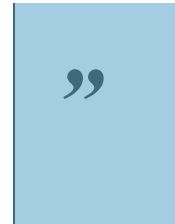
Usługa optymalizacji kosztów wymaga bardzo dobrej komunikacji ze wszystkimi pracownikami oraz ich zaangażowania na wszystkich etapach. Polscy przedsiębiorcy wolą wprowadzać zmiany odgórnie. Pracownicy otrzymują instrukcje postępowania z kosztami, nie mają wpływu na kształtowanie procesu optymalizacji kosztów. Dlatego w standardzie usługi powinno być miejsce na stworzenie strategii komunikowania w ramach strategii wdrażania optymalizacji.

3.3. Charakterystyka przedsiębiorstw potrzebujących wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów

Wywiady indywidualne prowadzone w ramach niniejszego badania pokazały, że niestety podczas pierwszego spotkania tylko **nikły procent MŚP rozumie czym jest kompleksowa usługa optymalizacji**. Kierownictwo rzadko uważa, że dotyczy to ich 'małej' firmy. Innymi słowy, w małych i średnich firmach nie ma takiego poczucia, że gdzieś jeszcze można optymalizować koszty. Niewiele firm jest również przygotowanych, aby we własnym zakresie taki proces przeprowadzić (nie mają takiego potencjału kadrowego, ani wiedzy).



Ogólnie brakowało informacji, że taki program istnieje, że coś takiego jest. To jest całkowicie nowa innowacyjna usługa. To nie jest typowa usługa i to powinno być jakoś rozpropagowane, wtedy mogę się założyć, że liczba chętnych byłaby niesamowita. Jeżeli byłaby jakaś reklama tego [programu]. Myślę, że ta usługa by się naprawdę przyjęła i była popularna w firmach nawet, jeżeli byłaby częściowo odpłatna. Ale brakowało takiej informacji.



Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Generalnie, klientem usługi optymalizacji kosztów może być każdy przedsiębiorca z sektora MSP bez względu na branżę oraz formę prawną działalności gospodarczej, pod kilkoma warunkami:

- ▶ firma kwalifikuje się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- ▶ firma może być również firmą mikro – jednakże przychody netto ze sprzedaży towarów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy muszą wynieść co najmniej równowartość 500.000 euro, a księgowość przedsiębiorstwa od trzech lat musi być prowadzona w formie ksiąg rachunkowych (chyba że przedsiębiorca działa krócej na rynku i od samego początku prowadzi księgowość w formie księgi rachunkowej),
- ▶ firma nie podlega wykluczeniu na podstawie §3 ust. 2 Rozporządzenia POKL.

Klientami – odbiorcami usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, były małe i średnie przedsiębiorstwa⁹, w których przeprowadzone zostały testy usługi pilotażowej – doradztwo w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

Testy mogły być prowadzone u każdego małego i średniego przedsiębiorcy (po uwzględnieniu ww warunków) bez względu na branżę, w której działa oraz bez względu na formę prawną, w jakiej prowadzi działalność gospodarczą. Potencjalna dostępność usługi nie była zatem ograniczona.

Jak pokazują analizy przeprowadzone na potrzeby innych hipotez, koszt usługi jest zbyt wysoki dla mniejszych firm, a z drugiej strony – firmy te w mniejszym stopniu widzą potrzebę optymalizacji kosztów. Jednakże analiza efektów realizacji przeprowadzonych usług **nie wykazała problemów** lub **błędnego zdefiniowania** potencjalnych klientów usługi. Wynika to z faktu, iż jak twierdzą usługodawcy – na jakość współpracy i osiągnięte efekty – korzyści dla klienta **nie miała wpływu ani wielkość klienta, ani jego branża**. Dlatego też szerokie zdefiniowanie grupy docelowej wydaje się najbardziej korzystne. Generalnie, za właściwe uznaje się też ograniczenia dotyczące grupy klientów w przypadku mikroprzedsiębiorstw:

- ▶ do prowadzących tzw. pełną księgowość – inna forma sprawozdawczości finansowej nie pozwalałaby na przeprowadzenie koniecznych analiz;

⁹ Klasyfikacja małych i średnich przedsiębiorców powinna odbywać się w oparciu o Definicję małych i średnich przedsiębiorstw zawartą w Załączniku I do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r.

- ▶ do osiągających dochód powyżej określonego pułapu – ponieważ zwiększa to szansę na zachowanie trwałości projektu – ogranicza ryzyko świadczenia usług dla przedsiębiorstw o niestabilnej pozycji rynkowej.

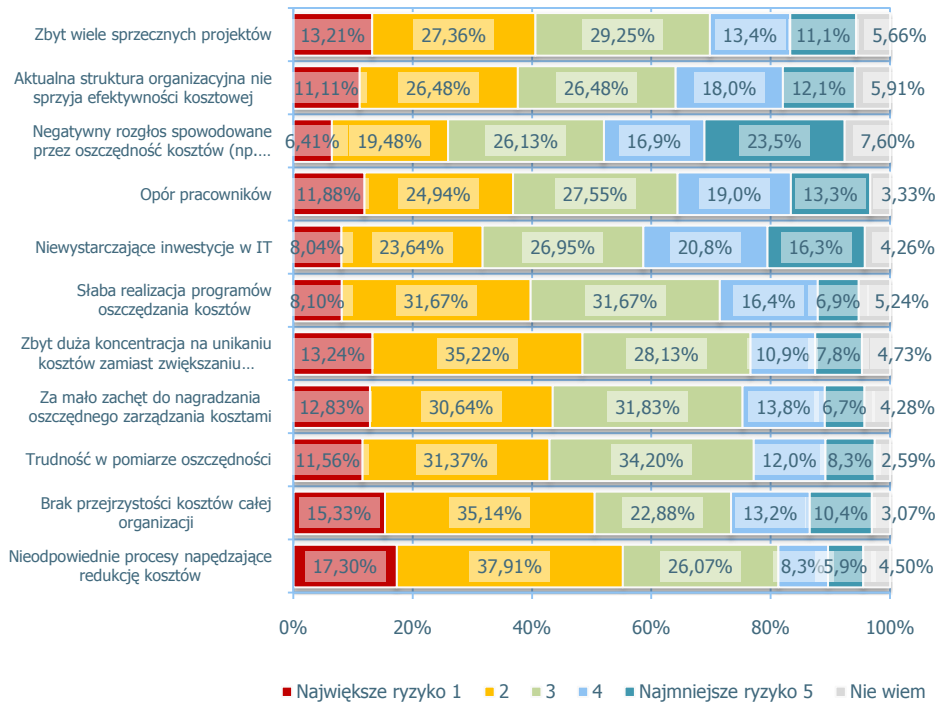
Chociaż dwóch usługodawców wskazało na pewne odstępstwa od tej zasady. Wielu przedsiębiorców rozpoczyna działalność jako mały podmiot, a następnie bardzo dynamicznie się rozwija. Na pewnym etapie rozwoju podmioty te stają przed wieloma problemami, m.in. ryzykiem wiążącym się z prowadzeniem działalności w określonej formie prawnej i ewentualną koniecznością przekształcenia się w inną formę prawną (tak było w przypadku jednego z klientów usługi, z którym prowadzono wywiad), ryzykiem odpowiedzialności za zobowiązania (konieczność poręczania własnym majątkiem).

Być może warto się zastanowić nad stworzeniem odrębnego standardu usługi dla dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw, które nie spełniają kryteriów skorzystania z usługi, ale wykazują znaczącą dynamikę w zakresie przychodów, zatrudnienia itd. i mogą potrzebować ochrony przed nadmiernym ryzykiem.

3.4. Bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

3.4.1. Bariery organizacyjne

Słabe efekty optymalizacji struktury kosztów prowadzenia działalności gospodarczej wynikają z wielu barier organizacyjnych, osobowych, czy nawet technologicznych.



Wykres 9. Największe bariery w optymalizacji struktur kosztowych pojawiające się wewnątrz organizacji.

Źródło: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 15.

Okazuje się, że dla badanych przez KPMG przedsiębiorstw **największą barierą** optymalizacji kosztów są **nieodpowiednie procesy napędzające redukcję kosztów**. Być może ich złe przygotowanie wynika ze słabej przejrzystości źródeł powstawania kosztów w organizacji, a także z braku odpowiedzialności za ponoszone koszty. Jak pokazują badania KPMG prowadzone w przedsiębiorstwach z różnych części świata, tylko połowa badanych firm posiada jasno zdefiniowane cele i określoną wysokość marży dla każdej jednostki biznesowej (SJB)¹⁰. Mniej niż połowa badanych miała przejrzyste koszty i możliwość określania zyskowności poszczególnych SJB.

¹⁰ Strategiczne jednostki biznesowe (SJB) - są to wyodrębnione części organizacji, które dzięki temu mają lepiej sprecyzowane strategie konkurencyjne, a także dostawców i odbiorców, co byłoby trudne do osiągnięcia bez SJB. Jednostki takie mogą, ale nie muszą ściśle współpracować z firmami, z których zostały wydzielone lub też nawiązywać do jej struktury formalnej. SJB mogą być zastosowane do określenia strategii firmy zdywersyfikowanej. Podstawową przyczyną wyodrębnienia SJB jest chęć połączenia w jednej strukturze organizacyjnej wielu różnorodnych form działalności w celu osiągnięcia niezbędnej przewagi konkurencyjnej [za:] http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategiczne_jednostki_biznesowe

W wielu przypadkach przedsiębiorstwa koncentrują się za bardzo na **unikaniu kosztów** (np. poprzez hamowanie inwestycji) niż na zwiększonej efektywności kosztowej.

Badania światowe pokazują, że optymalizacja kosztów jest prowadzona w **nieodpowiedni sposób**. Wygląda to zazwyczaj jak atak na odosobniony element biznesu, jak ludzie, czy systemy za pomocą pojedynczego, ograniczonego w czasie projektu. Powoduje to, że albo siła i chęci do ograniczania kosztów z czasem maleją, albo po zmniejszeniu kosztów w jednej części organizacji, ich dynamika w innej części gwałtownie rośnie. Co więcej, źle wdrożony projekt może spowodować obniżenie przychodów, a nawet utratę reputacji.¹¹

Przykład



Wdrożenie nowego sposobu myślenia

Jedno z przedsiębiorstw mediowych (które do tej pory nie było świadome ponoszonych przez siebie kosztów) postanowiło przeznaczyć oszczędności na nowe, innowacyjne technologie cyfrowe. Ten ruch spowodował zmianę nastawienia pracowników, ich ogromne zaangażowanie i przez to – niebываłe efekty dla całej firmy w zakresie redukcji kosztów.

Inna firma – producent dużych produktów konsumpcyjnych – postanowiła, że jakkolwiek nowa kampania promocyjna może być finansowana wyłącznie poprzez obniżenie kosztów w innych działach przedsiębiorstwa. Dzięki temu pracownicy skoncentrowali się na możliwościach obniżania kosztów po to, aby rozwijać sprzedaż produktów.

Źródło:

KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 17.

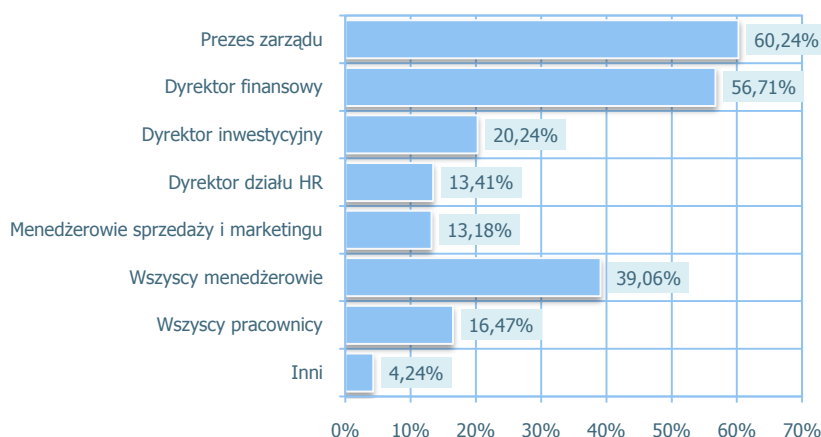
Bariera nieodpowiedniego sposobu myślenia jest bardzo ważna dla powodzenia optymalizacji kosztów w dłuższym okresie czasu. Aby cały proces był trwały **pracownicy w idealnej sytuacji powinni wydawać pieniądze firmowe w taki sposób, jakby to były ich własne środki**. Jeżeli nie doprowadzi się do takiej zmiany nastawienia, ludzie szybko wrócą do starych nawyków lub zaczną obarczać innych zwiększonymi kosztami lub niepowodzeniami we wdrażaniu zmian struktury kosztów.

Największą barierą organizacyjną optymalizacji kosztów jest brak informacji w firmie – konieczne informacje nie są monitorowane przez firmę, przez co źródła powstawania kosztów w organizacji nie są przejrzyste. Dodatkowo, barierą są nieodpowiednie procesy napędzające redukcję kosztów, a także brak odpowiedzialności za ponoszone koszty.

¹¹ KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 17.

3.4.2. Bariery osobowe

Jedną z kluczowych barier jest **brak odpowiedzialności za podejmowanie inicjatyw zarządzania kosztami**. Jak pokazują światowe badania KPMG aż 40% przedsiębiorstw wskazuje na odpowiedzialność wszystkich menedżerów za wszelkie inicjatywy zarządzania kosztami.



Wykres 10. Odpowiedzialność za inicjatyw zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach.

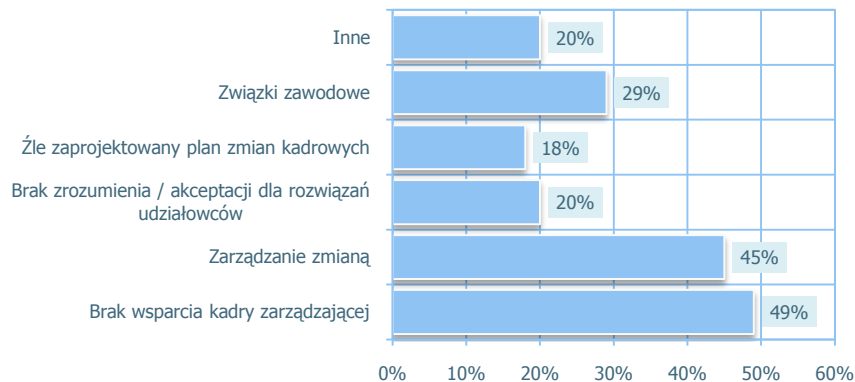
Źródło: KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 19.

Jeżeli inicjatywy optymalizacji kosztów nie wyjdą od **najwyższego kierownictwa**, z reguły nie zostaną wdrożone z sukcesem. Udział kierownictwa najwyższego szczebla jest kluczowa z wielu powodów:¹²

- ▶ przed jakąkolwiek redukcją kosztów, kadra kierownicza musi przeanalizować model biznesowy, bowiem to kadra kierownicza zajmuje się projektowaniem struktury całej organizacji i tylko ona może stworzyć konkurencyjną strukturę kosztową na wszystkich szczeblach;
- ▶ kadra kierownicza, szczególnie prezes i dyrektor finansowy są kluczowymi autorami szerokiej strategii, która jest podstawą funkcjonowania całej firmy;
- ▶ ta sama kadra kierownicza tworzy jasną wizję i przekazuje tę wiadomość na dół – bez zrozumienia zmian i ujednoczenia podejścia w całej firmie żadne większe zmiany nie odniosą sukcesu;
- ▶ podczas całego procesu optymalizacji kosztów konieczne jest zapewnienie jednolitego zaangażowania – kluczem do tego jest silny 'mandat od prezesa';
- ▶ w końcu, co jest związane z powyższym i prawdopodobnie, najważniejsze – prezes musi dawać przykład wszystkim pozostałym pracownikom.

Potwierdzają to wyniki badania polskich przedsiębiorstw z 2009 roku. Blisko połowa przedsiębiorstw wskazała jako kluczową barierę dla efektywnego wdrożenia programu optymalizacji – **brak zrozumienia i wsparcia kadry zarządzającej**:

¹² KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 19.



Wykres 11. Czynniki stanowiące największą barierę dla efektywnego wdrożenia programu optymalizacji kosztów przez badane polskie firmy.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 11.

Potwierdzają to nasze badania. Podczas wywiadów indywidualnych okazało się, że **zarząd ma obawy przed ujawnieniem danych** o firmie. Ma on często tendencję do podejrzeń, że te dane jakoś mogą się dostać w ręce konkurencji lub innych osób w firmie. To drugie w szczególności podważa jeden z fundamentów sukcesu restrukturyzacji tj. **udziału personelu we wdrożeniu**.

Oczywiście bez pomocy, zaangażowania i odpowiedzialności za zarządzanie kosztami na niższych szczeblach – również nie uda się osiągnąć sukcesu. Przy czym działania na niższych szczeblach powinny dotyczyć innych kwestii – jak konkretnie zrealizować przygotowane przez Zarząd cele, aby pomóc, a nie zaszkodzić organizacji. **Cała organizacja musi zostać zaangażowana w optymalizację kosztów**.

Niestety, i w tym przypadku, nasze wywiady pokazały, że podczas realizacji audytów **wiele komórek odczuwa zagrożenie**. Służby księgowo-finansowe niechętnie współpracują z zewnętrznym audytorem, bo uważają to za **kontrolę(!)**, która może ujawnić błędy w prowadzeniu ksiąg, co oczywiście nie podniesie renomy księgowej w oczach zarządu. Co więcej, taki audyt, jeśli wykryje działania niezgodne z prawem, to musi o nich powiadomić odpowiednie służby, co dodatkowo powoduje niechęć do ujawniania wszystkich danych i informacji.

Zarząd nie może triumfalnie ogłosić rozpoczęcia programu cięć i zająć się swoimi sprawami nie dopingując wszystkich do jego realizacji. Kierownictwo średniego szczebla jest głównym wykonawcą programu, które zapewnia odpowiedni kierunek i motywację.

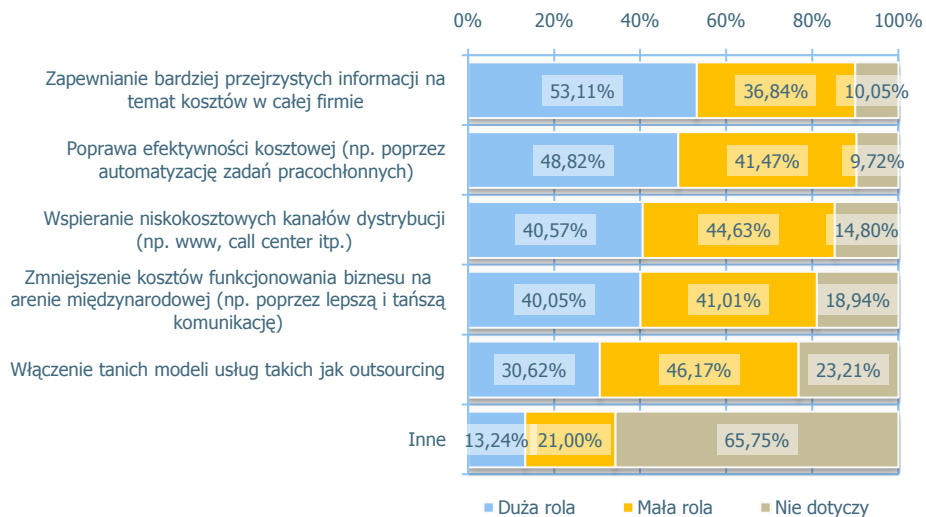
Klienci oczekują 'magicznych i spektakularnych' sukcesów, ale sami robią wszystko, żeby ich nie osiągnąć.

Kolejną barierą, powiązaną z powyższą, jest funkcjonowanie w określonych liniach podziału między różnymi działami firmy. Dlatego **spięcie wszystkich elementów procesów i ich wzajemna koordynacja** jest kluczowa – bez tego może się okazać, że mamy do czynienia z nieskoordynowanymi działaniami cięcia kosztów np. dwie osobne grupy pracowników atakują ten sam obszar powstawania kosztów. Może to doprowadzić do wspomnianych wyżej negatywnych rezultatów, jak utrata przychodów, czy nawet reputacji.

Największą barierą osobową optymalizacji kosztów jest brak zaangażowania kadry zarządzającej, koordynacji przez nią całego procesu i dawania przykładu dla całej organizacji. Większość menadżerów MSP uważa, że zna bardzo dobrze swoją firmę i najlepiej wie jak optymalizować koszty ale w rzeczywistości nie mają wystarczających kompetencji. Kluczem do sukcesu wdrażania optymalizacji kosztów jest zaangażowanie całej organizacji.

3.4.3. Bariery technologiczno-informacyjne

Technologie informacyjne (IT) są bardzo ważną bronią w walce z kosztami w praktycznie każdym przedsiębiorstwie. Wyniki badania przedsiębiorstw na świecie pokazują, że IT pomagają w wielu aspektach realizacji strategii optymalizacji kosztów.

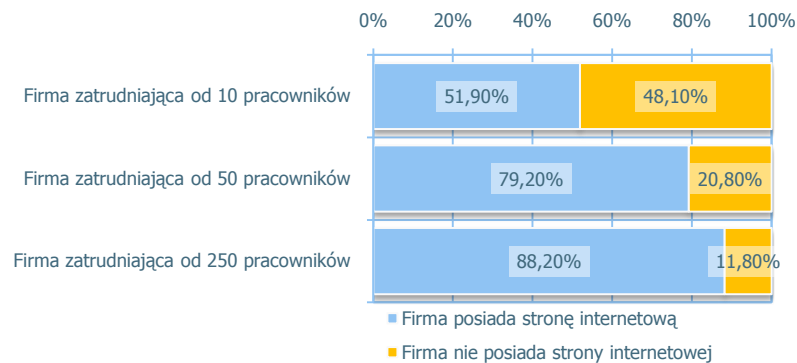


Wykres 12. Sposoby wykorzystywania technologii informacyjnych w realizacji strategii optymalizacji kosztów.

Źródło: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 36.

Ponad połowa przedsiębiorstw wykorzystuje IT do zapewniania **bardziej przejrzystych informacji na temat kosztów** w całej firmie oraz poprawy efektywności kosztowej (np. poprzez automatyzację zadań pracochłonnych). Dzięki IT 40% przedsiębiorstw wspiera niskokosztowe kanały dystrybucji (np. www, call center itp.), a także zmniejsza koszty funkcjonowania międzynarodowego biznesu (np. poprzez lepszą, tańszą komunikację). Co trzecie przedsiębiorstwo wykorzystuje IT do umożliwienia wdrożenia tanich modeli usług, takich jak outsourcing.

Jak się okazuje, **43% polskich przedsiębiorstw nie posiada własnej strony internetowej**, przy czym najgorsza sytuacja występuje w małych przedsiębiorstwach, z których blisko połowa nie posiada własnej strony internetowej, a 12% nie ma nawet dostępu do Internetu. Zakupy i sprzedaż w sieci prowadzi jedynie 15% z nich.



Wykres 13. Odsetek firm, które posiadają stronę internetową, z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa w 2010 roku.

Źródło: http://g.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/190000/i02_2010_068_000_008a_001_190478.jpg, dane GUS [za:] http://www.web.gov.pl/aktualnosci/19_692_wykorzystanie-internetu-w-polskich-przedsiębiorstwach.html

Chociaż nie ma informacji z prowadzonych badań, jaki odsetek polskich przedsiębiorstw wykorzystuje technologie informacyjne do zarządzania kosztami, to jednak poziom i sposób wykorzystania Internetu świadczy o **dużych zaległościach w tym zakresie**. Według cytowanego raportu GUS strona firmowa:

- ▶ jest miejscem prezentacji produktów i cennika świadczonych usług dla 42% przedsiębiorstw,
- ▶ zapewnia ochronę danych osobowych lub homologacji bezpieczeństwa dla 35% firm,
- ▶ pomaga realizować zamówienia 20% przedsiębiorstwom,
- ▶ a także pomaga informować o wolnych stanowiskach pracy, przysłać dokumenty aplikacyjne, zamówienia i rezerwacje on-line.

W przypadku mikroprzedsiębiorstw sytuacja przedstawia się znacznie gorzej. W przypadku tych przedsiębiorstw komputery posiadało (w 2005 roku) nieco ponad 47% badanych, a tylko 73% przedsiębiorstw posiadających komputery miało też dostęp do Internetu, przy czym najczęściej odbywało się to poprzez modem analogowy (z wykorzystaniem linii telefonicznej). Mikroprzedsiębiorstwa najczęściej **wykorzystują oprogramowanie do prowadzenia księgowości** i operacji finansowych (wystawianie faktur, rozliczenia z ZUS i US, naliczanie opodatkowania, wyliczanie VAT i upustów) oraz do prowadzenia gospodarki magazynowej.¹³

”

Problemem jest źle dobrane oprogramowanie, źle wdrożone oprogramowanie i nieumiejętne wykorzystywanie tego oprogramowania i stąd stosujemy jakby podejście procesowe, opisujemy pewne procesy, które działają w firmie. I na tej podstawie rekomendujemy pewne rozwiązania, podajemy to jako narzędzie dla firmy, która może sobie poszukać rozwiązania wychodząc od procesów, jakie ma, a nie wychodząc od funkcjonalności czy dostawców.

”

Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Kluczową barierą technologiczną skutecznego wdrażania usługi optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwach jest niewykorzystywanie lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych. Przez to trudne lub nawet niewykonalne będzie uzyskanie

¹³ Żołnierski A. (2005), Innowacyjność polskich mikro przedsiębiorstw, Wyd. PARP, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony internetowej http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/innow_mikro_przedsiębiorstw.pdf, s. 14, 23-26.

przejrzystych informacji na temat kosztów w całej firmie, poprawy efektywności kosztowej, wykorzystanie niskokosztowych kanałów dystrybucji, zmniejszanie kosztów funkcjonowania międzynarodowego biznesu albo wdrożenia tanich modeli usług, takich jak outsourcing.

Powyższe stwierdzenie może mieć jednak drugie dno. Jak pokazują inne badania, swoistym paradoksem w polskich warunkach jest to, że systemy IT, które w zamierzeniu mają usprawnić i zautomatyzować działalność firmy, przysparzają księgowości sporo dodatkowej, uciążliwej pracy, koniecznej dla uniknięcia ('systemowych' właśnie) ryzyk finansowych czy zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa podatkowego firmy. Ta dodatkowa praca **zabiera działom księgowym czas**, który mogłyby przeznaczyć na analizy biznesowe oraz **planowanie i optymalizację podatkową**.¹⁴

3.5. Dostosowanie pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb

3.5.1. Filozofia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Zgodnie ze standardem stosowanym w projekcie systemowym PARP 'Wsparcie i rozwój instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorczości oraz ich sieci', finansowanego w ramach Poddziałania 2.2.1 POKL, **usługa doradcza w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności dla małych i średnich przedsiębiorstw** składa się z dwóch etapów:¹⁵

Etap I

Przeprowadzenie audytu zarządzania finansami w przedsiębiorstwie oraz opracowanie Strategii Optymalizacji Kosztów Prowadzenia Działalności Gospodarczej, na które składa się:

- 1) **Audyt finansowy** (analiza modelu biznesowego) za okres ostatnich 3 lat:
 - a) analiza przychodów i kosztów,
 - b) analiza rynku,
 - c) analiza wskaźnikowa,
- 2) **Audyt rachunkowy**:
 - a) Weryfikacja stosowanych zasad rachunkowości,
 - b) Ocena systemu kontroli wewnętrznej (system obiegu dokumentów),
 - c) Weryfikacja systemu rachunkowości,
 - d) Analiza prawidłowości i rzetelności wyceny pozycji bilansowych,
 - e) Analiza i ocena istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych,
- 3) **Audyt podatkowy**
- 4) **Audyt prawny**:
 - a) Analiza stosowanych form zabezpieczenia wierzytelności, sposobu zarządzania wierzytelnościami oraz procedur ich windykacji,
 - b) Analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę (wystawione weksle, udzielone poręczenia, ustanowione hipoteki),
- 5) Opracowanie raportu z Etapu I – **Strategia Optymalizacji Kosztów** Prowadzenia Działalności Gospodarczej.

¹⁴ Deloitte (2010), *Usprawnianie procesów finansowo-księgowych i zmniejszanie ich kosztów w firmach*, raport z badania Deloitte oraz KDF Dialog, pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/doradztwo-finansowe/9d7d4742e92cd210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm, s. 7-8.

¹⁵ Załącznik nr 2 do umowy – Standard usługi doradczej w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw, pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://pokl.parp.gov.pl/index/index/1644>.

Etap II

Wsparcie doradcze w procesie **wdrażania rekomendacji optymalizacyjnych** wynikających ze Strategii Optymalizacji Kosztów Prowadzenia Działalności Gospodarczej.

Założeniem usługi pilotażowej było **testowanie wdrożenia różnych strategii optymalizacji kosztów** prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o wypracowany 'Standard usługi doradczej w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw'. Standard, będący dokumentem wyjściowym dla projektu, przedstawia założenia teoretyczne, które w toku prowadzenia projektu miały zostać doprecyzowane i zmodyfikowane tak, aby usługi świadczone w przyszłości na jego podstawie były jak najbardziej efektywne i przynosiły jak największą korzyść przedsiębiorcom. Przeprowadzenie usługi u 84 klientów skłania do dogłębnej analizy zapisów standardu i pozwala na sformułowanie rekomendacji w tym zakresie. Wstępne badania wykonane na potrzeby tego raportu wskazują pewne kierunki zmian.

Usługodawcy na podstawie wykonanego testu usługi potwierdzają, że realizacja zapisów standardu pozwala na uzyskanie istotnych informacji, dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa (klienta) w zakresach: finansowym, rachunkowym i podatkowym, a także wiarygodności. Na ich podstawie możliwe jest określenie i ocena podstawowych zjawisk gospodarczych, mających miejsce w przedsiębiorstwie, a także zaproponowanie rekomendacji optymalizacyjnych. **Zapisy standardu są więc adekwatne do celu optymalizacji** kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

Działania wykonywane w ramach czterech audytów mają doprowadzić do określonych rezultatów (rezultaty określono w kontekście potrzeb, a nie operacyjnie¹⁶), które zebrano w poniższej tabeli:

Tabela 7. Efekty końcowe poszczególnych prac w ramach etapów, badań i narzędzi.

Etap/ Działanie	Typ badania	Narzędzie	Efekt końcowy możliwy do uzyskania po zastosowaniu narzędzia
ETAP I Działanie 1 Analiza stanu faktycznego	Audyt finansowy	Analiza nośników kosztów	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie możliwości optymalizacji struktury kosztów określenie tych kosztów, których poziom w wyniku wprowadzonych zmian będzie mógł być zmniejszony
		Kontrola kosztów	<ul style="list-style-type: none"> określenie stanu faktycznego w przedsiębiorstwie w ww. zakresie wskazanie narzędzi i procedur, jakie należy stosować w controllingu (rekomendacja), a które pozwolą w przyszłości na bieżącą kontrolę realizacji planów finansowych, a także szybką analizę powstałych odchyśleń w stosunku do przyjętych założeń w przypadku wdrożenia rekomendacji z zakresu controllingu wykonawca wdroży u przedsiębiorcy narzędzia i procedury pozwalające na stosowanie controllingu
		Analiza relacji: koszty – przychody – zysk	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie właściwej relacji kosztów stałych i zmiennych wskazanie narzędzi do badania właściwej relacji kosztów stałych i zmiennych, w celu określenia progu rentowności dla bieżącej sprzedaży produktów/usług oraz planowanej sprzedaży
		Analiza rentowności produktów/ usług	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie optymalnej struktury sprzedaży produktów/ usług pod kątem maksymalizacji marży przedsiębiorstwa wskazanie metod i procedur dochodzenia do optymalnej struktury sprzedaży produktów/ usług pod kątem maksymalizacji marży przedsiębiorstwa
		Dźwignia operacyjna i finansowa	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie optymalnej struktury kosztów działalności operacyjnej oraz źródeł finansowania, tak aby efekt obu dźwigni przyniósł przedsiębiorstwu jak największe korzyści pod kątem maksymalizacji

¹⁶ jak ma to miejsce w załączniku nr 1 do Umowy o udzielenie wsparcia: Podsumowanie prac do wykonania w ramach projektu.

Etap/ Działanie	Typ badania	Narzędzie	Efekt końcowy możliwy do uzyskania po zastosowaniu narzędzia
			marży/zysku
		Analiza kanałów dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> określenie optymalnej struktury kanałów dystrybucji towarów i/lub usług umożliwiającej maksymalizację marży/zysku przedsiębiorstwa
		Analiza głównych konkurentów	<ul style="list-style-type: none"> uzyskanie informacji pozwalających na określenie czynników, jakie wpływają na sytuację rynkową w branży, dzięki czemu przedsiębiorstwo może wypracowywać strategię, które pozwolą uzyskać mu przewagę konkurencyjną i zwiększyć rentowność wnioski płynące z modelu Portera pozwolą na usystematyzowanie i uporządkowanie sposobu postrzegania sektora i otoczenia konkurencyjnego przez kierownictwo przedsiębiorstwa
		Analiza otoczenia rynkowego	<ul style="list-style-type: none"> opracowanie możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii inwestycyjnych, które uwzględnić winny szanse i zagrożenia przedsiębiorstwa oraz mocne i słabe strony prowadzonej działalności
		Analiza wskaźnikowa obejmująca: - wskaźnik rentowności - wskaźnik płynności - wskaźnik sprawności działania - wskaźnik zadłużenia	<ul style="list-style-type: none"> interpretacje uzyskanych wskaźników rentowności, płynności, sprawności działania, zadłużenia wraz z rekomendacjami na przyszłość oraz wskazaniem działań, których usprawnienie w bezpośredni sposób przełoży się na skuteczną optymalizację kosztów prowadzonej działalności
	Audyty rachunkowy	Weryfikacja stosowanych zasad rachunkowości	<ul style="list-style-type: none"> porównanie stosowanych przez przedsiębiorstwo zasad wyceny i prezentacji pozycji bilansowych i rachunku zysków i strat z Ustawą o rachunkowości – wskazanie niezgodności lub potwierdzenie zgodności
		Ocena systemu kontroli wew.	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie czy system kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie jest wdrożony oraz czy funkcjonuje poprawnie czy nie
		Weryfikacja systemu rachunkowości	<ul style="list-style-type: none"> weryfikacja systemu pod kątem jego zgodności z wytycznymi Ustawy o rachunkowości – wskazanie niezgodności lub potwierdzenie zgodności
		Analiza prawidłowości i rzetelności wyceny pozycji bilansowych	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie czy w ostatnim sporządzonym przez przedsiębiorstwo sprawozdaniu rocznym zostały poszczególne pozycje bilansu zaprezentowane rzetelnie czy nie
		Analiza oceny istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych	<ul style="list-style-type: none"> weryfikacja poprawności ewidencji istotnych operacji gospodarczych w systemie finansowo księgowym oraz prezentacji ich w sprawozdaniu finansowym
	Audyty podatkowy	Identyfikacja obszarów ryzyk podatkowych (podatek od towarów i usług, podatek dochodowy od osób prawnych, pcc)	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie ryzyk w poszczególnych obszarach
		Ocena właściwego klasyfikowania wydatków i prawidłowości ich podziału na wydatki stanowiące oraz niestanowiące kosztów uzyskania przychodów	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie prawidłowości prezentowania i podziału klasyfikacji wydatków
		Poprawność procedur określania momentu powstania przychodów i kosztów dla celów podatkowych	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie czy przyjęte przez przedsiębiorstwo procedury są prawidłowe czy nie
		Ocena polityki cen transferowych	<ul style="list-style-type: none"> wydanie oceny pozytywnej lub negatywnej stosowanej polityki cen
		Weryfikacja prawidłowości stosowanych zasad rozliczeń podatkowych	<ul style="list-style-type: none"> wydanie oceny pozytywnej lub negatywnej dla stosowanej zasady rozliczeń
		Wskazanie nieprawidłowości lub transakcji charakteryzujących się ryzykiem podatkowym	<ul style="list-style-type: none"> wskazanie nieprawidłowości lub transakcji charakteryzujących się ryzykiem podatkowym
		Określenie zakresu i skutków ewentualnych korekt	<ul style="list-style-type: none"> oszacowanie ewentualnych korekt w wyniku stwierdzonych nieprawidłowości na wcześniejszych etapach
		Wskazanie sytuacji nie	<ul style="list-style-type: none"> analiza istotnych transakcji gospodarczych pod kątem ich

Etap/ Działanie	Typ badania	Narzędzie	Efekt końcowy możliwy do uzyskania po zastosowaniu narzędzia
		stanowiących jednoznacznego naruszenia przepisów prawa podatkowego, ale które ze względu na niejednorodność interpretacji mogą budzić wątpliwości w przypadku ewentualnych kontroli podatkowych lub skarbowych	niejednorodności interpretacyjnych podatkowych
	Audyty prawny	Analiza stosowanych form zabezpieczenia wierzycelności	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ocena procedury kontroli kontrahentów ▶ ocena procedury dokumentowania wierzycelności ▶ ocena procedury weryfikowania terminów przedawnienia i prowadzenie postępowania mającego na celu ściąganie wierzycelności ▶ ocena procedury przyjmowania zabezpieczeń wierzycelności przez przedsiębiorcę
		Analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ocena wyboru najkorzystniejszych z punktu widzenia przedsiębiorcy zabezpieczeń ▶ określenie procedur dla potrzeb kontroli udzielanych zabezpieczeń (liczba, podmiot na rzecz którego udzielono zabezpieczenia, przesłanki i termin zwolnienia zabezpieczenia)
ETAP I	Działanie 2 – raport i strategia redukcji	nie dotyczy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Raport końcowy etapu I obejmujący raporty cząstkowe z przeprowadzonego audytu finansowego, rachunkowego, podatkowego, prawnego
ETAP II	Wdrożenie	nie dotyczy	<ul style="list-style-type: none"> ▶ optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej w drodze wdrożenia obszarów rekomendowanych w raporcie końcowym etapu I ▶ raport końcowy etapu III przedstawiający wyniki działań wykonawcy w obszarze wdrożeń

Źródło: Załącznik nr 2 do Umowy o udzielenie wsparcia, Standard usługi doradczą w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw, wersja z 16 grudnia 2010 roku, dokument udostępniony przez PARP.

Powyższa analiza w kontekście badań literaturowych potwierdza, że **usługa optymalizacji kosztów skupia się na doraźnym szukaniu oszczędności** w różnych pozycjach kosztów a za mało koncentruje się na istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmieniając jego model biznesowy i jako efekt tych działań powodując redukcję kosztów. Dużo zagadnień jest też poświęconych zmniejszeniu ryzyka ponoszenia niechcianych kosztów lub strat.

Stosuje się tu **niekorzystnie oceniane w literaturze podejście** polegające na wskazywaniu możliwych do ograniczenia kosztów rodzajowych albo kosztów poszczególnych działów (w wielkościach bezwzględnych lub procentowych). Nie ma natomiast podejścia polegającego na zmianie funkcjonowania całej organizacji i podejścia do prowadzenia biznesu, czy analizie efektywności procesów i zmniejszeniu ich czaso- i kosztocłonności.

3.5.2. Strategiczność pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Z drugiej strony, **wypowiedzi badanych przez nas usługodawców potwierdzają prawidłowe rozumienie optymalizacji**. Usługa musi objąć całą firmę, muszą być przeprowadzone całościowe analizy (finansowe, rachunkowe, podatkowe i prawne) tak, aby powstał pełny obraz / potencjał przedsiębiorstwa i miejsca, w których można zaoszczędzić, ewentualnie zminimalizować ryzyko. Również do każdego klienta, jego sytuacji i problemów przeważa **podejście indywidualnie**. W zależności od jego potrzeb koncentrują się bardziej np. na analizie finansowej i redukcji kosztów produkcji albo np. na wykluczeniu ryzyka straty poprzez wejście na giełdę. Nie koncentrują się również na tych działaniach, które **najłatwiej zredukować**, ale na tych, które rozwiązują problem przedsiębiorstwa.

”

[...] firma, która chce ograniczyć koszty nie jednorazowo, że akurat ktoś zauważy, że dany obszar kosztów jest może zbyt wysoki i porównuje te koszty na rynku - tylko systemowo. Żeby systemowo optymalizował koszty, musi mieć wdrożone procedury zakupów. Procedura zakupów to jest duży dokument, z 50-60 stron, który bardzo szczegółowo opisuje jak firma dokonuje zakupów, czyli kto podejmuje decyzje, kto rozpatruje kontroferty, kto negocjuje, kto sprawdza wykonanie usług, czy dostarczenia towaru. Bardzo szczegółowe, jak gdyby takie korporacyjne przepisy dotyczące zakupów.

”

Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

Usługa optymalizacji kosztów powinna koncentrować się na filozofii działania przedsiębiorstwa i brać pod uwagę strategię funkcjonowania (przewaga kosztowa, lider jakości itd.) – nie zawsze maksymalizacja marży w krótkim okresie jest korzystna dla firmy. Należy położyć większy nacisk na czynniki (np. przewagi kosztowej przedsiębiorstwa), a także na procesy oraz ich koszty i/lub mechanizmy generowania kosztów w przedsiębiorstwie.

3.5.3. Poziom analityczny pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

W ramach **audytu finansowego działania koncentrują się na wskaźnikach**, narzędziach, metodach i procedurach, w niewielkim natomiast zakresie **na czynnikach** (np. przewagi kosztowej przedsiębiorstwa), a także na procesach oraz kosztach działań, czy też na nieobejmowanych wskaźnikami mechanizmami generowania kosztów w przedsiębiorstwie.

Zapotrzebowanie przedsiębiorstw dotyczy przede wszystkim analiz i diagnoz dotyczących czynników przewagi kosztowej, procesach, mechanizmach powstawania kosztów. Wskaźniki, narzędzia i procedury – lepsze lub gorsze – już na ogół w przedsiębiorstwach są znane i funkcjonują.

3.6. Zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

3.6.1. Przydatność narzędzi stosowanych w pilotażowej usłudze optymalizacji kosztów

Optymalizacja może dotyczyć **wszystkich grup kosztów**. Praktyka firmy Deloitte pozwoliła wypracować zestaw kosztów i obszary usprawnień, które mogą być wdrażane w przedsiębiorstwach:

Tabela 8. Podstawowe obszary usprawnień w ramach kosztów sprzedaży, ogólnego zarządu oraz zarządzania łańcuchem dostaw według Deloitte.

Rodzaje kosztów	Podstawowe obszary usprawnień
Koszty sprzedaży i ogólnego zarządu	
Sprzedaż i marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▶ koszty sieci sprzedaży (wydajność pracy, wyposażenie, flota, koszty podróży) ▶ konstrukcja systemu motywacyjnego ▶ efektywność wydatków na reklamę/sponsoring ▶ efektywność akcji promocyjnych ▶ prowizje dla pośrednich kanałów sprzedaży ▶ uproszczenie/optimalizacja procesów
IT / telekomunikacja	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wykorzystanie licencji na software i hardware ▶ standaryzacja sprzętu ▶ infrastruktura sieciowa ▶ uproszczenie/optimalizacja procesów ▶ konsolidacja i renegotjacja umów ▶ dopasowanie taryf telekomunikacyjnych do potrzeb ▶ mechanizmy współdzielenia kosztów telekomunikacyjnych z pracownikami ▶ outsourcing
Finanse i księgowość	<ul style="list-style-type: none"> ▶ centralizacja/centrum usług wspólnych ▶ outsourcing ▶ uproszczenie/automatyzacja procesów, elektroniczny obieg dokumentów ▶ zarządzanie należnościami i zobowiązaniami
Nieruchomości	<ul style="list-style-type: none"> ▶ racjonalizacja portfela aktywów ▶ wykorzystanie powierzchni ▶ warunki najmu ▶ outsourcing funkcji zarządzania nieruchomościami
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ centralizacja/centra usług wspólnych ▶ outsourcing ▶ uproszczenie/automatyzacja procesów ▶ uproszczenie/ujednolicenie struktury wynagrodzeń ▶ optymalizacja świadczeń socjalnych ▶ unifikacja warunków zatrudnienia
Koszty zarządzania łańcuchem dostaw	

Zintegrowane planowanie sprzedaży i operacji	<ul style="list-style-type: none"> ▶ zintegrowane planowanie (dostaw, produkcji, dystrybucji, poziomu zapasów) zapewniające optymalizację wykorzystania dostępnych zasobów (w tym czasu, pojemności) w celu zyskowego zaspokojenia rynku
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> ▶ restrukturyzacja sieci produkcji ▶ eliminacja niewykorzystanych mocy produkcyjnych ▶ minimalizacja zużycia aktywów ▶ realokacja produkcji do obszarów o niższych kosztach ▶ minimalizacja inwestycji w produkcję w toku
Zarządzanie zapasami	<ul style="list-style-type: none"> ▶ automatyzacja procesu planowania zakupów ▶ usprawnienie planowania popytu ▶ zwiększenie elastyczności produkcji ▶ optymalizacja portfela indeksów magazynowych ▶ poprawa komunikacji i realizacji faz wprowadzania i wycofywania produktu z rynku
Dystrybucja produktów gotowych	<ul style="list-style-type: none"> ▶ optymalizacja struktury sieci dystrybucji ▶ usprawnienie przepływu produktów ▶ redukcja odległości od rynku ▶ optymalizacja współpracy z kooperantami
Zakup produktów i surowców	<ul style="list-style-type: none"> ▶ analiza rynku/przygotowanie strategii negocjacyjnej ▶ optymalizacja stosowanych technik \ narzędzi zakupowych ▶ konsolidacja dostawców ▶ optymalizacja portfolio indeksów zakupowych ▶ zarządzanie popytem wewnętrznym (wolumen, jakość) ▶ optymalizacja struktury rabatowej

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiązaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 14.

Zakres audytu finansowego określony w standardzie jest wystarczający do uzyskania podstawowych informacji o przedsiębiorstwie, będących punktem wyjścia do wdrożenia narzędzi planowania i kontroli jej bieżącej działalności. Z obserwacji jednego z usługodawców dużym zainteresowaniem klientów cieszy się **rachunek kosztów zmiennych**. Klienci rzadko dzielą swoje koszty na stałe i zmienne, dostrzegają jednak taką potrzebę.

Zakres audytu finansowego **pokrywa się w dużej części z typową analizą finansową**. Do tego dochodzi analiza poszczególnych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jednakże **standard nie w pełni odnosi się do kwestii strategicznych**, dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (co jeszcze raz potwierdza hipotezę 4.1).

Proponowana formuła przeprowadzenia **audytu rachunkowego** we wskazanych w standardzie obszarach w sposób kompleksowy pozwala zobrazować sytuację badanego klienta z punktu widzenia księgowego. W szczególności jako pozytywny aspekt usługi podkreśla się, że audyt rachunkowy w swej metodologii **zawiera elementy oceny systemu kontroli wewnętrznej**, co powala na **wykrycie ryzyk związanych z brakiem dostatecznej kontroli** procesów biznesowych. Żaden z usługodawców nie zgłaszał w tym zakresie uwag.

Zakres usługi optymalizacji kosztów jest generalnie określony poprawnie. Bardzo szeroka i dogłębna analiza funkcjonowania firmy pozwala na uzyskanie istotnych informacji, dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na ich podstawie możliwe jest określenie i ocena podstawowych zjawisk gospodarczych, mających miejsce w przedsiębiorstwie, a także zaproponowanie rekomendacji optymalizacyjnych. Zapisy standardu są więc adekwatne do celu optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

3.6.2. Zapotrzebowanie na dodatkowe narzędzia optymalizacji kosztów

W ramach **audytu podatkowego** jeden z usługodawców uważa, że dla części jego klientów zasadne byłoby wdrożenie więcej niż jednej rekomendacji (a tego nie pozwala standard usługi, pkt 1.1 etapu II, s. 7).

Inny usługodawca natomiast proponuje poszerzenie zakresu badania. Proponuje się **wzbogacenie analizy** o kwestie związane z podatkiem:

- ▶ od nieruchomości,
- ▶ gruntowym,
- ▶ leśnym (w przypadku przedsiębiorstw pracujących w odpowiednich lokalizacjach),
- ▶ od kapitałów pieniężnych,
- ▶ od spadków i darowizn,
- ▶ od czynności cywilnoprawnych,
- ▶ opłatami lokalnymi.

Podatki te mają charakter kosztowy (nie neutralny) i można je optymalizować zarówno na gruncie audytu podatkowego jak i rachunkowego. Obecny standard nie wyklucza objęcia ich analizą, ale wskazane byłoby uszczegółowienie zapisów standardu tak, aby jednoznacznie określały rodzaj podatków, które powinny zostać poddane analizie.

Ponadto, zdaniem jednego z usługodawców w zakresie audytu podatkowego lub prawnego powinien się znaleźć punkt dotyczący **pomocy publicznej**, zwłaszcza pomocy *de minimis*, jako mało zrozumiałej konstrukcji prawnej, ale obecnie bardzo powszechnie występującej w obrocie gospodarczym. Pomoc ta rodzi skutki finansowe pośrednie w specyficznych obszarach działalności (ubieganie się o dotacje, SSE, zwolnienia i umorzenia podatkowe, w tym w podatkach lokalnych, ZUS itp.).

Problem z pomocą *de minimis* dla przedsiębiorców sektora MSP polega na przekonaniu, że ich ta pomoc nie dotyczy i że z niej nie korzystali. Dopiero pogłębiona rozmowa pozwala stwierdzić stan faktyczny – przedsiębiorstwa korzystają z różnych form pomocy publicznej.

Uwagi zgłaszane przez usługodawców i klientów usługi dotyczyły głównie zbyt wąsko zdefiniowanego zakresu **audytu prawnego**, który nie pozwala na pełne wykorzystanie możliwości audytorów, jak i możliwych do przeprowadzenia działań optymalizujących w zakresie prawnym.

W zakresie audytu prawnego zauważa się, że **audyt ten dotyczy przede wszystkim należności i zobowiązań**. Nie dotyczy on innych ważnych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze prawnym, w szczególności takich jak np.:

- ▶ otoczenie prawne danej branży,
- ▶ poprawność i bezpieczeństwo umów z pracownikami i kontrahentami.

W ramach audytu prawnego jeden z usługodawców zwraca uwagę szczególnie na jedną kwestię. W punkcie B.1.1.4. standardu stwierdza się: *„Efektem końcowym analizy stosowanych form zabezpieczenia wiarytelności będą rekomendacje wskazane w raporcie końcowym z Etapu I. W przypadku ich wdrożenia w Etapie II do zrealizowania będą następujące prace:*

- ▶ *stworzenie procedury kontroli kontrahentów,*
- ▶ *stworzenie procedury dokumentowania wiarytelności (wskazanie ewentualnych zmian w stosowanych przez przedsiębiorcę umowach),*
- ▶ *stworzenie procedury weryfikowania terminów przedawnienia i prowadzenie postępowania mającego na celu ściąganie wiarytelności,*
- ▶ *stworzenie procedury przyjmowania zabezpieczeń wiarytelności przez przedsiębiorcę.”*

W ten sposób twórca testu, jeszcze przed dokonaniem jakiegokolwiek diagnozy sugeruje, co powinno powstać w jej wyniku, czyli – w tym wypadku – jakie instrumenty będą potrzebne przedsiębiorstwu.

Sugeruje się odejście, w przypadku audytu prawnego, od arbitralnego wyznaczania prac, które powinny być wykonane w Etapie II, a które dotyczą formalnych procedur realizacji polityki zarządzania wierzytelnościami przedsiębiorstwa (takie rozwiązania mogą być jedynie przykładowymi efektami tego audytu).

W przypadku audytu prawnego diagnoza istniejącego stanu rzeczy u części klientów nie potwierdza, że wobec aktualnej sytuacji rynkowej, charakteryzującej się głębokim załamaniem sprzedaży, tego rodzaju formalne procedury przyczyniłyby się do poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania jego wierzytelnościami, nie zrażając jednocześnie potencjalnych klientów.

Jednakże istnieje jeszcze kilka elementów analizy, które mogłyby wzbogacić zakres usługi i w lepszy sposób odpowiedzieć na potrzeby klientów.

3.6.3. Adekwatność standardu pilotażowej usługi do wszystkich MŚP

Standard usługi przewiduje, że maksymalnie 30% usług doradczych w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności dla małych i średnich przedsiębiorstw może zakończyć się na Etapie I z następujących powodów:

- ▶ przedsiębiorca w sposób należyty optymalizuje koszty prowadzenia działalności gospodarczej w badanym u niego zakresie - nie ma zatem możliwości wprowadzenia zmian pozwalających na dodatkowe obniżenie kosztów,
- ▶ przedsiębiorca w sposób należyty optymalizuje koszty prowadzenia działalności gospodarczej w badanym u niego zakresie - istnieją co prawda obszary, w których można wprowadzić zmiany pozwalające ewentualnie na dodatkowe obniżenie kosztów prowadzenia działalności, ale koszty wdrożenia optymalizacji są niewspółmierne do zakładanych oszczędności,
- ▶ przedsiębiorca w taki sposób prowadził dotychczas swoją działalność gospodarczą, iż optymalizacji wymaga większości badanych obszarów, a przedsiębiorca nie posiada środków na ich wdrożenie.

W przypadku, o którym mowa wyżej, przesłanki uzasadniające odstępianie od realizacji Etapu II – wdrożenia muszą zostać wskazane przez podmiot w raporcie końcowym z Etapu I.

Usługodawcy wskazywali również na **problem trudności w realizacji wszystkich elementów standardu u niektórych przedsiębiorców**.

Ze względu na określenie celów usługi w sposób nieskwantyfikowany usługodawcy mieli również **trudność wyceny niektórych rekomendacji** z punktu widzenia oszczędności kosztów. Rekomendacje w wielu przypadkach dotyczyły raczej usprawnienia działania, bądź implikowały nawet wzrost koszt, niż powodowały widoczną obniżkę kosztów.

W pewnych obszarach **audytu finansowego** zapisy Standardu usługi nie były możliwe do wypełnienia w sposób literalny, bądź nie dawały klientom korzyści. Skuteczność poszczególnych narzędzi usługi pilotażowej może być zagrożona z przyczyn obiektywnych, leżących po stronie

specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw. Jeden z usługodawców wskazał na problemy odnośnie:

- ▶ analizy relacji koszty – przychody – zysk, w zakresie obliczenia progu rentowności. Ze względu na **szeroki asortyment sprzedaży** u większości Klientów możliwe było wyliczenie tylko **wartościowego progu rentowności** – tzn. odnoszącego się do przychodów ze sprzedaży generujących całkowitą marżę brutto równa wielkości kosztów stałych. Nie było natomiast możliwe wyliczenie ilościowego progu rentowności – oznaczającego liczbę sprzedanych towarów konieczną do pokrycia kosztów stałych całkowitą marżą brutto;
- ▶ analizy rentowności produktów/usług – **brak możliwości wskazania właściwej struktury sprzedaży**, ze względu na brak danych odnośnie rentowności każdego produktu z osobna. Ponadto, w standardzie usługi nie zostało doprecyzowane, w jakim okresie ma być prognozowana rentowność. Gdyby brać pod uwagę tylko bieżącą rentowność, zostałyby **pominięty strategiczny aspekt zarządzania asortymentem sprzedażowym**.

U jednego z klientów – w przedsiębiorstwie produkcyjnym, realizującym strategię przywództwa w zakresie różnicowania, szczególnie ważne jest prowadzenie badań nad nowymi produktami i wprowadzania na rynek innowacji. Nowe produkty są zwykle mniej rentowne w pierwszych fazach swojego cyklu życia. Tak więc, dbając tylko o bieżącą rentowność, pomijałoby się czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. W tego typu przedsiębiorstwach zaleca się zarządzanie asortymentem na podstawie bardziej adekwatnych narzędzi – np. macierzy BCG.

- ▶ części zapisów dotyczących audytu prawnego – ze względu na specyfikę branży oraz sposób działania audytowanego przedsiębiorstwa (przetargi oparte o prawo zamówień publicznych). W przypadku przedsiębiorstwa, którego działalność w dużej mierze oparta jest na realizowaniu zamówień pozyskanych w drodze przetargów, niemożliwe (oraz często bezcelowe) jest badanie wypłacalności kontrahentów oraz stosowanie zabezpieczeń wiarytelności. Istotne ograniczenie swobody kształtowania polityki należności ogranicza jednocześnie adekwatność usługi w tym zakresie.

Standard usługi jest bardzo obszerny i konieczność stosowania go w całości powoduje, że raport końcowy ma dużą objętość, a przez to – jest mało czytelny dla odbiorcy, powoduje konieczność wielu powtórzeń i nie skupia się na kwestiach istotnych dla danego przedsiębiorcy. Z drugiej strony, dla wybranych podmiotów z góry jest wiadomo, że niektóre obszary standardu praktycznie nie będą ich dotyczyć.

Musi zatem istnieć możliwość bardziej **elastycznego doboru narzędzi i kierunków analizy** przedsiębiorstwa w szczególności w przypadku firm relatywnie małych, bądź współpracujących z bardzo niewielką liczbą kontrahentów. Wówczas usługodawca mógłby pominąć niektóre, nieistotne dla przedsiębiorcy, elementy i mógłby **skupić się w raporcie na obszarach istotnych dla klienta**.

Doradca, po pierwszym rozpoznaniu u klienta, powinien skoncentrować się na kilku istotnych problemach, a w stosunku do niektórych elementów standardu, powinna być możliwość rezygnacji z części prac. Podobny sposób postępowania ma miejsce podczas zamawiania standardowych usług doradczych na rynku.

To samo dotyczy warunków rynkowych. Usługa musi kłaść większy nacisk na **specyfikę i warunki rynkowe**, do których musi dostosować się przedsiębiorstwo. Część usługi odnosząca się do polityki należności powinna uwzględniać ograniczone możliwości jej kształtowania przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na poszczególnych, zróżnicowanych pod względem warunków, rynkach.

Standard usługi musi oznaczać maksymalny zakres usługi i nie wymuszać zastosowania każdego narzędzia w każdym przedsiębiorstwie. Poszczególne elementy usługi mogą nie dotyczyć danej firmy, szczególnie w przypadku małych firm bądź współpracujących z niewielką liczbą kontrahentów.

3.7. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

3.7.1. Procedura doboru klientów do pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Usługodawcy wskazują jednak na **dużo wyższy stopień adekwatności** usługi realizowanej:

- ▶ w branży, w której obserwuje się występowanie produktów i usług o szybkim cyklu, tj. zachodzenie szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej;
- ▶ w przedsiębiorstwie realizującego strategię przywództwa kosztowego.

Szczególnie to drugie kryterium jest ważne i może stanowić pewien wyznacznik doboru takich przedsiębiorstwa, dla których optymalizacja będzie najbardziej korzystna, ale także dla których nie będzie stanowić zagrożenia pojawienia się pewnych skutków negatywnych, o których napisano w rozdziale 3.1.2 raportu.

Dobór wymagań wobec klientów usługi jest poprawny. Jednak większe korzyści z usługi oraz sprawniejszą usługę uzyska się profilując usługę dla przedsiębiorstw stosujących strategię kosztowe, doświadczających szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej. W przedsiębiorstwach konkurujących za pomocą przewagi kosztowej kompleksowość usługi można uznać za dostateczną. Jednak w przypadku przedsiębiorstwa prowadzącego politykę jakości skupienie się na kosztach i wskaźnikach może być niewiarygodne. Wysoka jakość generuje wyższe koszty, ograniczenie się do analizy kosztów może dać mylny obraz przedsiębiorstwa.

3.7.2. Adekwatność procedury świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do wszystkich MŚP

Dodatkowo, usługodawcy wskazywali na dwa inne aspekty, które powinny być brane pod uwagę przy doborze klientów do usługi. Nie należy wybierać do projektu przedsiębiorstw:

- ▶ których **księgowość prowadzona jest w przez biuro rachunkowe**. Może to utrudniać rzetelną analizę sytuacji finansowej oraz potencjalnych ryzyk, gdyż podmiot prowadzący księgi rachunkowe i odpowiadający za prawidłowe wyliczanie obciążeń podatkowych nie będzie zainteresowany krytyką ze strony audytorów. Audytorzy muszą ponieść dodatkowe koszty związane z wizytą w siedzibie biura rachunkowego. Może także wystąpić problem z dostępem do dokumentacji, której część może znajdować się u klienta, a część w biurze rachunkowym. Ponadto niektóre okresy roku uniemożliwiają przedstawicielom biura poświęcenie audytorom wystarczającej ilości czasu;
- ▶ którzy **podlegają obowiązkowi badania sprawozdanie finansowego**. Zakres prac określony standardem usługi pilotażowej pokrywa się w dużej mierze z procesem rewizji ksiąg rachunkowych. Dublowanie czynności związanych z audytem może rodzić niechęć klienta do współpracy. Ponadto, badanie ksiąg rachunkowych firmy, która obsługiwana jest przez biura rachunkowe, a następnie badana przez biegłego rewidenta, stwarza

audytorom mało komfortową sytuację – stają oni w obliczu doszukiwania się nieprawidłowości niezauważonych przez biegłego rewidenta.

Ograniczone korzyści z usługi uzyskują przedsiębiorstwa podlegające obowiązkowi badania sprawozdania finansowego. Dużym utrudnieniem w prowadzeniu usługi jest prowadzenie księgowości klientów przez biura rachunkowe.

3.7.3. Adekwatność czasu świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb MŚP

Czas usługi określono w standardzie w różnoraki sposób. Etap I powinien zostać zrealizowany w ciągu **29 dni roboczych**. Po otrzymaniu raportu przedsiębiorca w terminie 14 dni powinien uzgodnić z wykonawcą terminu rozpoczęcia Etapu II – wdrożenia, który nie powinien przypadać później niż 14 dnia od dnia uzgodnienia terminu rozpoczęcia wdrożenia.

Wątpliwości usługodawców budzi **ograniczenie terminu rozpoczęcia realizacji etapu II** (maksymalnie do 28 dni po zakończeniu etapu I), szczególnie, kiedy termin rozpoczęcia przypadał na okres natężonych prac w przedsiębiorstwach i zarządy niechętnie podejmowały decyzje o rozpoczynaniu prac wdrożeniowych w wymaganych terminach.

Czas realizacji etapu II został natomiast określony jedynie liczbą godzin doradztwa, które można (maksymalnie) przeznaczyć na poszczególne elementy:

- ▶ audyt finansowy – 50 h
- ▶ audyt rachunkowy – 50 h
- ▶ audyt podatkowy – 30 h
- ▶ audyt prawny – 20 h

Po zakończeniu przez wykonawcę wdrożenia wybranych, co najmniej trzech optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej wykonawca opracowuje i przedstawia usługobiorcy oraz Agencji raport końcowego z Etapu II – w ciągu 15 dni od zakończenia wdrożenia.

Usługodawcy wskazują, że **29 dni roboczych to za krótki okres** czasu, aby przeprowadzić pogłębione audyty. Dodatkowo, dotrzymanie czasu usługi może być trudne, szczególnie kiedy wynajęci eksperci mają plany, które kolidują z terminarzem projektu (jak sezon audytów u biegłych rewidentów, czy szkolenia realizowane przez pozostałych specjalistów). Powodem trudności jest również to, że przedstawiciele badanych przedsiębiorstw nie zawsze są w pełni dyspozycyjni w okresie realizacji projektu.

Dodatkowo, wskazują, że odmienny charakter działalności każdego z przedsiębiorców powoduje, że w każdym przypadku jest **konieczny inny nakład pracy w zakresie poszczególnych audytów** (szczególnie w odniesieniu do audytów podatkowego i prawnego). Wobec tego powinna być możliwość przenoszenia części czasu niewykorzystanego w jednym audycie na inne obszary, które są bardziej adekwatne dla danego przedsiębiorcy.

Czas 29 dni roboczych na realizację etapu I był zbyt krótki w porównaniu do etapu II. Ograniczenie rozpoczęcia etapu II 28 dni po etapie I nastrożało trudności usługodawcom i klientom. Dodatkowo, w różnych przedsiębiorstwach różnie rozkłada się liczba godzin doradztwa konieczna do przeprowadzenia w ramach różnych

audytów, co utrudnia wpasowanie się w założone w standardzie ramy czasowe.

3.8. Poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów

Po zakończeniu usługi optymalizacji kosztów każdy z usługodawców prosi klientów o wypełnienie ankiety ewaluacyjnej, w której klienci zgłaszają swoje uwagi. Generalnie, według wyników tych ankiet, **ocena usługi jest pozytywna**, klienci nie zgłaszają uwag odnośnie sposobu jej prowadzenia i zadowolenia z efektów. Pozytywnie oceniane są procedury powstałe w wyniku realizacji usługi, a także wszelkie narzędzia informatyczne.

Usługa optymalizacji kosztów jest oceniana pozytywnie przez klientów, szczególnie pozytywnie oceniane są narzędzia i dokumenty (np. procedury) powstałe w wyniku świadczenia usługi.

Klienci nie wskazywali na **nadmierne obciążenie pracowników** podczas świadczenia usługi. Ich zdaniem usługa była potrzebna, a jej zakres odpowiedni. Również rekomendacje uznano za przydatne i wpływające pozytywnie na usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstw i poprawę ich sytuacji w przyszłości. Chociaż nie odbywało się to bez wewnętrznych oporów:

„ [...] jedna z rekomendacji, która polegała na tym że mamy tak jak gdyby zoptymalizować, tzn. zostały opracowane procedury lokowania wolnych środków pieniężnych. [...] Na początku wydawało to się uciążliwe, teraz z perspektywy czasu myślę, że na pewno jest to przydatne, bo gotówka, która jest na koncie i nie ma tak, że ja przez tydzień nic nie zrobię z jakąś nadwyżką, tylko mam obowiązek pilnować, żeby moje saldo nie przekroczyło tam ustalonego dziennego i robię lokaty na przykład na 100 tysięcy na 150, na 200 na parę dni, na tydzień w zależności od sytuacji. Czego powiem, że wcześniej, aż tak drobiazgowo nie rozpatrywałam. Jak wiedziałam, że mam jakąś kwotę i mogę ją ulokować na dłuższy okres to po prostu lokowałam, a na bieżąco, aż tak skrupulatnie nie... ”

Wywiad indywidualny z klientem usługi pilotażowej

Niektórzy klienci wskazywali na **małą przejrzystość raportu**, szczególnie w przypadku, kiedy wiele elementów raportu nie dotyczyła ich przedsiębiorstwa (co wynika z wcześniej opisanych przyczyn).

3.9. Ocena wykonawców testujących usługę pilotażową

Projekt adresowany jest do podmiotów, których przedmiotem działalności jest świadczenie usług doradczych, prawnych lub finansowych i które mogą na potwierdzenie tego faktu przedstawić odpowiedni dokument rejestrowy.

Zgodnie z zapisami dokumentacji konkursowej, wsparcie na przetestowanie i wdrożenie usługi pilotażowej – doradztwo w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw może otrzymać **podmiot, który spełnia określone wymagania:**¹⁷

1. W zakresie **potencjału organizacyjno-osobowego:**
 - 1.1. Jest wpisany na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych lub zajmuje się na bieżąco wykonywaniem analiz finansowych i doradztwem finansowym w świadczeniu usług zbliżonych do usług doradczych o charakterze ogólnym KSU w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz posiada ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej w zakresie ww. usług na kwotę nie mniejszą niż 500 000 zł;
 - 1.2. Zapewnia świadczenie usług doradczych w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności dla małych i średnich przedsiębiorstw przez co najmniej:
 - 1.2.1. Jednego biegłego rewidenta (który musi wykazać się doświadczeniem w realizacji co najmniej dwóch usług w zakresie audytu/doradztwa finansowego i/lub rachunkowego, zrealizowanych w ciągu 3 lat, licząc do dnia składania wniosku o udzielenie wsparcia);
 - 1.2.2. Jednego doradcę podatkowego (który musi wykazać się doświadczeniem w realizacji co najmniej dwóch usług w zakresie doradztwa podatkowego, zrealizowanych w ciągu 3 lat, licząc do dnia składania wniosku o udzielenie wsparcia);
 - 1.2.3. Jednego radcę prawnego (adwokat) lub prawnika posiadającego co najmniej 3-letnią praktykę w świadczeniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (który musi wykazać się doświadczeniem w realizacji co najmniej dwóch usług w zakresie doradztwa prawnego, zrealizowanych w ciągu 3 lat, licząc do dnia składania wniosku o udzielenie wsparcia);
 - 1.3. Specjaliści, o których mowa w pkt.1.2. są zatrudnieni przez usługodawcę na podstawie umowy o pracę lub innej umowy cywilno-prawnej (np. umowa o dzieło, umowa zlecenie, umowa o współpracy), której przedmiotem jest świadczenie usług w zakresie własnej specjalizacji (doradztwo finansowe, rachunkowe, prawne lub podatkowe i/lub audyt finansowy, rachunkowy, prawny, lub podatkowy) w imieniu bądź we współpracy z usługodawcą;
 - 1.4. Dopuszcza się, że jedna osoba może pełnić rolę więcej niż jednego eksperta, o których mowa w pkt.1.2, z zastrzeżeniem, że każda pojedyncza usługa musi być realizowana przez minimum dwóch ekspertów (dwie osoby), o których mowa w pkt.1.2;
2. W zakresie **potencjału ekonomicznego:**
 - 2.1. W ostatnim roku swojej działalności zrealizował co najmniej trzy usługi analityczne na rzecz podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw – łącznie na co najmniej 50 000 zł – w zakresie: zarządzania przedsiębiorstwem w obszarze finansowym, podatkowym lub prawnym;

¹⁷ Standard usługi doradczej w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw, wersja z 16 grudnia 2010 roku, dokument udostępniony przez PARP, s. 11-12.

2.2. Podmiot wykona w ciągu roku (kalendarzowego) minimum 3 usługi doradcze w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Powyższe wymagania są bardzo wysokie, dzięki czemu można sądzić, że świadczone w ramach projektu usługi będą na najwyższym poziomie oraz pozwolą ich odbiorcom skorzystać z wiedzy wykwalifikowanych ekspertów. Tym bardziej, że często **klienci nie posiadają tak specjalistycznej wiedzy** w zakresie finansowych, rachunkowych, podatkowych i prawnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej.

Z drugiej strony spełnianie warunków określonych w ramach dokumentacji konkursowej pozwala klientom nabrać **zaufania do wykonawcy usługi**, zaufać trafności jego osądów i wiedzy. Doświadczenie wykonawcy w świadczeniu usług doradczych i analitycznych na rzecz podmiotów z sektora MŚP w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w obszarach: finansowym, podatkowym lub prawnym umożliwi dokonywanie trafnych ocen sytuacji odbiorców testowanej usługi, identyfikację potencjalnych lub istniejących zagrożeń oraz opracowanie rozwiązań korzystnych dla klientów. Szczególnie, jeżeli eksperci nie wiedzą z jakim przedsiębiorstwem będą współpracować i jakie problemy się pojawiać, dlatego im ekspert bardziej doświadczony, tym bardziej prawdopodobne, że będzie potrafił zidentyfikować potrzeby klienta.

Wśród klientów usługi istnieją **wysokie oczekiwania** odnośnie efektów usługi, dlatego osoby bez odpowiedniego doświadczenia i wiedzy nie będą w stanie zrealizować projektu w określonym standardem zakresie. Co więcej, wobec istniejącej presji czasowej (nie tylko ze strony standardu usługi), ale przede wszystkim – ze strony klientów, usługa powinna być realizowana przez doświadczonych ekspertów i konsultantów, którzy potrafią szybko zidentyfikować stan faktyczny i zarekomendować odpowiednie zmiany.

Utrzymanie wysokiej jakości utrudnia, jak usłyszeliśmy podczas wywiadów indywidualnych, **ograniczone zaufanie do jakości doradztwa świadczonego przez zewnętrznych ekspertów**. Z jednej strony firma gwarantuje swoją reputacją jakość usługi, ale z drugiej – ma trudności z jej kontrolowaniem. Są to w opinii respondentów trudni współpracownicy (szczególnie prawnicy), którzy mają wysokie poczucie własnej wartości, co jeszcze bardziej utrudnia kontrolę ich pracy. Rozwiązaniem byłoby posiadanie takich ekspertów wśród etatowych pracowników, ale tu jest oczywiście bariera popytowa – rynek jest zbyt mały, aby można było zatrudnić na stałe tak wymagających (płacowo) pracowników.

Analiza wymagań dotyczących kwalifikacji ekspertów realizujących usługę **nie wykazała zbyt niskiego lub zbyt wygórowanego poziomu tych kwalifikacji**. Wymagania dotyczące ekspertów, zawarte w dokumentacji konkursowej, są w pełni zasadne i odpowiednie. Przeprowadzenie audytów w przedsiębiorstwach niepodlegających obowiązkowemu badaniu przez biegłego rewidenta wymaga zatrudnienia ekspertów o wysokich kwalifikacjach i z dużym doświadczeniem.

Również usługodawcy nie zgłaszają uwag odnośnie tych wymagań, ale proponują kilka dodatkowych możliwości, które mogą poprawić jakość świadczonych usług, a także usprawnić ten proces.

Sugerują oni stworzenie możliwości zaangażowania do projektu także innego rodzaju ekspertów – **analityków finansowych** z określonym doświadczeniem zawodowym. Wynika to z faktu pełnej adekwatności kwalifikacji tego typu ekspertów do zadań w zakresie audytu finansowego w ramach usługi optymalizacji kosztów.

Jeden z usługodawców zaproponował również, aby była przewidziana możliwość uczestnictwa w audytach innych osób o mniejszych kwalifikacjach, ale pracujących pod nadzorem

specjalistów. Mogłoby się to przyczynić do usprawnienia procesu audytu, bowiem część zadań (jak gromadzenie i wpisywanie danych) nie wymaga wysokich umiejętności. Z drugiej strony, istnieje zagrożenie, że osoby te wykonają większość pracy, pod którą jedynie podpisze się wysokokwalifikowany audytor – co może wpłynąć negatywnie na jakość usługi i jej ocenę przez klienta.

W obecnej postaci zakres audytu prawnego jest okrojony do analizy wiarytelności i form zabezpieczeń, przez co jeden z usługodawców sugeruje, że może być wykonany równie dobrze przez biegłego rewidenta, a nie przez prawnika z doświadczeniem wskazanym w dokumentacji konkursowej.

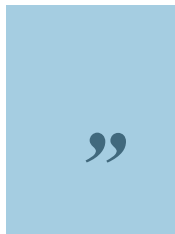
Wywiady przeprowadzone z klientami usługi, jak również ankiety wypełniane przez klientów po zrealizowaniu usługi wykazały, że żaden klient nie skarżył się na **sposób prowadzenia usługi**, kompetencje ekspertów prowadzących usługę lub samego usługodawcę.

3.10. Korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

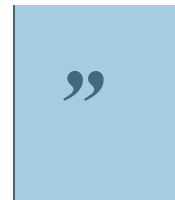
3.10.1. Charakterystyka celów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Efekty procesu optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej są bardzo różne. Kluczowym efektem jest oczywiście **poziom redukcji kosztów**. Badania wykonane na potrzeby niniejszego raportu pokazują jednak, że **usługa pilotażowa często koncentrowała się na innych celach**. Po pierwsze, standard usługi nie przewiduje takiej sytuacji, ale celem optymalizacji kosztów można być wzrost efektywności działania oraz wzrost poziomu przychodów ze sprzedaży przy jednoczesnym zwiększeniu kosztów działalności operacyjnej.

Po drugie, przeprowadzenie audytów było wielokrotnie okazją dla przedsiębiorców do sprawdzenia sposobu działania oraz wykrycia nieprawidłowości. Wskazanie obszarów o dużym ryzyku może bowiem uchronić przedsiębiorstwo przed problemami natury ekonomicznej, jak również negatywnymi skutkami kontroli państwowych.



osoba prowadziła działalność gospodarczą w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, która narażała się na ryzyko. Wiadomo – osobista odpowiedzialność za zobowiązania. Dlatego doradziliśmy przekształcenie. Proces przekształcenia nastąpił. I tutaj też typowego ograniczenia kosztów działalności nie ma, ale jest zmniejszenie ryzyka i to było dla nas kluczowe, my w ten sposób to postrzegaliśmy...



Wywiad indywidualny z usługodawcą pilotażowym

W ciągle zmieniających się warunkach prawnych, zaostrzają się sankcje prawno-finansowe, które powinny zostać poddane optymalizacji. W tym wypadku optymalizacja nie polegałaby na szukaniu oszczędności w postaci obniżki wydatków, ponieważ mamy tu do czynienia z opłatami narzuconymi przez państwo, ale na szukaniu oszczędności w postaci unikania kar i opłat karnych za brak prowadzenia wymaganych ewidencji.

Dotyczy to przede wszystkim opłat za korzystanie ze środowiska, opłat produktowych czy opakowaniowych. Doświadczenie pokazuje, że zarządzający przedsiębiorstwami, w szczególności małymi i mikro, nie wiedzą o konieczności prowadzenia takich ewidencji, bądź nie traktują tego obowiązku poważnie. Dopiero konieczność uzyskania stosownych zaświadczeń uświadamia obowiązki ewidencyjne na nich ciążyące.

Z drugiej strony badania prowadzone wcześniej¹⁸ pokazują również, że źle prowadzona optymalizacja może doprowadzić również do efektów negatywnym i strat w przedsiębiorstwie, nie tylko tych materialnych.

Optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej powinna doprowadzić do zmiany modelu biznesowego, jak określono w poprzednim rozdziale. Efektem tych działań powinno być **obniżenie poziomu różnych kosztów rodzajowych**. Jest to główna bezpośrednia korzyść tego procesu (ale nie jedyna).

Doświadczenia firmy Deloitte w Polsce potwierdzają, że firmy mogą zaoszczędzić od 4% (w przypadku IT i planowania sprzedaży) do maksymalnie 30% (finanse i księgowość) na poszczególnych grupach kosztów:

¹⁸ KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 50.

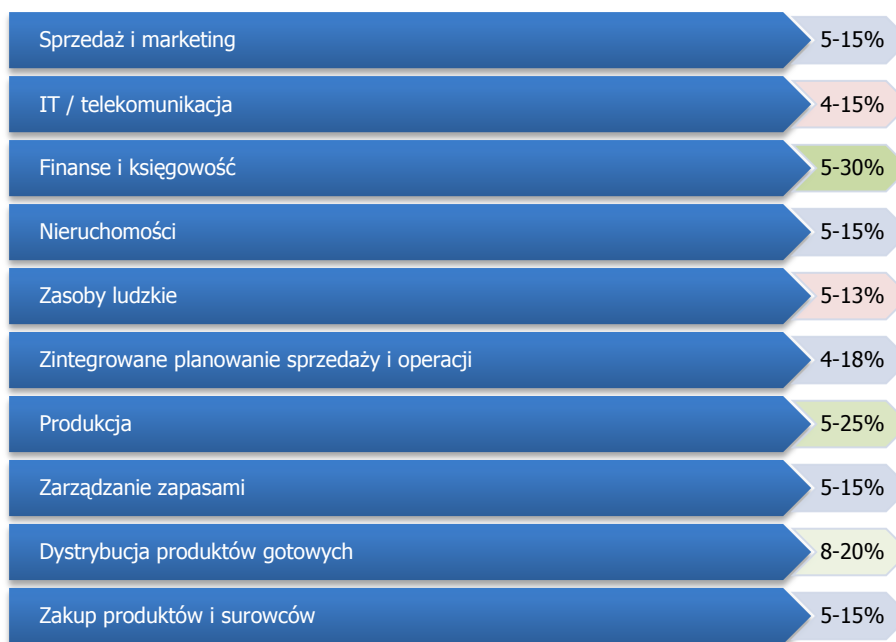
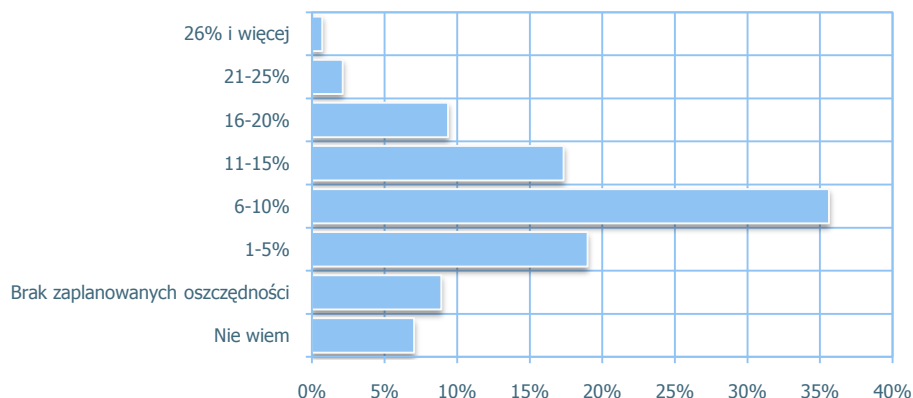


Diagram 2. Potencjalne oszczędności na poszczególnych grupach kosztów według Deloitte.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzianiacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 14.

Określone powyżej potencjalne oszczędności potwierdzają wyniki badań prowadzonych zarówno na świecie, jak i w Polsce. W ciągu trzech lat przedsiębiorstwa na świecie **planują zredukować koszty średnio jedynie o 8,6%**, co oznacza **średnio w roku nieco ponad 2%**. Obniżenie kosztów nie jest zatem znaczące:



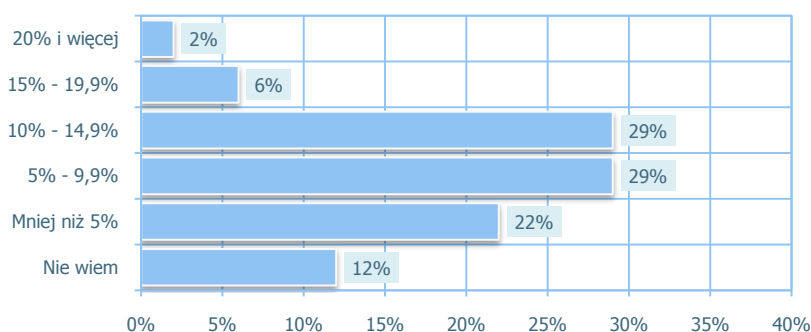
Wykres 14. Poziom oszczędności kosztów, jaki przedsiębiorstwa zakładają osiągnąć w ciągu trzech kolejnych lat.

Źródło: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 11.

Z pewnością można odnieść wrażenie, że **taki poziom oszczędności nie wymaga innego podejścia** niż to przyjmowane w bieżącej działalności przedsiębiorstwa. A przecież optymalizacja kosztów miała za zadanie zmienić model biznesowy, podejście do prowadzenia działań na rynku itd. Z jednej strony menedżerowie uważają, że zmiana struktury kosztów wymaga niecodziennego podejścia, z drugiej – ich oczekiwania wobec tego procesu nie są duże.

Być może wynika to z tego, że cel optymalizacji kosztów musi być nie tylko wyzwaniem, ale przede wszystkim musi być osiągalny. Zbytni nacisk na redukcję kosztów nie może bowiem oddziaływać negatywnie na realizowane przez organizacje działania. Poza tym, w firmach istnieje błędne przekonanie, że w czasach dobrobytu presja do oszczędzania jest dużo mniejsza niż w czasach kryzysu. Oczywiście, w praktyce łatwiej jest być świadomym kosztów i tworzyć oszczędności w obszarach wzrostowych, niż ciąć koszty wtedy, kiedy jest się do tego zmuszonym. **Dyscyplina kosztowa musi towarzyszyć przedsiębiorstwu cały czas.**¹⁹

Lepsze efekty planują uzyskać przedsiębiorstwa badane w Polsce – **połowa badanych przedsiębiorców** uważa, że uzyskane oszczędności **nie przekroczą 10%**.



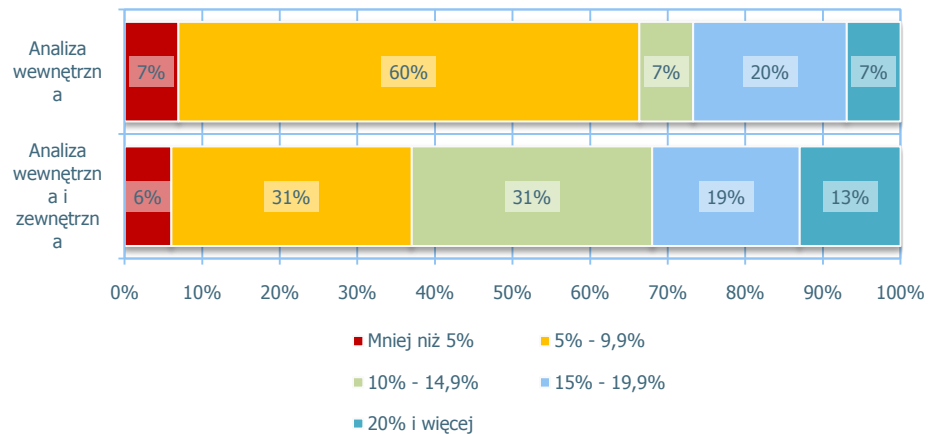
Wykres 15. Poziom oszczędności kosztów, jaki przedsiębiorstwa zakładają osiągnąć w ciągu trzech kolejnych lat.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 4.

Co trzecie przedsiębiorstwo zakłada oszczędności na poziomie 10-15%, natomiast jedynie 8% badanych przedsiębiorstw chce oszczędzić więcej. **Tak niskie poziomy zakładanych oszczędności** wynikają **niemal wyłącznie z analizy wewnętrznej** – oceny efektywności procesów w organizacji (którą przeprowadziło 83% przedsiębiorstw), a w mniejszym stopniu – z analizy porównawczej z konkurentami (29%)²⁰. A jak pokazują wyniki badania, **firmy skupiające się nie tylko na analizie wewnętrznej, ale i na zewnętrznej uzyskują dużo większe oszczędności:**

¹⁹ KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 13-14.

²⁰ Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 7.



Wykres 16. Wpływ analizy wewnętrznej i zewnętrznej na wyniki programu optymalizacji kosztów w badanych polskich przedsiębiorstwach.

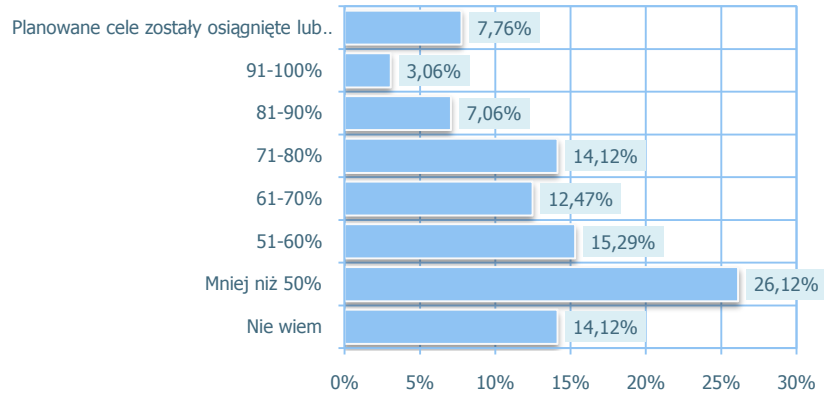
Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 12.

Połowa firm, które przy ustalaniu celów odnosiły się również do zewnętrznych analiz (np. analiza benchmarkingowa, analiza oczekiwań inwestorów) osiągnęły oszczędności wyższe niż 10%. Z kolei tylko co czwarta firma opierająca się jedynie na analizach wewnętrznych uzyskała taki poziom oszczędności.

Cele jakie zakładają przedsiębiorstwa w procesach optymalizacji kosztów nie są wysokie (w połowie przypadków redukcja kosztów nie przekracza 10%), co wynika z samodzielnego podejmowania decyzji na bazie analizy efektywności procesów. Gdyby cele były ustalone w oparciu o inne możliwe rozwiązania (jak chociażby outsourcing, wspólne centra usług itd.) cele mogłyby być wyższe.

3.10.2. Poziom osiągniętych korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Mimo tak mało znaczących celów oszczędnościowych, okazuje się, że **przedsiębiorstwom nie udaje się ich osiągnąć**:

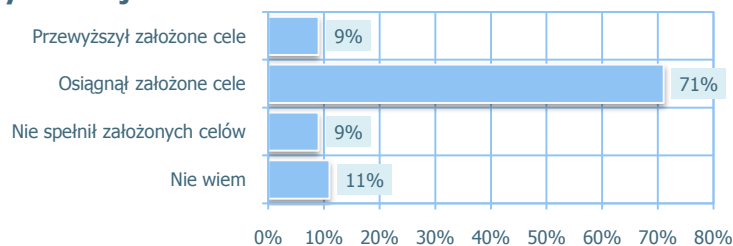


Wykres 17. Poziom oszczędności kosztów, jaki przedsiębiorstwom udaje się osiągnąć w praktyce.

Źródło: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 14.

Badanie prowadzone w 2006 roku przez KPMG pokazuje, że przedsiębiorstwa **uzyskują jedynie 59% zaplanowanych oszczędności** kosztowych, a jedynie niespełna **8% przedsiębiorstw** udaje się **osiągnąć lub przekroczyć zaplanowany poziom** oszczędności.

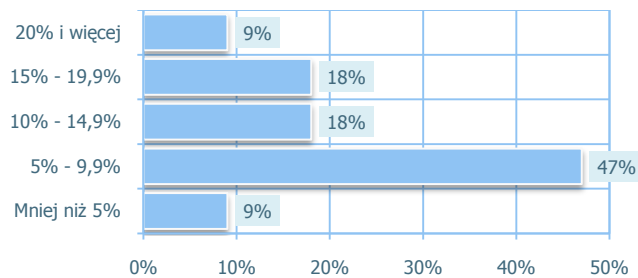
Lepsze efekty uzyskały badane w 2009 roku polskie przedsiębiorstwa, z których 71% uzyskało zakładane cele, a 9% - przekroczyło je. Co ciekawe, zakładane rezultaty przez badane polskie firmy były podobne do tych zakładanych przez firmy badane w 2006 roku przez KPMG (gdzie ponad połowa przedsiębiorstw w obu przypadkach zakładała obniżenie kosztów o maksymalnie 10%). Zatem **tak dobre efekty nie są wynikiem zbyt nisko określonych celów programów optymalizacji**.



Wykres 18. Stopień spełnienia założonych celów programu optymalizacji kosztów przez badane polskie firmy.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 7.

Wobec powyższego **rzeczywiście uzyskane poziomy oszczędności** były również wyższe w przypadku polskich przedsiębiorstw, przy czym widać (podczas porównania z planowanymi oszczędnościami), że przekroczenie celów nastąpiło głównie w przypadku przedsiębiorstw zakładających najmniejsze poziomy redukcji kosztów (mniej niż 5%), a także zakładające poziom powyżej 15%. Z kolei nieosiągnięcie zakładanych celów doświadczyło te przedsiębiorstwa, które zakładały obniżenie kosztów o 10-15%.



Wykres 19. Poziom uzyskanych oszczędności w ramach programu optymalizacji kosztów przez badane polskie firmy.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzianiadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 7.

Mimo tak dobrych wyników (w kontekście osiągnięcia założonych celów), należy podkreślić, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw uzyskała **jednocyfrową obniżkę kosztów**, co **w niepewnych czasach może okazać się niewystarczające**. Warto zwrócić uwagę, że – zgodnie z tym, co powiedziano wyżej – bardzo duże korzyści, a przede wszystkim trwałe korzyści – może zapewnić przedsiębiorstwu **zmiana kulturowa** (świadomość ponoszonych przez firmę kosztów).

Barierą korzystania z usługi optymalizacji kosztów może być relacja kosztów do korzyści – koszty usługi są duże w porównaniu z korzyściami. Większość przedsiębiorstw osiąga założone cele optymalizacji kosztów, ale są to z reguły oszczędności jednocyfrowe. Największe oszczędności dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych.

3.10.3. Najbardziej skuteczne działania pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Poziom uzyskanych oszczędności jest zróżnicowany w zależności od zastosowanej strategii. Pokazują to wyniki badań zaprezentowane poniżej – dotyczące **oszczędności jednorocznych**:

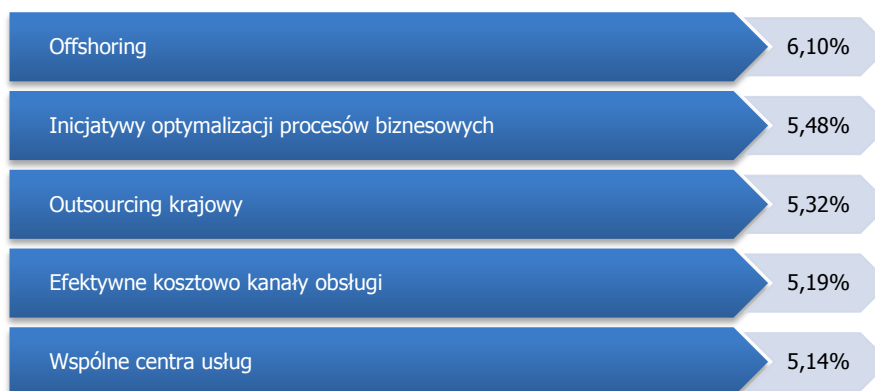


Diagram 3. Średnioroczne ważone oszczędności uzyskane z realizacji różnych strategii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 28.

Największe oszczędności dają strategię związane z offshoringiem, chociaż stosuje je niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw. Duże korzyści daje poprawa efektywności procesów, a także bardziej efektywne kosztowo kanały usług – strategię stosunkowo łatwe do wdrożenia. Jednakże outsourcing i wspólne centra usług przynoszą niewiele mniejsze korzyści.

Przykład



Wspólne centrum usług firmy Boeing

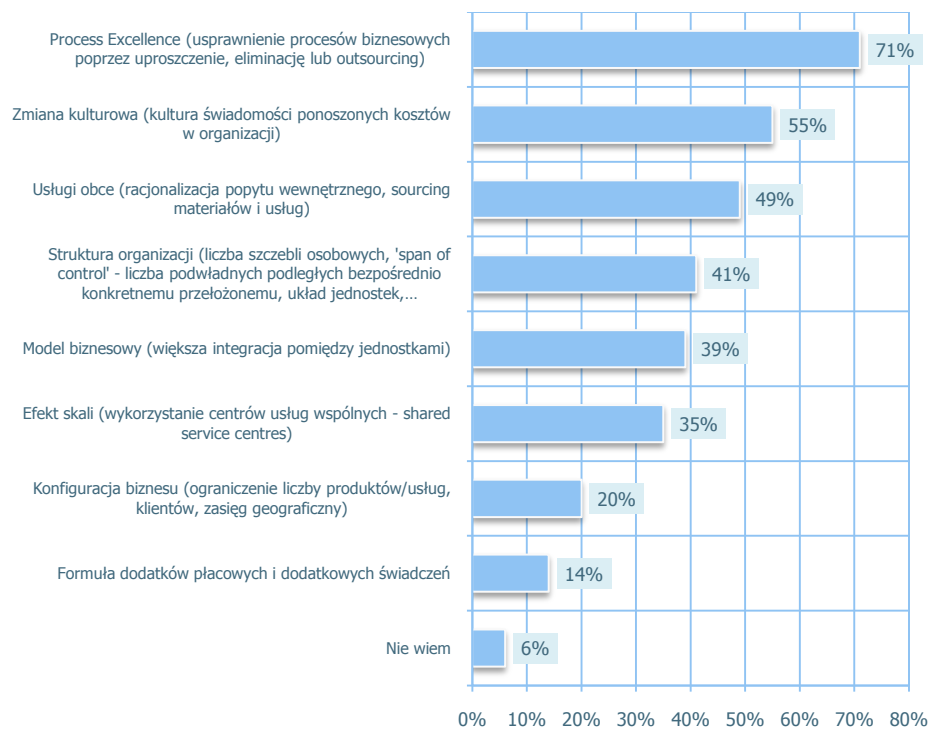
Po kilku przejęciach i fuzjach Boeing ustanowił w 1997 roku wewnętrzną Grupę Usług Dzielonych (Shared Services Group – SSG). Celem SSG było wypracowanie metodologii i stosowanie jej do wspierania działań prowadzonych wcześniej przez różne jednostki. Objęła ona różne usługi: usługi witryn internetowych, zarządzanie informacją, konserwacja nieruchomości, zakup towarów nieprodukcyjnych, zarządzanie zasobami ludzkimi, a nawet ochrony przeciwpożarowej.

Wyniki były imponujące:

- ▶ od 1998 roku koszty infrastruktury spadły o prawie 1,4 miliarda dolarów,
- ▶ w tym czasie oddział był w stanie wygospodarować 1 miliard dolarów z 4 miliardowego budżetu operacyjnego,
- ▶ dzięki SSG Boeing był w stanie opuścić 106 budynków i zmniejszyć powierzchnię zajmowaną przez 7,25 mln stóp kwadratowych w 2003 roku,
- ▶ od 2001 SSG zmniejszyła liczbę aplikacji komputerowych wykorzystywanych przez Boeinga o ponad 23 proc.
- ▶ w 2005 roku technologia filtrowania emaili doprowadziły do powstania MessageGate – pierwszego współfinansowanego przez Boeinga firmy typu spinoff.

Źródło: KPMG (2007), Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 33.

Również wyniki polskich przedsiębiorstw pokazują, że **outsourcing, usługi obce**, ale także **usprawnienie procesów** biznesowych mogą przynieść **największe korzyści** przedsiębiorstwom.

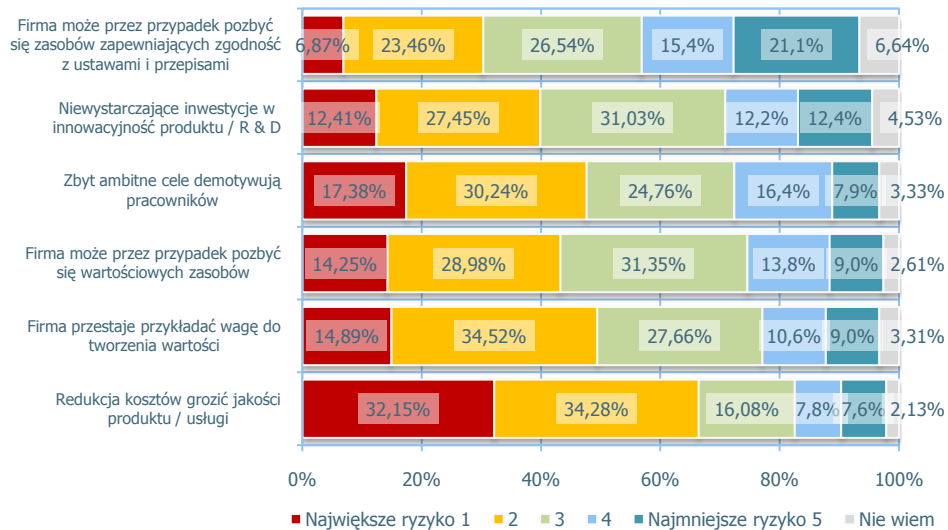


Wykres 20. Dźwignie kosztowe, które mogą mieć największy wpływ na przedsiębiorstwo, wdrażane w ramach programu optymalizacji kosztów przez badane polskie firmy.

Źródło: Deloitte (2009), Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwiadzaniadlacfo/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, s. 10.

3.10.4. Wystąpienie negatywnych efektów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Optymalizacja kosztów pociąga za sobą realne ryzyko związane z wymiernymi i niewymiernymi aspektami prowadzenia działalności gospodarczej.



Wykres 21. Największe rodzaje ryzyk związanych z procesem optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwach.

Źródło: KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 50.

Największe ryzyko dotyczy **obniżenia jakości produktu / usługi**. Zbyt ambitne cele mogą również demotywować pracowników. W mniejszym stopniu przedsiębiorstwo może przestać przykładać wagę do tworzenia wartości, a także może przez przypadek pozbyć się wartościowych zasobów. W najmniejszym stopniu efektem negatywnym może być niewystarczający poziom inwestycji w innowacyjność produktu / B+R, a także pozbycie się zasobów zapewniających zgodność z ustawami i przepisami.

Z powodu tych zagrożeń kluczowe jest mądre przeprowadzenie procesu optymalizacji kosztów. Dobrze jest zaoszczędzone środki przeznaczać na inwestycje w innych obszarach, dzięki czemu pracownicy nie będą bali się identyfikować nowych możliwości obniżania kosztów. Co więcej, w całym procesie potrzebna jest równowaga. Przedsiębiorstwa nie mogą mieć obsesji na punkcie kosztów. Śledzenie pracowników, liczenie 'ołówków', tworzenie rygorystycznego środowiska pracy spowoduje, że w firmie pozostaną tylko ci pracownicy, którzy nie znajdują nigdzie innej pracy... Kultura pracy powinna raczej podążać w kierunku tworzenia środowiska pracy, w którym wszyscy zastanawiają się, jak najlepiej wykonywać swoje zadania, są zmotywowani do pracy i z niej zadowoleni.²¹

Optymalizacji kosztów towarzyszą efekty negatywne, z których najważniejsze to obniżenie jakości produktów / usług, a także demotywacja pracowników.

²¹ KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>, s. 51.

3.11. Konieczność interwencji publicznej na rynku usług optymalizacji kosztów

W rozdziale 3.2.2 była mowa o tym, że koszt kompleksowej usługi jest bardzo wysoki. Warto zatem zbadać, jak sytuacja wygląda z punktu widzenia klientów usługi pilotażowej. Z punktu widzenia celów badania jest to ważne zagadnienie w kontekście **możliwości zakupienia przez klientów tego typu usług na rynku** (gdyby nie istniała usługa pilotażowa). Ważne jest sprawdzenie, czy klienci usługi pilotażowej byliby skłonni za nią zapłacić, a jeżeli tak – to w jaki zakresie.

Przede wszystkim na koszt usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla MŚP wpływają stawki pobierane przez ekspertów, liczba godzin przeznaczonych na audyty i doradztwo, a także koszty bezpośrednio wynikające ze świadczenia usługi (jak pensja Lidera Zespołu oraz delegacje pracowników firmy).

Na koszt realizacji poszczególnych etapów ma wpływ zakres przedmiotowy zaplanowany w standardzie usługi. Zaplanowano, że koszt I etapu nie może być wyższy niż 20 tys. zł, natomiast koszt II etapu – 30 tys. zł (łącznie 50 tys. zł).

Praktycznie wszyscy usługodawcy usługi pilotażowej wskazywali, że **koszty planowane dla I etapu są zbyt niskie w stosunku do II etapu**, ze względu na konieczność:

- ▶ wykonywania tego etapu bezpośrednio u klienta,
- ▶ poznania przedsiębiorcy, specyfiki i środowiska jego biznesu,
- ▶ dostosowania usługi do wielkości przedsiębiorstwa – im większe przedsiębiorstwo, tym więcej czasu wymaga poznanie jego specyfiki,
- ▶ przeprowadzenia szczegółowej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa (ilość procedur i czynności, które muszą zostać przeprowadzone na tym etapie projektu jest bardzo duża i wymaga zaangażowania specjalistów z różnych dziedzin – doradca podatkowy, radca prawny, biegły rewident, co przekłada się na wzrost kosztów),
- ▶ przeprowadzenia audytów z bardzo obszernym zakresem nakreślonym przez standard usługi (konieczność odniesienia się do wszystkich zapisów standardu niezależnie od istotności danego zagadnienia w przedsiębiorstwie),
- ▶ doboru specjalistów adekwatnie do specyfiki działalności przedsiębiorcy.

Proponują oni, żeby w standardzie na ten etap było przeznaczane 50-70% dostępnych środków na realizację kompletnej usługi (np. etap I powinien kosztować 30 tys. zł, a etap II – 20 tys. zł).

Koszt etapu I został niedoszacowany i wymaga znacznie większego zaangażowania czasowego i finansowego niż przewiduje to standard usługi.

Należy powiedzieć, że po wdrożeniu tej usługi jako standardowej, koszty jej świadczenia mogą zostać zracjonalizowane, a działania – zrutynizowane. Problemem jest bowiem to, że do świadczenia usługi pilotażowej zatrudnia się zwykle **ekspertów zewnętrznych** na umowę o dzieło. Pojedyncze zlecenia w danej lokalizacji powodują, że trzeba organizować oddzielne wyjazdy do klientów, które trudno ze sobą łączyć.

Analizując sam koszt usługi i wpływ dofinansowania na skorzystanie z usługi, zarówno usługodawcy, jak i klienci usługi byli zgodni. **Dofinansowanie usługi wpłynęło na zdecydowanie na możliwość jej przeprowadzenia** u większości przedsiębiorstw. Bez dofinansowania, żaden z klientów (deklaratywnie) nie chciałby z niej skorzystać w całości – nie w sposób kompleksowy.


W trakcie badania dało się słyszeć głosy (nawet ze strony klientów), że całkowita bezpłatność usługi również nie jest dobra, bo przedsiębiorcy nie zależy na zaangażowaniu i nie szanuje całego procesu usługi. Usługodawcy natomiast proponują poziom dofinansowania usługi, który uważają za optymalny.

Częściowe dofinansowanie uchroni również przed tzw. **efektem deadweight** tzn. przed dofinansowaniem usługi, którą przedsiębiorstwo i tak by wprowadziło. **Dofinansowanie usługi powinno dotyczyć jedynie tych przedsiębiorców, którzy tej usługi potrzebują, a których na nią nie stać.**


Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej powinna być jedynie częściowo dofinansowana ze środków publicznych (50% dla średnich i 60% małych firm). Niższy poziom dofinansowania może spowodować, że przedsiębiorcy nie będą zainteresowani kompleksową usługą. Dofinansowanie na poziomie 100% może powodować słabe zaangażowanie kadry kierowniczej.

4. Wyniki z właściwego etapu badań (badań ilościowych i wywiadów zogniskowanych)

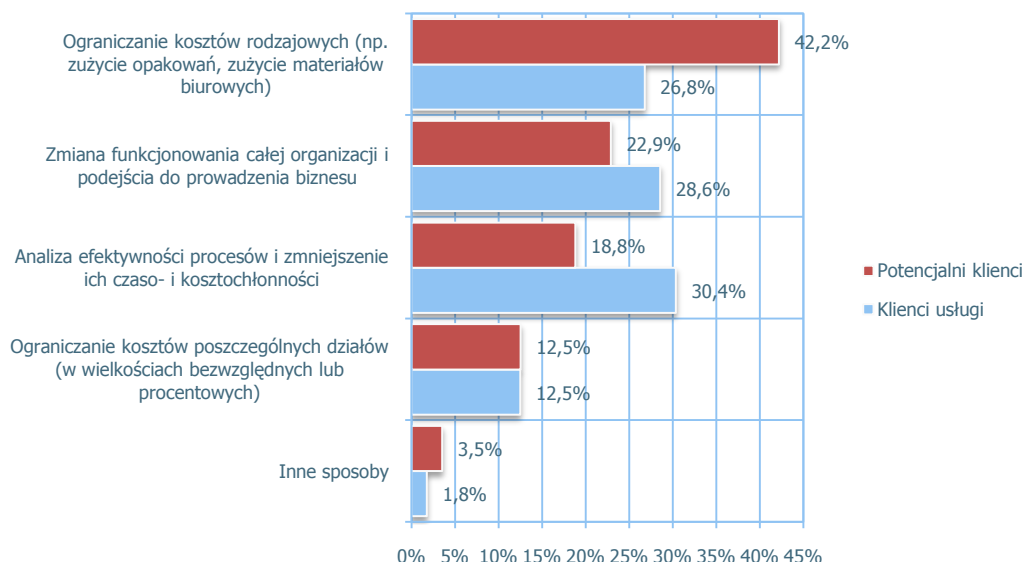
4.1. Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie optymalizacji kosztów

 W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
Jakie są potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów?
 oraz hipotezy wymienione w ramkach poniżej:

4.1.1. Podejście do optymalizacji kosztów w prowadzeniu działalności gospodarczej

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 1. Potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów dotyczące doraźnego szukania oszczędności w różnych pozycjach kosztów przeważają nad potrzebami w zakresie zmiany modelu biznesowego całej organizacji	 Przyjęta	Mniej niż połowa respondentów podejmuje zmianę funkcjonowania całej organizacji podczas optymalizacji kosztów – jedynie niemal co trzeci klient usługi optymalizacji kosztów i co piąty inny przedsiębiorca. Dzieje się tak mimo tego, że generalnie zdecydowana większość jednych i drugich rozumie poprawnie pojęcie optymalizacji.

Badanie na reprezentatywnej próbie polskich MŚP pokazuje, że wśród całej populacji przedsiębiorstw (**potencjalnych klientów usługi**) stosowanie kompleksowego podejścia do optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej stosował co piąty przedsiębiorca (22,9%). Głównym sposobem optymalizacji kosztów stosowanym przez przedsiębiorców jest ograniczanie kosztów rodzajowych – blisko połowa respondentów preferowała tego typu działania. Prawie co piąty przedsiębiorca analizował efektywność procesów w firmie i wpływał na zmniejszenie ich czaso- i kosztocłonności, natomiast co dziesiąty – ograniczał koszty poszczególnych działów.



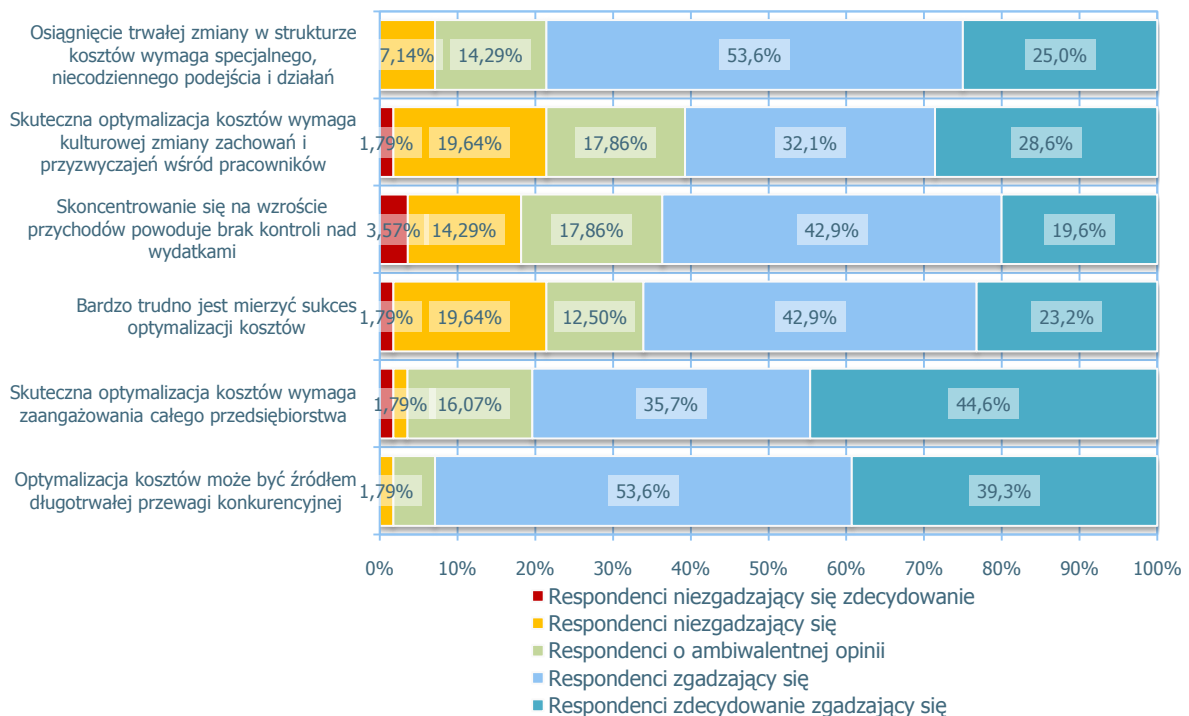
Wykres 22. Podejście do optymalizacji kosztów prezentowane przez przedsiębiorstwa w podziale na klientów usługi pilotażowej i pozostałych przedsiębiorstw (potencjalnych klientów)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Inaczej sytuacja przedstawia się w przypadku **klientów usługi pilotażowej**. Największa część z nich (inaczej niż miało to miejsce u potencjalnych klientów) optymalizuje koszty zmieniając funkcjonowanie całej organizacji i podejście do prowadzenia biznesu – niemal co trzeci przedsiębiorca (30,4%) wprowadza takie zmiany. Można więc twierdzić, że po otrzymaniu usługi pilotażowej klienci zostali „przekonani” do wartości kompleksowego podejścia do optymalizacji kosztów. Jednocześnie, przyjmując ten punkt widzenia, należy stwierdzić, że 26,8% klientów usługi pilotażowej pozostało „nieprzekonanych” do wartości takiej usługi – nadal preferują ograniczanie wyłącznie kosztów rodzajowych.

Klienci usługi pilotażowej w większym stopniu (30,4%) niż pozostali (22,9%) dokonują optymalizacji kosztów poprzez zmianę funkcjonowania całej organizacji i podejścia do biznesu. Można powiedzieć, że usługa pilotażowa „przekonała” jej beneficjentów do wartości takiego podejścia do optymalizacji kosztów.

Odpowiedzi na pytania o zrozumienie uwarunkowań i korzyści wprowadzania kompleksowej optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie wśród klientów usługi pilotażowej potwierdzają wcześniejszą obserwację – klienci usługi wiążą optymalizację kosztów z uzyskiwaniem długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku (z tą opinią zgadza się 92,9% klientów) a skuteczna optymalizacja kosztów wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa (80,4% się zgadza). Co zaskakujące 78,6% klientów uważa, że osiągnięcie trwałych zmian w strukturze kosztów wymaga niecodziennego podejścia i działań a jednocześnie najmniej klientów (58%) zgadza się z twierdzeniem, że wymaga to kulturowej zmiany zachowań i przyzwyczajień wśród pracowników. Wynikać to może z niedoceniań przez właścicieli/menadżerów małych firm potrzeby zaangażowania i motywowania pracowników do działań na rzecz rozwoju firmy.

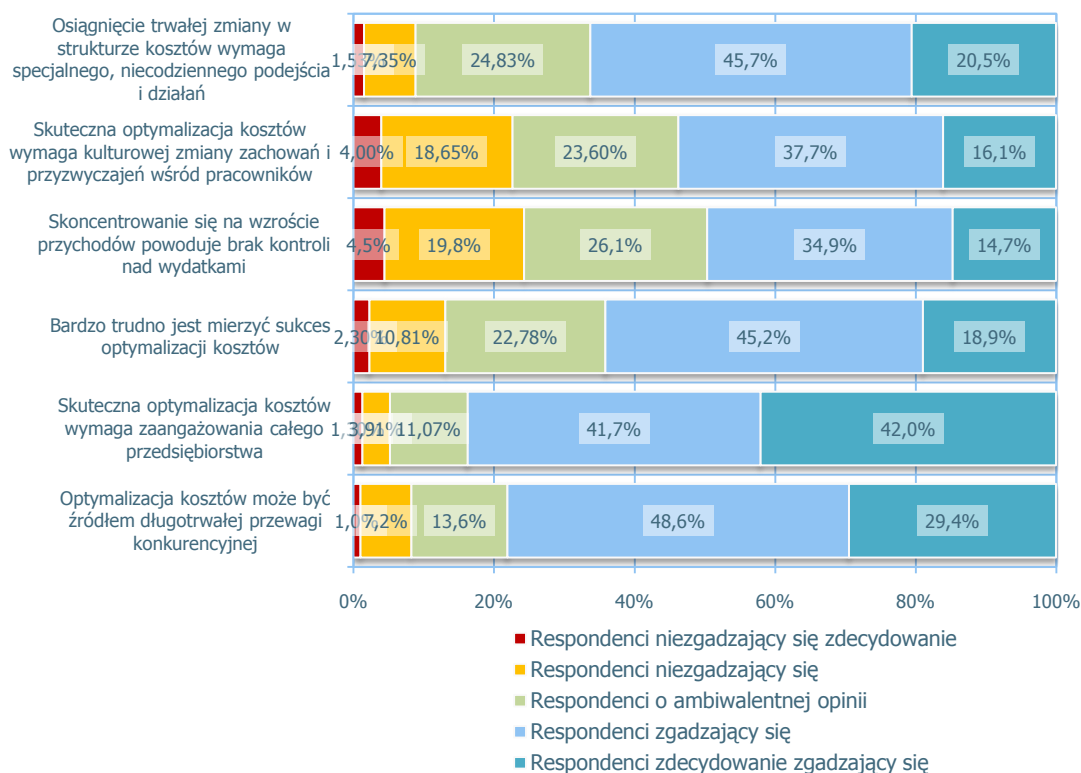


Wykres 23. Rozumienie procesu optymalizacji przez badanych klientów usługi pilotażowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Ponad 9 na 10 klientów pilotażowej usługi wiąże optymalizację kosztów z działaniem strategicznym nastawionym na poprawę konkurencyjności firmy w dłuższej perspektywie czasowej i niemal taka sama ich część (8/10) rozumie, że optymalizacja wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa.

Podobnie układają się odpowiedzi **potencjalnych klientów** usługi, jednak w większości przypadków odsetek zgadzających się z tymi twierdzeniami w całej populacji przedsiębiorstw, czyli rozumiejących istotę kompleksowej optymalizacji kosztów, jest niższy. Największą różnicę widać w przypadku zrozumienia konieczności spowodowania kulturowych zmian zachowań i przyzwyczajzeń wśród pracowników.



Wykres 24. Rozumienie procesu optymalizacji przez badane pozostałe przedsiębiorstwa (potencjalnych klientów usługi pilotażowej).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI potencjalnych klientów usługi optymalizacji kosztów (n=1100).

Można postawić tu pytanie, czy to usługa pilotażowa spowodowała taką poprawę podejścia, czy też do usługi zostali wybrani (czy też sami się zgłosili) przedsiębiorcy bardziej świadomi? My skłaniamy się raczej do tej pierwszej opinii. Po pierwsze dlatego, że według deklaracji samych klientów, przed „zrekrutowaniem” do projektu pilotażowego dwóch na pięciu klientów nie szukało oferty usługi optymalizacji kosztów (wykres 30). Po drugie usługa pilotażowa to nie jednorazowy kontakt doradcy z firmą ale proces trwający kilkadziesiąt dni. W trakcie tego procesu klienci „odkrywają” kolejne obszary optymalizacji swojej firmy i przekonują się o celowości podejścia kompleksowego. Tak więc pomimo, że najczęściej impulsem do skorzystania z usługi optymalizacji kosztów jest bardzo doraźna potrzeba oszczędności czy redukcji kosztów, klient w procesie świadczenia usługi zostaje przekonany do zastosowanie podejścia bardziej kompleksowego. Ilustruje to poniższa wypowiedź jednego z uczestników wywiadu grupowego.

”

Doraźnego? Nie zgodzę się z tym, bo to by było doradztwo. Takie chwilowe, a tutaj optymalizacja kosztów ma być procesem i ma wpłynąć na całą strategię.


[...] Mamy kryzys i firmy w tej chwili zdają sobie sprawę, że jest źle i szukają rozwiązania na już i tak jest w większości przypadków naszych klientów, owszem oni mogą sobie zdawać sprawę z tego długotrwałego procesu, natomiast oni chcą pomocy już i teraz. Takiej recepty i lekarstwa na to, żeby albo coś ratować albo poprawić, w tych małych firmach, które bardziej odczuwają sytuację kryzysową, oczekują takiej doraźnej pomocy, czegoś co im da taki zastrzyk, żeby zobaczyli, że się poprawia, bo proces to trwa, dlatego efekty procesu się widzi po jakimś czasie.

”

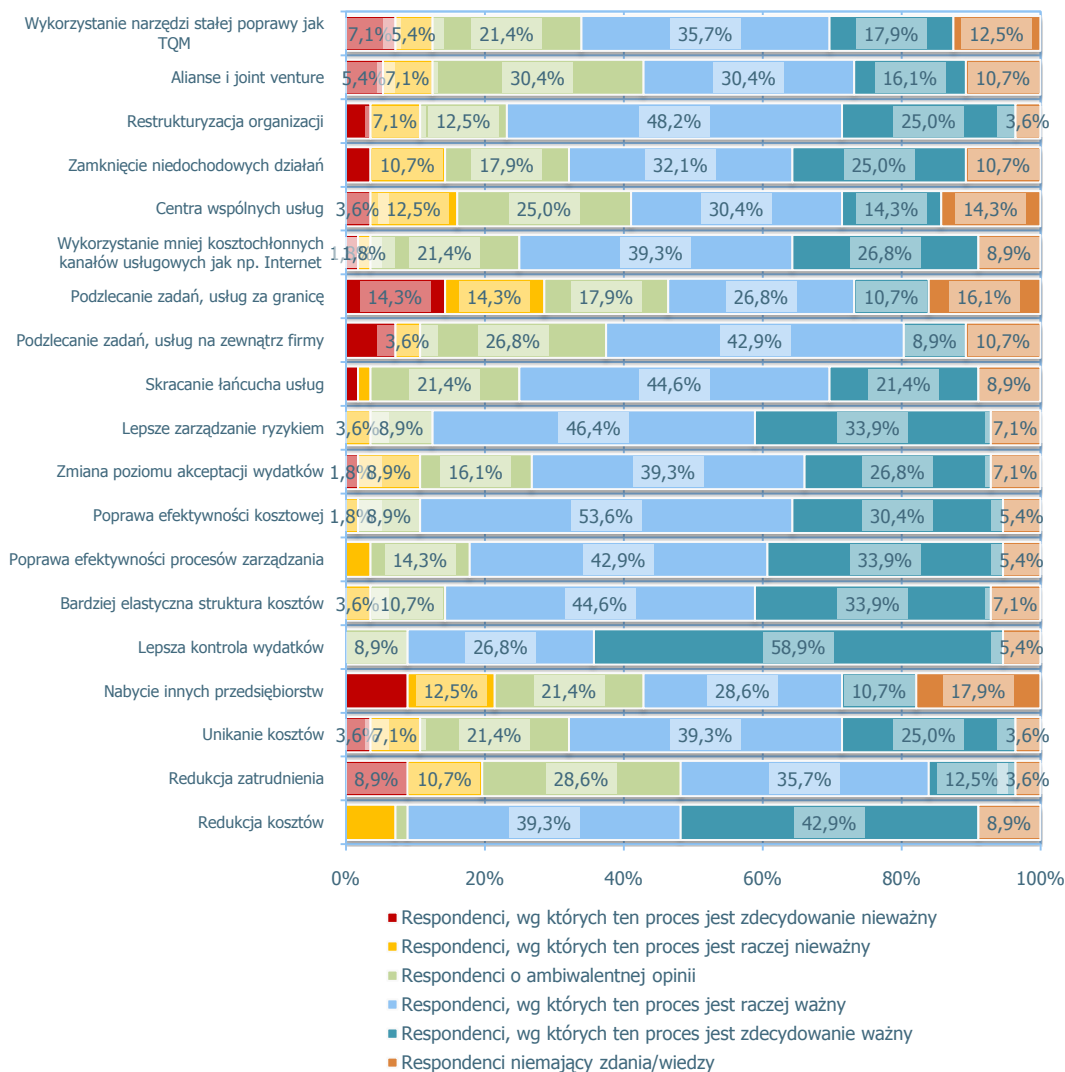
*Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców
usługi pilotażowej optymalizacji kosztów*

Impulsem do skorzystania z usługi optymalizacji kosztów są zawsze doraźne kłopoty z rentownością przedsiębiorcy. Jednak przejście całego procesu usługi kompleksowej zmienia podejście zarządu do optymalizacji kosztów w kierunku bardziej kompleksowego podejścia.

4.1.2. Najczęstsze działania wdrażane podczas optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 2. Przedsiębiorcy skupiają się na najłatwiejszych do wdrożeń działaniach (poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów komunikacji - obsługi)	 Przyjęta	Udział respondentów, którzy wdrażają usługi typu: poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów komunikacji – obsługi jest wyższy niż 50% we wszystkich przypadkach

Klienci usługi pilotażowej, za **działania najważniejsze**, których wdrożenie przyczyni się do optymalizacji kosztów, uznali w pierwszej kolejności (odsetek wskazań – „zdecydowanie ważne”) działania związane z zarządzaniem kosztami: lepszą kontrolę wydatków (58,9%), redukcję kosztów (42,9%), bardziej elastyczną strukturę kosztów i zarządzanie ryzykiem (po 33,9%). Za najmniej ważne uznano: alianse i joint venture, centra wspólnych usług, podzlecanie zadań i usług na zewnątrz firmy i redukcję zatrudnienia (żadna nie przekroczyła 16,1% wskazań).



Wykres 25. Działania wdrażane przez badanych klientów usługi pilotażowej w celu oszczędności kosztów i ocena ich ważności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Co ciekawe redukcja zatrudnienia nie jest wskazywana jako ważne działanie optymalizujące koszty, chociaż koszty pracy stanowią jeden z największych składników kosztowych działania przedsiębiorstwa i należą do „sztywnych” wydatków firmy. Wytłumaczeniem może być zdiagnozowane poprzednio dominujące wśród klientów usługi pilotażowej rozumienie optymalizacji jako elementu długoterminowej strategii utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, której nie sprzyjałoby pozbywanie się pracowników stanowiących istotny zasób firmy.


Podczas badania FGI usługodawcy wskazywali na podobne priorytety – w pierwszym rzędzie stawiano na działania **redukujące ryzyko** i lepsze zarządzanie nim, po drugie wskazywano na znaczenie **poprawy efektywności procesów**.

Potwierdza się zatem teza, że za najważniejsze działania optymalizacyjne klienci usługi pilotażowej uznają działania związane z zarządzaniem kosztami: kontrolą wydatków, redukcją kosztów, elastyczną strukturą kosztów.

Niemniej jednak klienci usługi pilotażowej wskazują także na inne działania, już nie tak oczywiste jak te związane z kontrolą i ograniczaniem kosztów. Jeżeli weźmie się pod uwagę działania uznane przez przedsiębiorców za „raczej ważne” i „zdecydowanie ważne” (na wykresie 25) to znaczenia nabierają takie działania, jak: restrukturyzacja przedsiębiorstwa, skracanie łańcucha dostaw, wykorzystanie mniej kosztocłonnych kanałów usługowych, zamykanie niedochodowych działań.

Zatem przedsiębiorstwa – klienci usługi pilotażowej – choć rzadziej z nich korzystają, to jednak nie unikają bardziej zaawansowanych działań optymalizacyjnych.

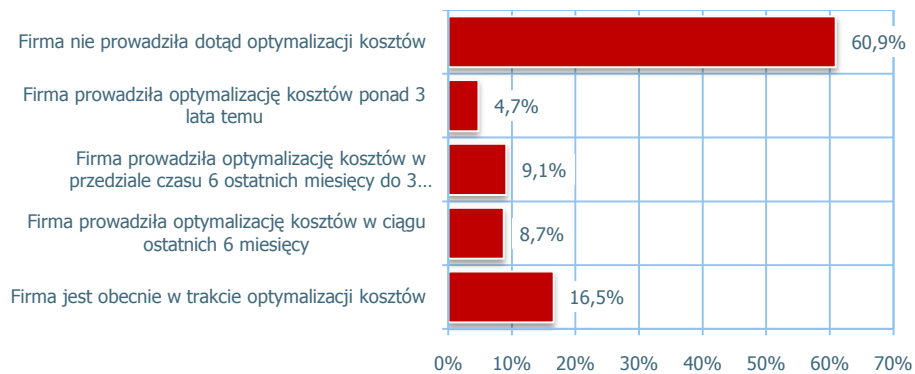
4.1.3. Skala potrzeb w zakresie optymalizacji kosztów wśród MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 3. Potrzeby w zakresie optymalizacji kosztów występują w większości przedsiębiorstw – rozumieją oni korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności i prowadzili lub prowadzą takie inicjatywy	 Odrzucona	Udział respondentów, którzy prowadzili (lub prowadzą) inicjatywy optymalizacji kosztów w ciągu ostatnich 3 lat wyniosła jedynie 34,3%. Trzech na pięciu przedsiębiorców w ogóle nie prowadziło optymalizacji.

Ponad 60% przedsiębiorców deklaruje, że nie prowadziło dotąd żadnych działań ukierunkowanych na optymalizację kosztów prowadzonej działalności gospodarczej.

Prawie dwóch na trzech przedsiębiorców nigdy nie prowadziło procesu optymalizacji kosztów.

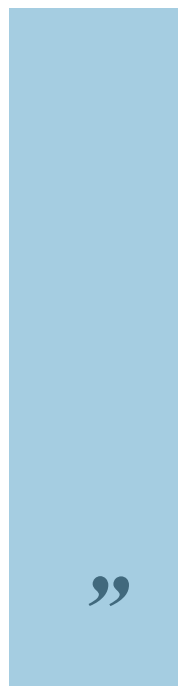
Jest to bardzo duży odsetek menadżerów i właścicieli firm, którzy poprzez to wyznanie wprost deklarują, że zarządzając firmą w zasadzie nie monitorują kosztów i przychodów prowadzonej działalności. Optymistyczne jest to, że odsetek przedsiębiorców którzy prowadzili optymalizację systematycznie rośnie w czasie – ok. 5% respondentów optymalizowało koszty dawniej niż 3 lata temu, ale już 18% robiło to w ciągu ostatnich 3 lat a 17% jest obecnie w trakcie procesu optymalizacji kosztów .



Wykres 26. Częstotliwość podejmowania przez badane przedsiębiorstwa działań na rzecz optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród potencjalnych klientów usługi (n=1100).

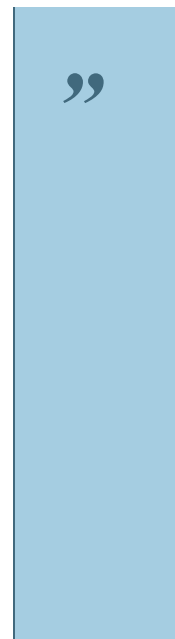
Okazuje się, że w przypadku MŚP nieco mniej przedsiębiorstw stosuje procesy optymalizacyjne niż w przypadku większych firm (dla których wyniki prezentowano w analizie literaturowej). Podczas badania FGI usługodawcy wskazali na powiązanie potrzeb optymalizacji kosztów z wielkością przedsiębiorstwa. Ich zdaniem **potrzeby w zakresie optymalizacji kosztów występują głównie w średnich przedsiębiorstwach**, w mniejszym zakresie – w małych i mikro. Zatem potwierdza się teza, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa świadomość konieczności optymalizacji kosztów.




ten średni rozumiał potrzebę optymalizacji, nawet rozpoczął procesy optymalizacji, analizę SWOT, on wiedział czego oczekuje od rynku, on znał swoich klientów strategicznych, on miał badanie sprawozdań finansowych w wielu przypadkach, czyli miał tą politykę rachunkowości, łatwiej było z nim rozmawiać, bo on szukał u siebie tych obszarów, w których on jeszcze może czegoś potrzebować i wskazywał na te dziedziny i obszary, czy to będzie np. optymalizacja podatkowa, ona głównie się przewijała w naszej sytuacji, idąc przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, to najważniejszy obszar to była optymalizacja podatkowa, bo to wymaga innego zaangażowania czasowego i finansowego albo optymalizacja finansowa, ale to u tych średnich, ten mały i mikro długo był przez nas przekonywany, że jemu to pomoże, że on potrzebuje tej optymalizacji.

[...] Najlepsze efekty, które widziałam w firmach, gdzie zarządy czuły potrzebę zmian, czyli to, żebyśmy wykonali tę usługę, to wpasowaliśmy się w to, co chcą robić, a na dodatek zapoczątkowaliśmy jakiś proces zmian, widzę po klientach, że są firmy, które wdrożyły praktycznie wszystkie rekomendacje, a miały tylko dwie, a nawet idą dalej, takie, które nie chciały wdrażać, były na nie [...] A część jest firm takich, szczególnie mikro, że właściciele są tak zajęci biznesem, nie umieją sobie poradzić z biznesem, że ta optymalizacja schodzi na dalszy plan, bo są ważniejsze rzeczy.

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

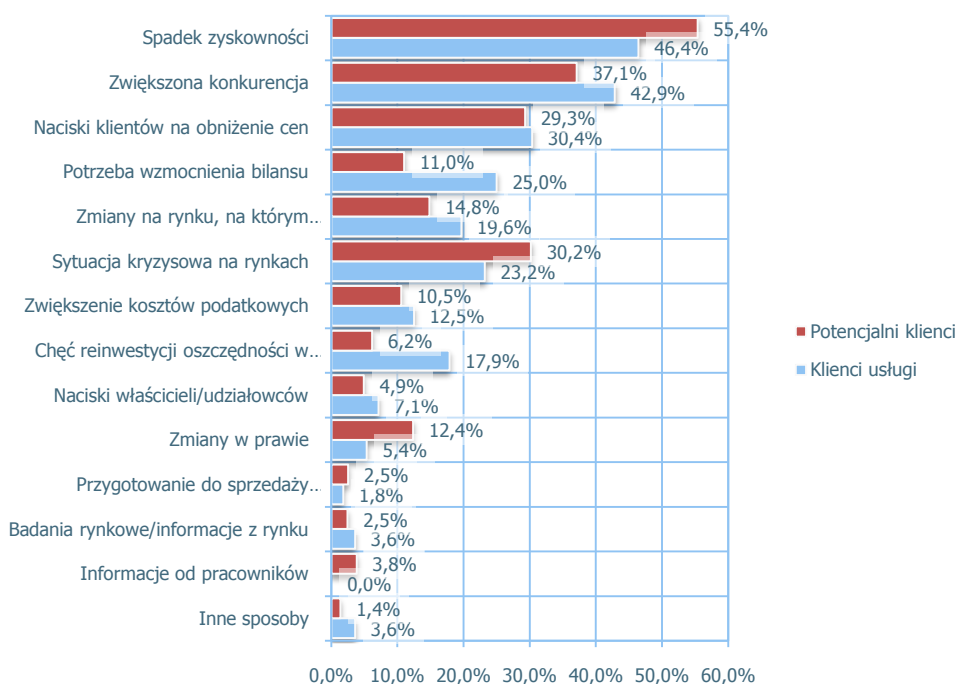


4.1.4. Źródła potrzeb optymalizacji kosztów w MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 4. Potrzeby optymalizacji kosztów wynikają głównie z przesłanek rynkowych (np. zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen)	 Przyjęta	Udział respondentów, którzy podejmują optymalizację kosztów z przyczyn leżących po stronie rynku tj. zwiększonej konkurencji na rynku, nacisków ze strony klientów, zmian na rynku, sytuacji kryzysowej – jest większą od 50%

Zarówno klientów usługi, jak i pozostałych przedsiębiorców zapytano o przyczyny podejmowania procesu optymalizacji kosztów. Wśród nich umieszczono przyczyny wynikające z sytuacji rynkowej, jak: zwiększona konkurencja, badania rynkowe/informacje z rynku, naciski klientów na obniżenie cen, czy sytuacja kryzysowa na rynkach oraz powody „strategiczne”: chęć reinwestycji oszczędności, zmiana właściciela, badania rynku itp.

Wyniki zdecydowanie potwierdziły, że większość przedsiębiorców wskazuje na przyczyny rynkowe leżące u podstaw podjęcia decyzji o optymalizacji kosztów.



Wykres 27. Przesianki, leżące u podstaw podejmowania procesu optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

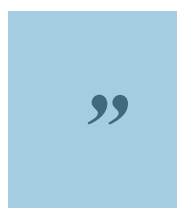
Dla klientów usługi pilotażowej jak i dla ogółu przedsiębiorców **najważniejszym impulsem do podjęcia optymalizacji kosztów jest spadek zyskowności** (odpowiednio: 46% i 55%), który jest symptomem/zwiastunem pojawiających się na horyzoncie problemów.

Co ciekawe spadek zyskowności wiązany jest w pierwszej kolejności z **trudnością z utrzymaniem poziomu przychodów** - na drugim i trzecim miejscu obie grupy respondentów wskazują czynniki ograniczające przychody firmy: zwiększona konkurencja (kurczenie się udziału w rynku) – 37% i 42%, naciski klientów na obniżenie poziomu cen – 29%

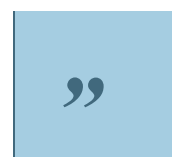
i 30%, oraz, w przypadku przedsiębiorców - kurczenie się samego rynku (sytuacja kryzysowa na rynkach) – 30%. Natomiast strategia odpowiedzi na pojawiający się spadek przychodów **koncentruje się na obniżeniu kosztów** (rozdział 4.2.1).

Największe różnice we wskazaniach pomiędzy klientami usługi pilotażowej a pozostałymi przedsiębiorcami dotyczy pozycji: „potrzeba wzmocnienia bilansu” i „zmiany na rynku na którym funkcjonujemy”. Przedsiębiorcy korzystający z usługi pilotażowej wydają się bardziej świadomie analizować sytuację finansową swojej firmy („potrzeba wzmocnienia bilansu”) i otoczenie rynkowe („zmiany na rynku na którym funkcjonujemy”), podczas gdy ogół przedsiębiorców reaguje dopiero na sygnał „sytuacja kryzysowa na rynkach”.

Również podczas badania FGI usługodawcy potwierdzili, że **potrzeba optymalizacji kosztów wynika głównie z przesłanek rynkowych**.



[...] zazwyczaj to [podjęcie decyzji o optymalizacji kosztów – przyp. autora] jest w momencie, kiedy firma czuje, że jest problem na rynku, szuka oszczędności.



Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

4.2. Dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw

W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:

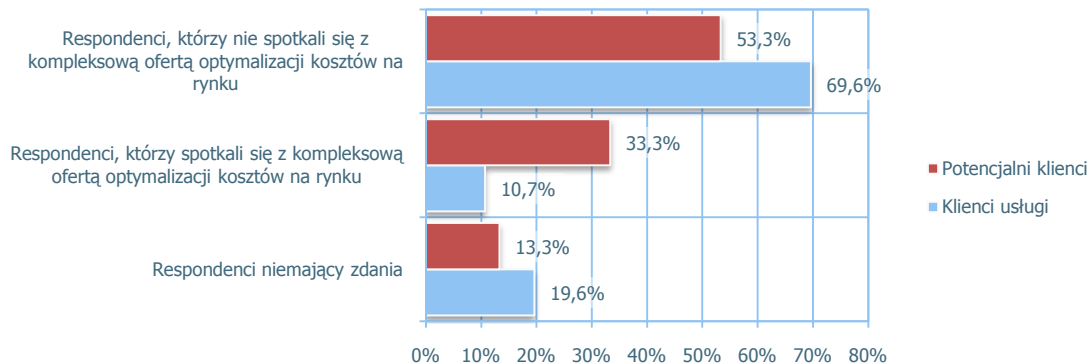
Jaka jest jakość i dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw? (dofinansowanych w ramach projektu pilotażowego i poza nim)?

oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.2.1. Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 5. Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP jest niska (usługodawcy nie są zainteresowani obsługą MSP mając świadomość ograniczonych korzyści dla klientów)	 Przyjęta	Większość przedsiębiorców (92,9%) co najmniej w umiarkowanym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, że usługa optymalizacji kosztów jest skierowana tylko do dużych przedsiębiorstw. Niewielu przedsiębiorców spotkało się z ofertą na kompleksową usługą optymalizacji kosztów, zarówno w grupie klientów (3%), jak i pozostałych przedsiębiorców (33%).

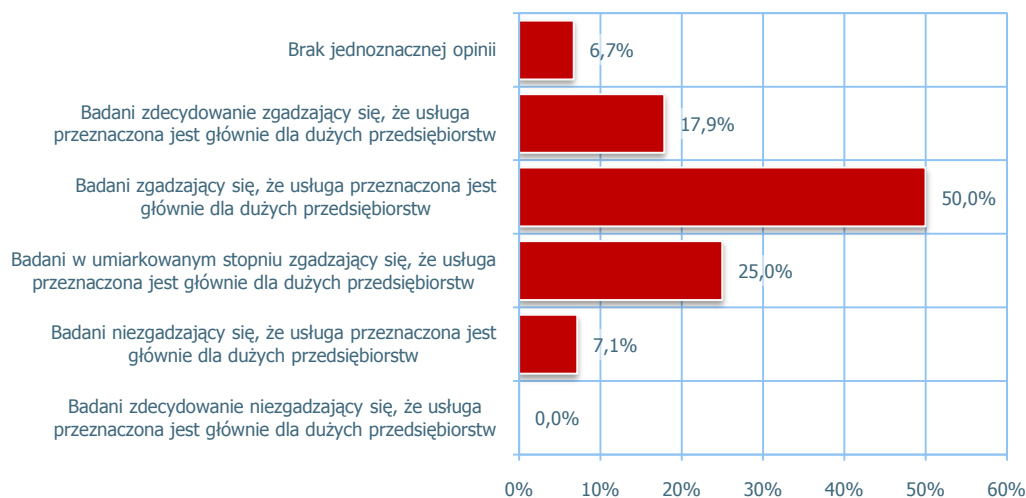
Przedsiębiorcy MSP zapytani czy spotkali się na rynku z kompleksową usługą optymalizacji kosztów większości (53%) odpowiedzieli przecząco. Jeszcze większy odsetek klientów usługi pilotażowej nie spotkało na rynku takiej usługi (70%), poza usługą pilotażową.



Wykres 28. Dotychczasowe kontakty przedsiębiorstw z kompleksowymi ofertami na usługę optymalizacji kosztów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 86 respondentów (klienci n=56 oraz potencjalni klienci n=30).

Co więcej potencjalni klienci usługi – przedsiębiorstwa mikro-, małe- i średnie uważają, że istniejąca na rynku oferta usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej jest przeznaczona głównie dla dużych przedsiębiorstw. Ponad dwie trzecie przedsiębiorców zgadza się lub zdecydowanie się zgadza z takim twierdzeniem a tylko 7% nie zgadza się z nim. Oznacza to, że przedsiębiorstwa **MSP nie poszukują takich usług na rynku** bowiem w ich świadomości nie ma ani usługodawców ani oferty dla nich przeznaczonej.



Wykres 29. Przekonanie potencjalnych klientów o dostępności usługi optymalizacji kosztów tylko dla dużych przedsiębiorstw (potencjalni klienci)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Tylko jedna trzecia przedsiębiorców z grupy potencjalnych klientów spotkała się z ofertą usługi kompleksowej optymalizacji kosztów na rynku. Zdecydowana większość przedstawicieli MŚP uważa, że usługa optymalizacji kosztów jest skierowana przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw. Nie zgadza się z tą opinią tylko 7% przedsiębiorców

Również strona podażowa wydaje się nie przystawać do grupy klientów z sektora MSP w zakresie świadczenia usługi kompleksowej. Usługi fragmentaryczne, wycinkowe nie mające charakteru kompleksowego są obecne na rynku. Mówi o tym jeden z uczestników wywiadu grupowego.

”

Ja uważam, że kompleksowa usługa to jest właśnie przewaga tego całego projektu, pojedyncze usługi mogą być w łatwy sposób nabywane na rynku, to jest można zatrudnić doradcę, doradcę, prawnika, zatrudnić – zapłacić, to jest usługa finansowana, nawet jakby była współfinansowana, bo taka jest tendencja w nowych programach, to już by było inaczej w zakresie pojedynczych usług, a ja uważam, że ta kompleksowość to jest pewna unikatowość.

”

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Wąska specjalizacja w przypadku niewielkiej firmy doradczej – potencjalnego usługodawcy dla MSP – jest koniecznością. Profesjonalne podejście do świadczonych przez siebie usług powoduje, że firmy doradcze muszą inwestować w rozwój jedynie wybranych obszarów.

”

[...] jesteśmy specjalistami, oczywiście musimy mieć wiedzę na temat funkcjonowania finansów firmy jako całości, natomiast nie ukrywamy i też taka jest specyfika firmy, taki jest plan biznesowy, że koncentrujemy się na wąskich zakresach, gdzie mamy rynek, gdzie inwestujemy w wiedzę, w know-how, staramy się wchodzić do firm, w których wiemy, że jest potencjał, mamy przebadany ten rynek i wiemy, że projekt zakończy się sukcesem.

”

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Dopiero większe firmy doradcze, posiadające znaczący potencjał, mogą rozwijać różne obszary ekspertyzy, specjalizując się w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednak koszty działania takiej firmy są większe co przekłada się na ceny ich usług.

”

Myślę, że jesteśmy w stanie wykonywać takie usługi i to na szeroką skalę, tylko nie ma zapotrzebowania takiego [...] Na pewno są chętni świadczyć taką usługę, ale bariera jest ta bariera finansowa.

”

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Podczas badania FGI usługodawcy wskazali na problem kompleksowej usługi wynikający z **konieczności zaangażowania znacznej liczby specjalistów** w małych przedsiębiorstwach:

”


Problem z MSP jest taki, że nie wszystkie firmy, które zajmują się optymalizacją mogą dopasować swoją ofertę do MSP, do średnich możemy w pewnych obszarach dopasować, ale do małych trudno jest zaangażować sztab specjalistów, który liczy około 15 osób, do klienta, który zatrudnia 15 osób.

”

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

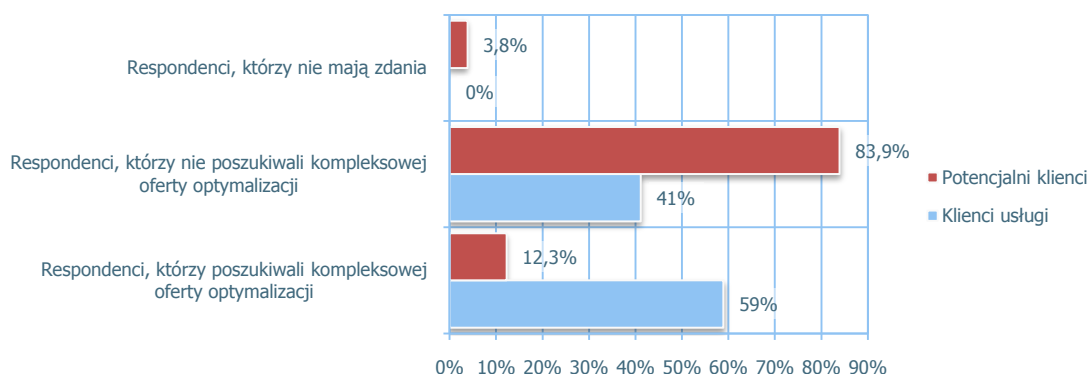
Co nie oznacza, że usługodawcy nie są w stanie takich usług realizować. Zapewniali oni, że są w stanie świadczyć usługę na dużą skalę.

4.2.2. Źródła informacji o optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 6. Przedsiębiorcy nie poszukują informacji o optymalizacji kosztów (powodując tym samym, że usługodawcy nie są zainteresowani jej wprowadzaniem do oferty)	 Przyjęta	Żaden z przedsiębiorców z grupy klientów usługi nie poszukiwał informacji o kompleksowej usłudze optymalizacji. Wśród pozostałych przedsiębiorców zdecydowana większość również nie poszukiwała takiej oferty (83,9%)

Przedsiębiorcy – potencjalni klienci usługi optymalizacji kosztów w przeważającej większości (84%) nie szukali informacji o ofercie usług optymalizacji kosztów.

Odpowiedź ta nie zaskakuje w sytuacji gdy 93% przedsiębiorców z sektora MSP uważa, że usługa ta przeznaczona jest wyłącznie dla dużych firm (wykres 28). Co ciekawe 59% klientów usługi pilotażowej deklaruje, że szukało tego typu usług na rynku, jednakże mogli oni tak odpowiadać, mając na uwadze również usługę pilotażową (mimo, że byli proszeni nie brać jej pod uwagę w tym pytaniu). W 2 na 5 przypadkach przedsiębiorcy stawali się klientami tej usługi prawdopodobnie dzięki wysiłkom rekrutacyjnym i perswazji usługodawców realizujących projekt pilotażowy. Po raz kolejny dowodzi to **niedojrzałości rynku**, bo zaprzecza tezie o tym, że ci którzy skorzystali z usługi pilotażowej świadomie szukali takiej usługi (tym bardziej, że tylko 10% klientów znalazła taką ofertę na rynku, wykres 28). Za to jeszcze mocniej potwierdza walor edukacyjny i promocyjny usługi pilotażowej – większe zrozumienie istoty i wartości tej usługi wśród beneficjentów tej usługi sygnalizowane już wcześniej w rozdziale 4.1.1 i pojawiające się w dalszych częściach raportu.



Wykres 30. Poszukiwanie przez przedsiębiorstwa informacji o kompleksowej usłudze optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Zdaniem uczestników wywiadów grupowych **promocja kompleksowego podejścia do optymalizacji kosztów wyłącznie poprzez działania doradców w projekcie pilotażowym nie wystarczą do szerszego wypromowania tej usługi**. Potrzebne są działania wspierające o charakterze informacyjnym i promocyjnym.

”

Ale zgadzam się z panią, że brakuje takiego PR-u [public relations – przyp. aut.], wyjścia na zewnątrz, bo w momencie, kiedy ten program jest wdrażany tylko przez konsultantów, którzy sami znajdują klientów, przekonują ich do tego, że im to jest potrzebne, w krótkim czasie zajmując się merytorycznie kwestią, rozbudzają świadomość współpracy, to jest za mało.

”

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów



Badani podczas FGI wskazali również, że **przedsiębiorcy są podatni na informacje pozyskiwane w mediach**, co może przyczynić się do większej skuteczności kampanii informacyjnej, opisanej wyżej:

”

[...] zauważyłem po klientach, że czasami podążają za prasą, nie jest to odkrywcze, co mówię, ale bardzo często klient odzywa się i sam prosi o coś, co w danym momencie wyczytał w mediach, akurat najczęściej jest tak, że jak klient o coś pyta, to jest bardzo często nie po fakcie, ale największe oszczędności udałoby się uzyskać wcześniej, zanim podpisał umowę.

”

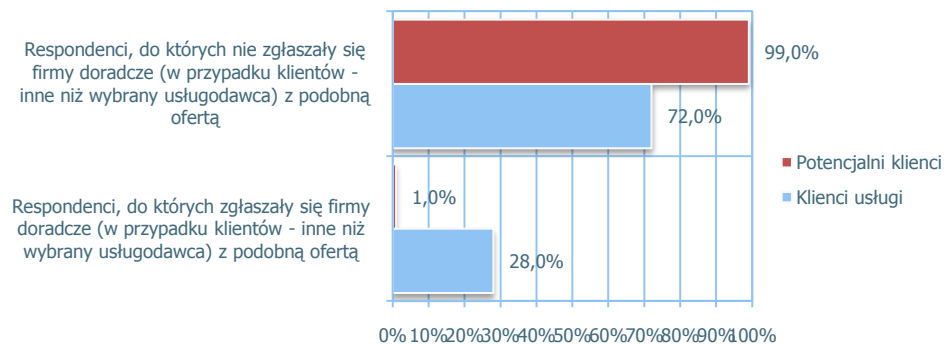
Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 7. Dostępność usługi optymalizacji kosztów zwiększa komunikacja z podmiotem świadczącym różne usługi doradcze na rzecz danego przedsiębiorcy (podmiot znany przedsiębiorcy ma największą szansę na przekonanie klienta do skorzystania z usługi)	 Odrzucona	Dla klientów usługi pilotażowej: Na pewno dostępność usługi optymalizacji kosztów zwiększa komunikacja z podmiotem świadczącym różne usługi doradcze na rzecz danego przedsiębiorcy, ale skala tego zjawiska nie jest duża – dzieje się tak jedynie w co piątym przypadku
	 Przyjęta	Dla pozostałych przedsiębiorców: Przyczyną braku chęci skorzystania z usług optymalizacji kosztów była niechęć do dopuszczenia firmy zewnętrznej do informacji dotyczących przedsiębiorstwa (a więc pośrednio wskazujące, że gdyby to była firma znana firmie, decyzja mogłaby być inna)

Przedsiębiorcy z sektora MSP nie dostają ofert od usługodawców świadczących kompleksowe usługi optymalizacji kosztów (99% nie otrzymało takiej oferty).

Świadczy to o tym, że usługodawcy mający w ofercie usługę kompleksową nie postrzegają firm z sektora MSP jako swoich potencjalnych klientów.

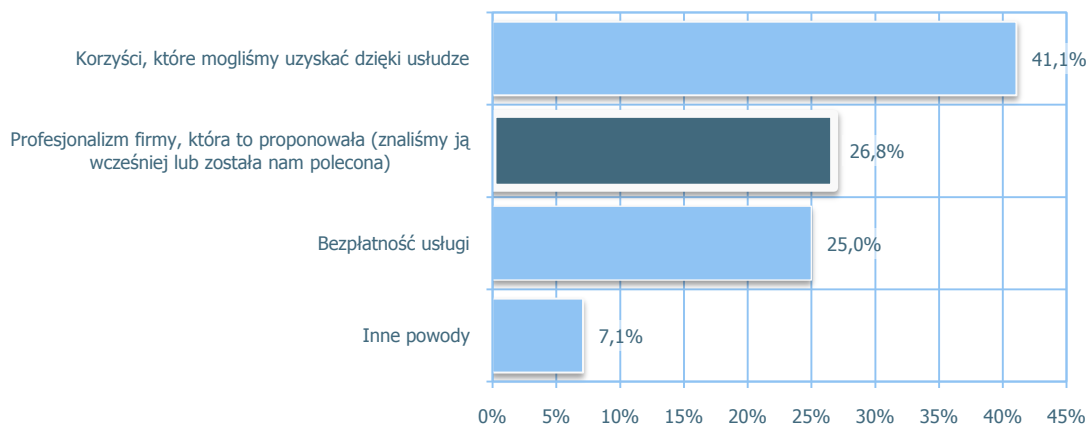
Klienci usługi pilotażowej w znacznie większym stopniu (28%) stali się grupą docelową ofert firm świadczących takie usługi. Trudno wytłumaczyć ten fakt poza być może wskazaniem na znany psychologii efekt koncentracji uwagi na tym co uświadomione – a niewątpliwie po udziale w projekcie pilotażowym świadomość obecności na rynku takich usług musiała u klientów usługi pilotażowej wzrosnąć.



Wykres 31. Informowanie przedsiębiorstw przez instytucje doradcze o kompleksowej usłudze optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Motywy, które skłaniały przedsiębiorców do skorzystania z usługi pilotażowej głównie związane były ze spodziewanymi korzyściami z realizacji usługi (41%). Ważne dla klientów były również profesjonalizm i zaufanie do doradców („znaliśmy usługodawcę wcześniej lub był polecony” – 27%). Istotne okazał się także to (dla co piątego klienta), że usługa była świadczona bezpłatnie.



Wykres 32. Motywy skorzystania z pilotażowej usługi optymalizacji kosztów przez przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród Klientów usługi (n=56)

Zaufanie do doradcy jest ważnym kryterium w przypadku mniejszych firm. W przypadku pozostałych przedsiębiorców **główną przyczyną braku chęci skorzystania z usług optymalizacji kosztów była niechęć do dopuszczenia firmy zewnętrznej do informacji dotyczących przedsiębiorstwa.**

Zaufanie do doradcy jest ważnym kryterium korzystania z usług optymalizacji kosztów, kiedy to firma musi dopuścić zewnętrzną podmiot do bardzo wszechstronnej informacji o prowadzonej działalności gospodarczej, co jest barierą psychologiczną dla menadżerów i właścicieli mniejszych firm.

Znaczenie zaufania pomiędzy doradcą a klientem w tego typu kompleksowej usłudze jest ogromne. Podczas badania FGI usługodawcy usługi pilotażowej potwierdzili tę opinię – **rekrutacja firm do usługi pilotażowej „z rynku” okazywała się praktycznie niemożliwa.**

”

[...] jak szukaliśmy kolejnych firm, żeby ich zrekrutować, to napotkaliśmy na ogromną barierę, tak naprawdę nikt nie chciał tego projektu, myśmy rekrutowali przez Internet, przez znajomych, bardzo długo szukaliśmy podmiotów, które moglibyśmy namówić do współpracy przy tym programie optymalizacji kosztów.

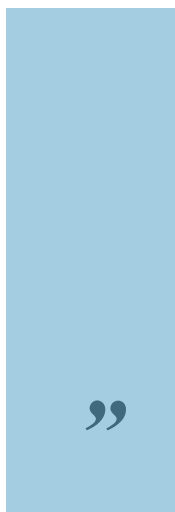
[...] Ciekawe zjawiska my zaobserwowaliśmy, bo wśród firm, które zrekrutowaliśmy byli nasi klienci, więc wiedzieliśmy, czego oni potrzebują rzeczywiście w tym pierwszym etapie składania oferty ci entuzjastycznie podeszli, a średnie się rozczarowywały.

[...] Wszystko to bazuje na zaufaniu do doradcy, więc jeśli jest jakiś kontrakt, to on nie zleci zewnętrznej firmie, ale osobom, które zna.

”

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Wymieniano dwa główne czynniki ułatwiające rekrutację klientów: **rekomendacje** innych przedsiębiorców, którzy skorzystali z usługi i długotrwałe relacje ze stałymi klientami.



przede wszystkim to są rekomendacje, czyli realizacja projektu w jednej firmie powoduje częstsze korzystanie z usługi przez innych klientów. To jest jeden obszar, drugi obszar to [...] my jako firma doradztwa stricte podatkowego też mamy powiedziałbym takie relacje stałego doradztwa, wiemy, że pewne zmiany w prawie, u tego konkretnego klienta będzie można na jego korzyść wykorzystać, tak naprawdę na bazie obecnych kontaktów, relacji i klientów jesteśmy w stanie takie projekty optymalizacyjne, nakierowane na jakieś oszczędności czy poprawienie przepływów finansowych stworzyć. Oprócz tego jak pojawia się czy nowe orzecznictwo, czy nowy przepis, to też staramy się tutaj znaleźć takie firmy i wśród naszych klientów, które na rynku mogłyby potencjalnie być tym zainteresowanym [...] Te główne dwa aspekty to są dotychczasowe relacje i polecenie rekomendacji.

[...] faktycznie ciężko, żeby klient przy pierwszym kontakcie wpuścił kogoś z zewnątrz, żeby mu optymalizował wszystko...

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów



4.3. Charakterystyka przedsiębiorstw potrzebujących wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów

W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:

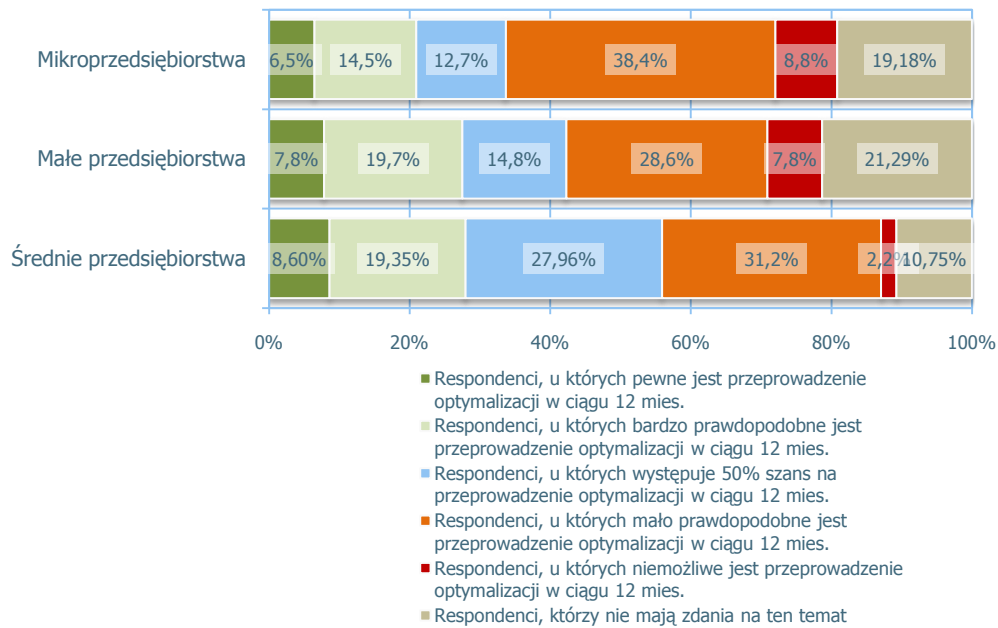
Jakie przedsiębiorstwa (wielkość, branża, inne) potrzebują w szczególności wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?

oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.3.1. Wielkość przedsiębiorstw zgłaszających popyt na usługę optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 9. Im mniejsze przedsiębiorstwo tym jest mniej zainteresowane optymalizacją kosztów (usługa wymaga bardzo zaawansowanej wiedzy, która kosztuje, a korzyści z usługi dla klienta zależą od skali i stopnia komplikacji prowadzonej działalności przez przedsiębiorcę)	 Przyjęta	Zainteresowanie przeprowadzeniem kompleksowej optymalizacji kosztów rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. O ile co trzeci mikroprzedsiębiorca jest nią zainteresowany, o tyle w przypadku średnich przedsiębiorców – jest to co drugi podmiot

Prawdopodobieństwo skorzystania z usługi optymalizacji kosztów rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Ponad 55% średnich przedsiębiorstw ocenia, że jest szansa (na poziomie 0,5) że w ciągu najbliższych 12 miesięcy skorzysta z usług optymalizacji kosztów. Podobną opinię wyraża 42% małych przedsiębiorstw i tylko 33% mikroprzedsiębiorstw. Warto zauważyć, że wśród tych którzy są zdecydowani na pozyskanie takiej usługi w najbliższych 12 miesiącach zależność jest taka sama ale różnice już znacznie mniejsze. Generalnie ok. 7-8% przedsiębiorstw jest zdecydowanych na skorzystanie z tej usługi.



Wykres 33. Zainteresowanie optymalizacją kosztów u przedsiębiorców (potencjalnych klientów usługi) różnej wielkości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród potencjalnych klientów usługi (n=1022).

Wielkość przedsiębiorstwa wpływa na zainteresowanie optymalizacją kosztów – im większe podmiot, tym jest ono większe.

Podczas badania FGI usługodawcy **potwierdzili tę hipotezę**. Według nich na większe zainteresowanie usługą wpływają takie czynniki występujące w większych firmach jak: bardziej złożony proces biznesowy, którego pełne kontrolowanie przekracza kompetencje kadry kierowniczej, częstsza styczność z pewnymi standardami i sprawozdawczymi wymagającymi oceny zewnętrznych doradców (np. biegłego rewidenta), większa skłonność do podejścia strategicznego w zarządzaniu firmą (planowanie długoterminowe), większa liczba informacji zarządczych o firmie dostępna ze względu na istnienie różnych służb monitorujących proces biznesowy, większa świadomość potrzeby korzystania z zewnętrznego doradztwa i szkoleń, płynąca m.in. z wcześniejszych doświadczeń z zewnętrznymi doradcami i wreszcie większe możliwości finansowe zakupu zewnętrznych usług doradczych.

Na pewno w jakiś sposób wielkość decyduje, bo przedsiębiorstwa duże to już jak mają inne spectrum [...] Trzeba być realistą, to są innego typu problemy, poza tym te spółki już mają kontakt z tymi doradcami, w tych mikro i małych przedsiębiorstwach to my byliśmy pierwszymi osobami, które się tym zajmują, jeśli spółki nie mają obowiązkowego badania biegłego rewidenta, to byliśmy pierwszymi osobami poza tymi z księgowości, które weryfikowały te księgi rachunkowe np. był pierwszy doradca, który weryfikował po organach zewnętrznych, więc tam też się pojawiały innego typu problemy, inaczej w spółkach, które są okresowo badane, mają stałego doradcę lub prawników zatrudnionych.


Jak jest duża, bogata firma, właściciel czy prezes jest przeszkolony, ma tę świadomość, ale w małych firmach niestety nie, ci ludzie nie mają dostępu, nie mają wiedzy o tym.

[...] mam wrażenie, że te małe firmy nie wiedzą bardzo często, czego chcą, czego oczekują, więc ciężko jest czasami z tą ofertą do nich konkretną trafić, to myślę, że to też jest kwestia kultury korzystania

z doradców po stronie tych małych firm, średnie już są bardziej zorganizowane wewnętrznie, za podatki odpowiadają odpowiednie osoby, z odpowiednią wiedzą, doświadczeniem itd. ta rozmowa jest inna, bo dużo łatwiej jest wychwycić, jakie są oczekiwania i potrzeby.

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów i pozostałych

4.3.2. Branża przedsiębiorstw zgłaszających popyt na usługę optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 10. Branża nie ma wpływu na poziom zainteresowania kompleksową optymalizacją kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	 Przyjęta	Udział respondentów zainteresowanych przeprowadzeniem kompleksowej optymalizacji kosztów różni się między branżami o 21% – i wynosi od 32% do 53%

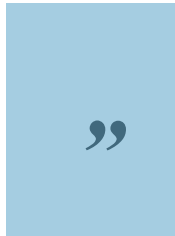
Zainteresowanie usługą optymalizacji kosztów w podziale na branże (główne branże działalności deklarowane przez respondentów) pokazano w tabeli poniżej. Generalnie co czwarty przedsiębiorca deklaruje, że skorzystanie z usługi optymalizacji kosztów jest pewne lub bardzo prawdopodobne. W podziale branżowym zwracają uwagę deklaracje przedsiębiorców z takich sektorów jak: sekcja U (100% wskazań w kategorii „bardzo prawdopodobne”), sekcja D – wywarzanie i zaopatrywanie w energię (50% wskazań w kategorii „pewne”). Można przypuszczać, że pewien wpływ na zróżnicowanie odpowiedzi ma wielkość firm działających w poszczególnych branżach. Jednak analiza statystyczna istotności różnic pomiędzy poszczególnymi branżami pokazała, że różnice te są statystycznie nieistotne. Zatem nie możemy twierdzić, że popyt na usługi optymalizacji kosztów jest związany z branżą w jakiej działa przedsiębiorstwo.

Tabela 9. Zainteresowanie optymalizacją kosztów u potencjalnych klientów według branż.

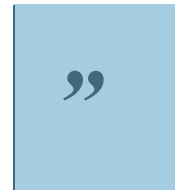
Główna branża	Prawdopodobieństwo rozpoczęcia optymalizacji kosztów w przeciągu 12 miesięcy					
	To pewne	To bardzo prawdopodobne	50% szans	To mało prawdopodobne	To niemożliwe	Nie wiem
Sekcja A - Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	8%	24%	8%	36%	8%	16%
Sekcja B - Górnictwo i wydobywanie	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Sekcja C - Przetwórstwo przemysłowe	5%	13%	16%	35%	7%	24%
Sekcja D - wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimat	50%	0%	50%	0%	0%	0%
Sekcja E - dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	0%	0%	0%	67%	33%	0%
Sekcja F - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	5%	15%	16%	36%	9%	19%
Sekcja G - Transport i gospodarka magazynowa	7%	16%	10%	38%	4%	24%
Sekcja H - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	4%	26%	22%	22%	12%	13%
Sekcja I - Informacja i komunikacja	9%	13%	22%	28%	9%	19%
Sekcja J - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	12%	12%	19%	42%	4%	12%
Sekcja K - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	6%	20%	11%	26%	17%	20%
Sekcja L - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	5%	18%	27%	24%	5%	20%
Sekcja M - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	13%	24%	13%	27%	8%	16%
Sekcja N - Edukacja	11%	4%	18%	43%	4%	21%
Sekcja O - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	13%	13%	13%	38%	19%	6%
Sekcja P - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	9%	15%	18%	36%	9%	13%
Sekcja R - Pozostała działalność usługowa	6%	17%	11%	44%	6%	17%
Sekcja S	3%	19%	11%	37%	8%	21%
Sekcja T	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Sekcja U	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Razem	7%	17%	15%	34%	8%	19%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród potencjalnych klientów usługi (n=1022).

Również podczas badania FGI usługodawcy **pośrednio potwierdzili tę tezę**. Wskazali oni różnorodność branż klientów, z którymi mieli do czynienia:



Jeśli chodzi o te badania, które były u nas prowadzone, to dotyczyły przedsiębiorstw średnich produkcyjnych [...]
U nas były głównie małe, dwa średnie i jedno mikro. Branża głównie handel, budownictwo, produkcja i jedno z transportu [...]
My mieliśmy turystykę, usługi informatyczne, produkcja..

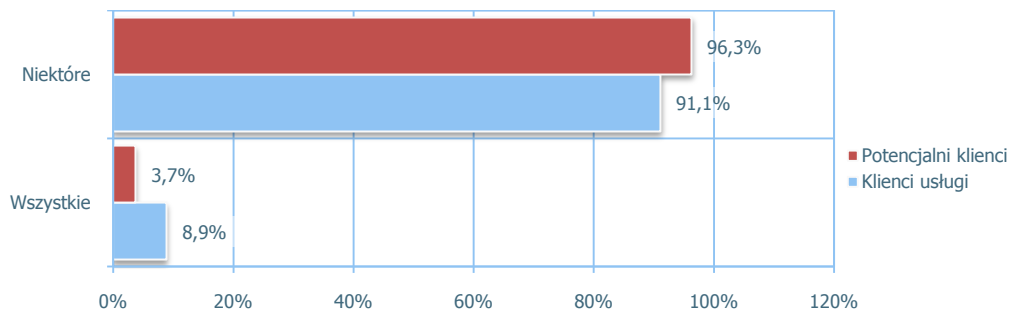


Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

4.3.3. Zakres usługi na jaką zgłaszają popyt MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 11. MŚP potrzebują wsparcia w zakresie wybranych elementów optymalizacji kosztów i nie są zainteresowane kompleksową usługą	 Przyjęta	Udział respondentów zainteresowanych wyłącznie wybranymi elementami optymalizacji kosztów wyniósł 91% dla klientów usługi pilotażowej i aż 96% dla pozostałych przedsiębiorstw.

Znacząca większość (91,1% klientów i 96,3% potencjalnych klientów) jest zainteresowana **wyłącznie niektórymi elementami usługi** optymalizacji kosztów. Wynik ten wydaje się dość ważny w kontekście projektowania przyszłego kształtu usługi optymalizacji kosztów dofinansowywanej z funduszy publicznych. Dość dobre rozumienie istoty usługi wśród przedsiębiorców i znacznie lepsze wśród klientów usługi pilotażowej (patrz rozdział 4.1.1) skłania do poglądu, że te deklaracje nie wynikają z braku świadomości korzyści płynących z usługi o charakterze kompleksowym lecz raczej są świadomą deklaracją na rzecz większej elastyczności w podejściu do świadczenia tej usługi. W badaniach jakościowych pojawiały się już wcześniej sygnały, że przedsiębiorcy m.in. dlatego nie chcą usługi kompleksowej, gdyż w pewnych obszarach objętych tą usługą współpracują ze swoimi „stałymi” doradcami, do których mają zaufanie.



Wykres 34. Zainteresowanie wszystkimi lub wybranymi elementami optymalizacji kosztów wśród badanych przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Na inna przyczynę takiego stanu rzeczy wskazywano podczas FGI. Uczestnicy odnieśli się do tej kwestii, wskazując na preferowanie działań doraźnych kosztem długofalowych w obliczu panującego na rynku kryzysu. Pomimo więc, że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z wartości długofalowego procesu optymalizacji kosztów, to jednak w trudnych czasach szukają **szybkich i łatwych rozwiązań, które mogłyby doraźnie rozwiązać problemy firmy**. Wygląda zatem na to, że kryzys wymusił na przedsiębiorcach działania wybiórcze, dające szybki zysk.

Jest to o tyle prawda, że jak pokazują wyniki badań dla hipotezy H14 kryzys jest bardzo ważną przyczyną podejmowania działań optymalizacji kosztów.

Przedsiębiorcy potrzebują wsparcia w zakresie wybranych elementów optymalizacji kosztów, bowiem szukają szybkich i łatwych rozwiązań, które dają szybki zysk. Ważną przyczyną w tym zakresie jest kryzys.

Nie znaczy to, że korzystający z usług fragmentarycznych nie przekonają się do celowości usługi kompleksowej. Usługodawcy wskazali na pewien **proces „dojrzewania” klientów do kompleksowej usługi optymalizacji kosztów**, a więc rozpoczynanie od jednego obszaru, a następnie wchodzenie sukcesywnie w kolejne obszary, może być skuteczną strategią świadczenia usługi kompleksowej dla klientów.

”

[...] po udanym procesie optymalizacyjnym, który jest najczęściej jednorazowym działaniem jeśli kończy się sukcesem, to wówczas przechodzimy na taką dłuższą współpracę, stałą współpracę, tylko w ramach której trudno jest mówić o optymalizacji kosztów, to jest bardziej obsługa, czy też optymalizacja może wyższej jakości usług, pewności, że ten biznes jeśli chodzi o stronę podatkową, czy prawną jest prowadzony właściwie [...]


Nowy klient nie wpuszcza do wszystkich obszarów [...]

Ja potwierdzam, że najczęściej to jest takie wycinkowe podejście, ale to też wynika z tego, że to my do klienta idziemy z jakby konkretną propozycją, dzień dobry, odzyskamy panu podatek, ale jak, nie wiem, zobaczymy.


Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

”

4.4. Bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

 W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
Jakie są bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?
 oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.4.1. Bariery organizacyjne

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 12. Największą barierą organizacyjną optymalizacji kosztów jest brak informacji w firmie (konieczne informacje nie są monitorowane przez firmę, co powoduje słabą przejrzystość źródeł powstawania kosztów w organizacji)	 Przyjęta	Udział respondentów, u których stwierdzono barierę braku informacji w firmie o kosztach był jednym z największych – takich informacji nie ma co czwarty klient i co piąty potencjalny klient

Obie grupy respondentów zostały zapytane o problemy, które utrudniają skuteczną optymalizację kosztów. Dla największego odsetka przedsiębiorców i klientów usługi pilotażowej bariera jest trudność w ocenie korzyści jakie firma uzyska w wyniku usługi („trudność w pomiarze oszczędności”, odpowiednio: 39% i 34%). Prawie jednakowe wskazania wśród obu grup respondentów są zastanawiające w świetle standardowych działań usługodawców w projekcie pilotażowym, które zobowiązują usługodawcę do przedstawienie klientowi potencjalnych korzyści finansowych i pozafinansowych powstałych wskutek realizacji usługi.



Wykres 35. Bariery utrudniające skuteczną optymalizację kosztów w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).


Drugą najważniejszą barierą okazał się brak informacji zarządczej na temat kosztów w przedsiębiorstwie („brak przejrzystości kosztów w przedsiębiorstwie”). Jak się okazało, **co czwarty klient usługi**, a prawie **co piąty potencjalny klient**, wskazali właśnie na **tę barierę**. Tu widać wyraźną przewagę świadomościową klientów usługi pilotażowej nad ogółem przedsiębiorców. Klienci zapewne uzmysłowili sobie w trakcie realizacji usługi braki w zakresie informacji zarządczej we własnych firmach.

Potwierdzono zatem, że istotną barierą organizacyjną jest brak informacji zarządczej o kosztach w przedsiębiorstwach.

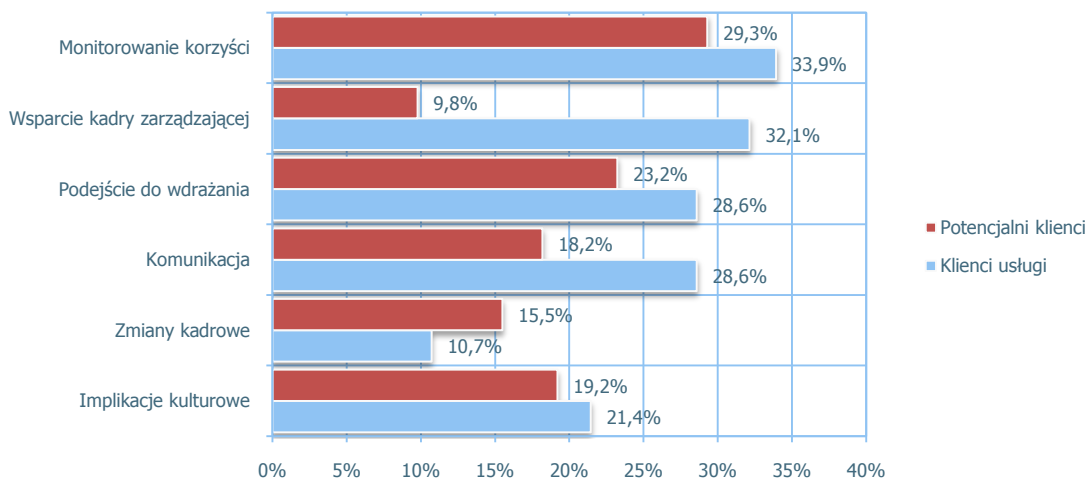
Na trzecim miejscu wśród barier ogół przedsiębiorców (13%) wskazuje na nieodpowiednie procesy i procedury w przedsiębiorstwie. Jest to optymistyczna obserwacja, bowiem wskazuje na zrozumienie strukturalnych przyczyn nieoptymalnych kosztów prowadzenia działalności gospodarczej i stwarza pole do działań bardziej strategicznych i długofalowych. Ta sama bariera u klientów usługi pilotażowej plasuje się na trzeciej pozycji w hierarchii barier (17%).

Warto zauważyć, że na czwartym miejscu wśród barier wskazanych przez klientów usługi pilotażowej znalazło się „**źle zaprojektowany plan optymalizacji kosztów**” (25%), co może świadczyć o **niepełnym zadowoleniu z wyświadczonej usługi pilotażowej**.

Barierą wdrażania usługi optymalizacji może też być **brak komunikacji wewnątrz firmy**. Zweryfikowano tą kwestię za pomocą następującej hipotezy:

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 8. Jakość usługi optymalizacji kosztów zwiększa dobra komunikacja ze wszystkimi pracownikami oraz ich zaangażowania na wszystkich etapach	 Odrzucona	Udział respondentów, dla których komunikacja ze wszystkimi pracownikami okazała się bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na jakość usługi podczas optymalizacji kosztów wyniósł zaledwie 18,2% dla potencjalnych i 28,6% dla istniejących klientów.

Weryfikacje tej hipotezy opierała się o pytanie o czynniki, które w największym stopniu oddziaływały na proces optymalizacji kosztów. Wskazane w odpowiedziach czynniki te wynikały z badań literaturowych, a komunikacja była jednym z nich (wskazywanym najczęściej w innych badaniach).




Wykres 36. Istotne dla przedsiębiorców czynniki oddziałujące na proces optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=297).

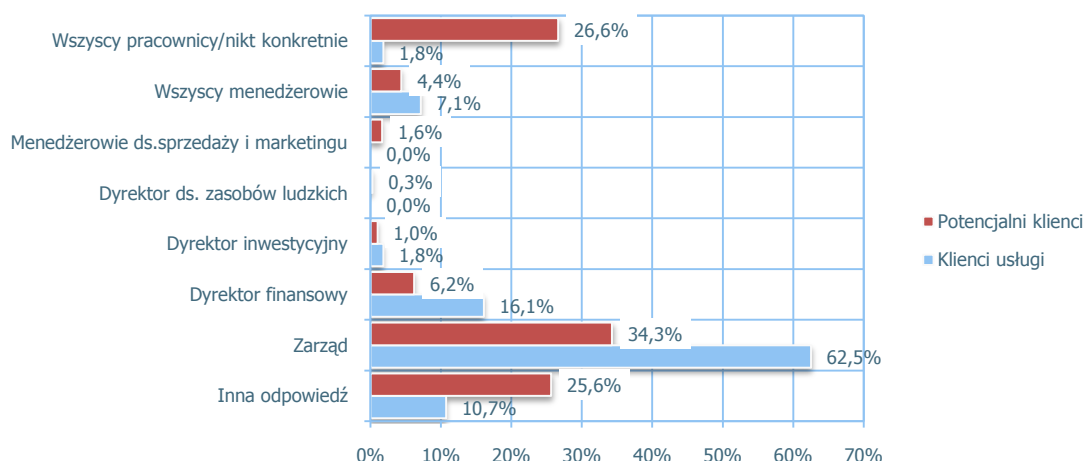
Okazało się jednak, że w przypadku MŚP **komunikacja nie odgrywa tak znaczącej roli**, jak w przypadku większych przedsiębiorstw (których wyniki prezentowano w części literaturowej). Ogólnie rzecz biorąc, jest ona ważna dla prawie co piątego zarówno klienta usługi pilotażowej, jak i potencjalnego klienta. Najważniejsze dla firm jest **monitorowanie korzyści** płynących z procesu, **podejście do optymalizacji** oraz wsparcie kadry zarządzającej – tylko w przypadku klientów (ogół przedsiębiorców nie uznaje wsparcia kadry zarządzającej za ważny czynnik).

Badania wykazały, że komunikacja nie jest ważnym czynnikiem dla większości przedsiębiorstw zarówno potencjalnych (ponad 80%), jak i istniejących klientów usługi (ponad 70%). Być może nabiera ona znaczenia dopiero w większych firmach, gdzie fizyczne odległości między pracownikami są znaczne, a skala zmian jest dużo większa.

4.4.2. Bariery osobowe

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 13. Największą barierą osobową utrudniającą sukces optymalizacji kosztów jest brak zaangażowania kadry zarządzającej (w tym koordynacji przez nią całego procesu i dawania przykładu dla całej organizacji)	 Odrzucona	Zarząd jest organem przedsiębiorstwa, które w największym stopniu jest odpowiedzialny za inicjatywy optymalizacji kosztowej, szczególnie wśród klientów. W przypadku pozostałych przedsiębiorstw najwięcej inicjatyw powstaje dzięki wszystkim pracownikom, ale zarząd odgrywa tu największą rolę

Klienci usługi pilotażowej najczęściej wskazują zarząd przedsiębiorstwa jako inicjatorów optymalizacji kosztów (62%). Podobnie w przypadku ogółu przedsiębiorców, zarząd jako inicjator procesu jest wskazywany przez większość respondentów (34%). Otrzymany wynik jest zbliżony do wyników badań przytaczanych w p. 3.4.2. Rola zarządu wydaje się więc kluczowa w inicjowaniu procesu optymalizacji i zarząd wspiera procesy optymalizacji w trakcie realizacji (tylko 4% przedsiębiorców i 5% klientów usługi pilotażowej wskazuje „Brak wsparcia zarządu” jako barierę wdrażania działań optymalizacyjnych – wykres 35). Jednocześnie warto zwrócić uwagę na niejasny stosunek do roli zarządu w przypadku ogółu przedsiębiorców. Z jednej strony zarząd nie przeszkadza (wykres 35) ale też jego wsparcie nie jest kluczowe (wykres 36).





Wykres 37. Jednostki/pracownicy odpowiedzialni za tworzenie inicjatyw optymalizacji kosztów w badanych przedsiębiorstwach.

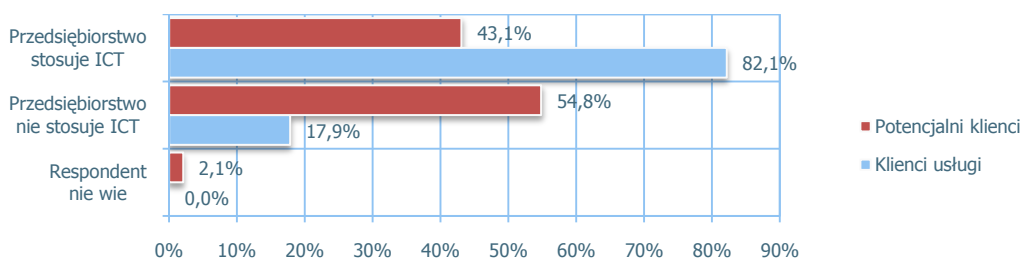
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

W przypadku ogółu przedsiębiorców zaskakująco duży odsetek wskazań otrzymali „wszyscy pracownicy/nikt konkretnie” jako inicjatorzy działań optymalizacyjnych (27%). Jest to o 10 punktów procentowych więcej niż analogiczny wynik w przywoływanych w literaturze badaniach (p. 3.4.2). Jak tam wykazano inicjatywy takie mają mniejszą szansę na sukces.

4.4.3. Bariery technologiczno-informacyjne

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 14. Kluczową barierą technologiczną skutecznego wdrażania usługi optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwach jest niewykorzystywanie lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych (powodujące trudności w uzyskaniu przejrzystych informacji na temat kosztów w całej firmie, poprawy efektywności kosztowej itp.)	 Odrzucona	Dla klientów usługi pilotażowej: Takie bariery technologiczne nie występują. Większość klientów (81%) posiada ICT w firmach, a więc nie jest to bariera. 83% z nich wykorzystuje ICT do optymalizacji kosztów, więc tu również nie jest to bariera. Jednak niepokojąco dużo (40%) klientów wskazało na zwiększenie kosztów prowadzenia przedsiębiorstw poprzez zastosowanie ICT
	 Przyjęta	Dla pozostałych przedsiębiorców: ICT posiada tylko 43% przedsiębiorstw, do optymalizacji kosztów wykorzystuje ICT więcej niż połowa, dla praktycznie wszystkich badanych ICT nie wpływają na zwiększenie kosztów

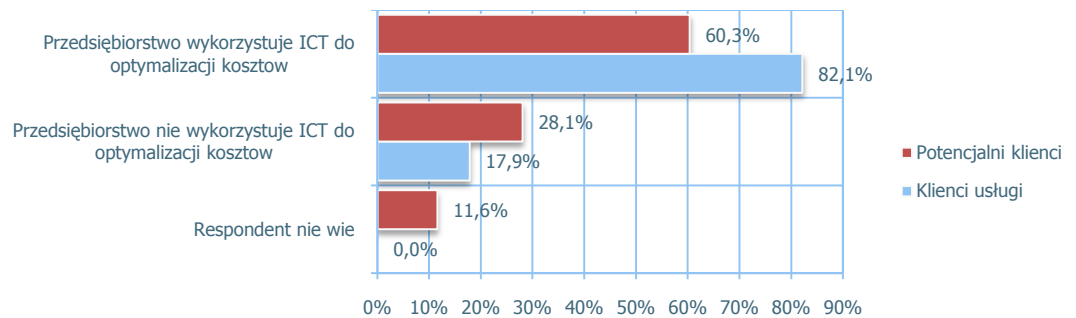
Brak przejrzystej informacji o kosztach w firmie stanowi jedną z głównych barier optymalizacji kosztów (wykres 35). Zgodnie z przyjętą hipotezą roboczą, jedną z przyczyn braku tej informacji może być brak lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych w firmie. W większości MSP (55%) **nie stosuje się technologii informatycznych** – jedynie dwóch na pięciu przedsiębiorców stosuje takie technologie. Jest to zatem **bariera technologiczna**, która uniemożliwia wykorzystanie wielu narzędzi informatycznych do monitorowania kosztów i tworzenia informacji zarządczej. Wśród klientów usługi pilotażowej proporcja jest odwrotna – ICT wykorzystuje czterech na pięciu przedsiębiorców. Jednocześnie brak stosowania technologii informatycznych nie jest barierą uniemożliwiającą przeprowadzenia procesu optymalizacji – co piąty klient usługi pilotażowej został beneficjentem usługi pomimo braku stosowania ICT w firmie.



Wykres 38. Stosowanie ICT w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

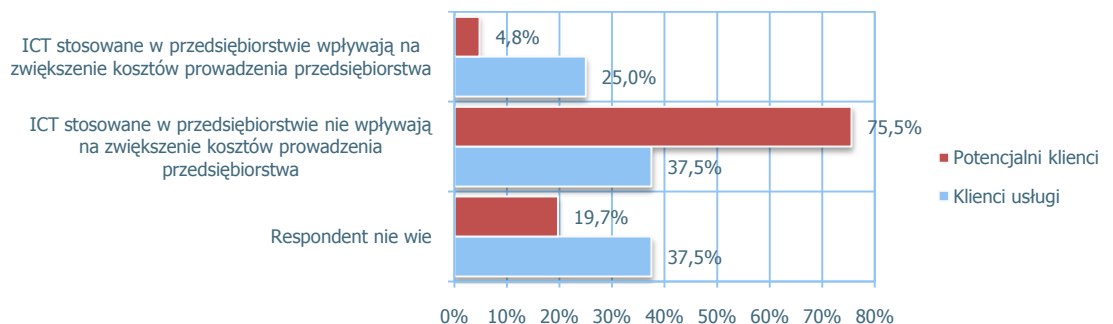
Ci którzy stosują technologie ICT w firmie, wykorzystują je najczęściej do optymalizacji kosztów (82% klientów usługi pilotażowej i 60% ogółu przedsiębiorców). W zakresie nie ma zatem podstaw do wskazywania na taką barierę.



Wykres 39. Wykorzystywanie ICT do optymalizacji kosztów w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Poglądy na temat wpływu stosowanych technologii ICT na koszty prowadzenia przedsiębiorstwa są zróżnicowane dla obu grup respondentów. Wśród przedsiębiorców zdecydowanie przeważa pogląd (76%), że technologie informatyczne stosowane w firmie nie wpływają na koszty prowadzenia przedsiębiorstwa. Trzeba jednak pamiętać, że pogląd ten wyrażają respondenci z których ponad 60% deklaruje, że nie prowadziło dotąd żadnych działań ukierunkowanych na optymalizację kosztów prowadzonej działalności gospodarczej (wykres 26). Trudno więc oprzeć się wrażeniu, że ten optymistyczny pogląd nie oparty jest na znajomości rzeczywistych kosztów stosowania technologii ICT, ale na własnych wyobrażeniach o ich wielkości. W grupie klientów usługi pilotażowej uzyskano odpowiedzi na to pytanie tylko od 5 respondentów. Pomimo, że trudno mówić o jakichś tendencjach przy takiej próbie, warto przynajmniej zauważyć, że opinie wśród tej nielicznej grupy są podzielone.



Wykres 40. Opinie przedsiębiorców o wzroście kosztów spowodowanych wykorzystaniem ICT.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=5) i potencjalnych klientów usługi (n=188).


W większości MSP (55%) nie stosuje się technologii informatycznych. Za brak przejrzystej informacji o kosztach w firmie może odpowiadać brak lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych.

Firmy stosujące technologie informacyjne wykorzystują je w większości do optymalizacji kosztów (60%)


Stosowanie technologii informacyjnych nie jest warunkiem koniecznym przeprowadzenia optymalizacji kosztów – co piąty klient usługi pilotażowej został beneficjentem usługi pomimo braku stosowania ICT w firmie, ale wyraźnie sprzyja działaniom optymalizacyjnym – technologie ICT stosuje 80% klientów usługi

pilotażowej a 82% z nich wykorzystuje je do działań związanych z optymalizowaniem kosztów.

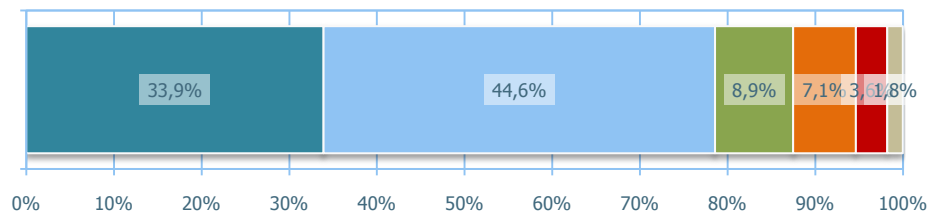
4.5. Dostosowanie pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb

 W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów jest dostosowana do potrzeb odbiorców?
 oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.5.1. Filozofia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 15. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – nie koncentruje się na sposobie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa	 Odrzucona	79% respondentów stwierdziła, że usługa pilotażowa koncentrowała się na działaniach zmieniających sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa

Wstępna analiza standardów usługi wskazywała, że doradcy wykonujący usługę pilotażowa będą się w praktyce koncentrować na pewnych wycinkach działalności przedsiębiorstwa. Z perspektywy klientów wygląda to jednak zdecydowanie inaczej. Klientów usługi pilotażowej zapytano, na czym ich zdaniem koncentrowała się ta usługa. Odpowiedzi przedstawia poniższy wykres:



- Respondenci zdecydowanie zgadzający się, że podjęte działania koncentrowały się na działaniu całej firmy
- Respondenci zgadzający się, że podjęte działania koncentrowały się na działaniu całej firmy
- Respondenci o ambiwalentnej opinii
- Respondenci niezgadzający się, że podjęte działania koncentrowały się na działaniu całej firmy
- Respondenci zdecydowanie niezgadzający się, że podjęte działania koncentrowały się na działaniu całej firmy
- Respondenci nie mający zdania

Wykres 41. Koncentracja respondentów na działaniach zmieniających sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 56 respondentów (klienci usługi pilotażowej).

Zdecydowana większość (79%) klientów usługi pilotażowej zgodziła się ze stwierdzeniem, że usługa ta **koncentrowała się na sposobie funkcjonowania całej firmy**.

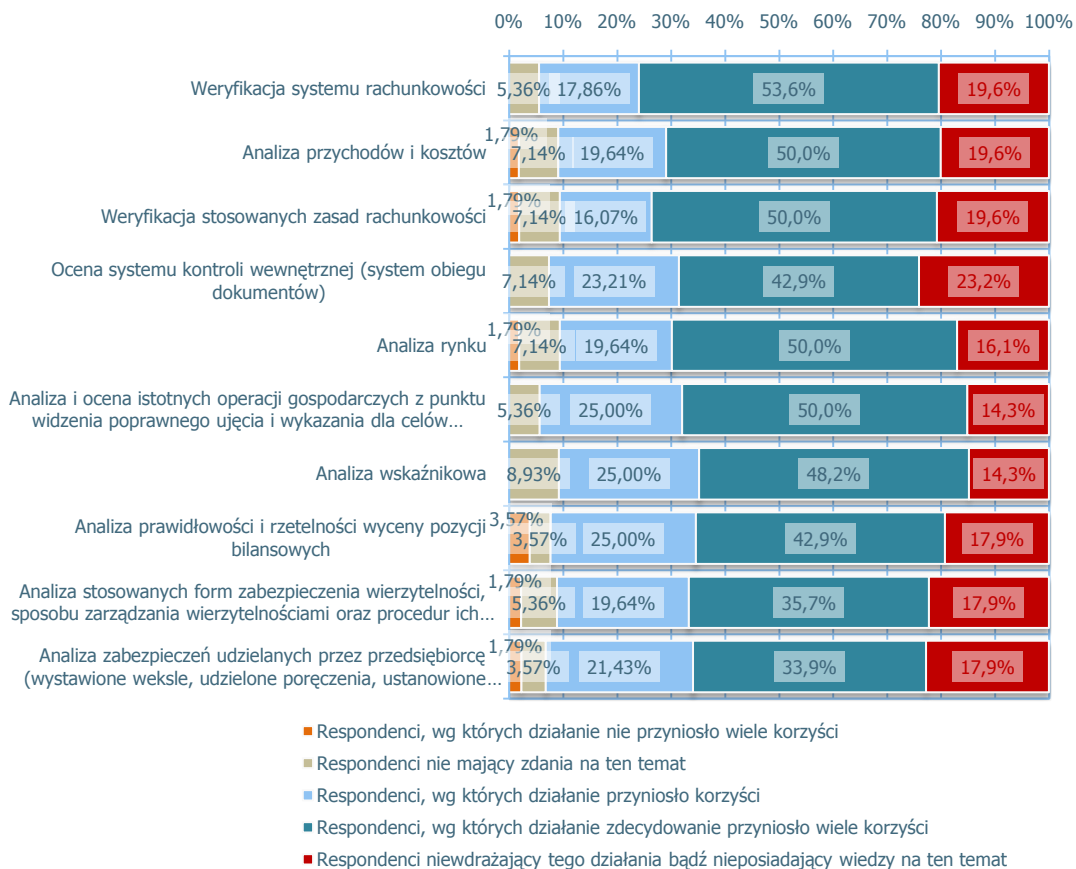
Zatem mimo przesłanek wynikających z badania standardu usługi, w praktyce usługodawcy obejmowali analizami całe przedsiębiorstwa

wskazując na możliwe usprawnienia funkcjonowania bezpośrednio lub pośrednio wszystkich działów firm.

4.5.2. Strategiczność pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 16. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – w zbyt dużym stopniu koncentruje się na maksymalizacji marży w krótkim okresie	 Przyjęta	Udział respondentów wskazujących na efekty optymalizacji kosztów w postaci maksymalizacji marży w krótkim okresie czasu jest dużo wyższa niż połowa. Niemniej jednak mają miejsce również inne efekty, bardziej strategiczne

Literatura oraz badania jakościowe wskazywały na mechanizm generujący popyt na usługi optymalizacji kosztów związany z doraźną koniecznością szybkiej poprawy sytuacji finansowej firmy w odpowiedzi na trudności pojawiające się na rynku. Zakładano więc, że takich efektów oczekiwali również klienci usługi pilotażowej. W takich przypadkach usługodawcy koncentrują się na działaniach, takich jak analiza przychodów i kosztów czy analiza wskaźnikowa. Szczególnie druga z nich służy bieżącej poprawie sytuacji przedsiębiorstwa opisywanej za pomocą różnych grup wskaźników. Jeśli więc klienci demonstrowali takie podejście to również oczekiwaliby efektów w obszarach związanych z wymienionymi działaniami optymalizującymi. Stało się to podstawą do weryfikacji postawionej hipotezy.



Wykres 42. Koncentracja respondentów na działaniach zmieniających sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).


Przedstawiony powyżej wykres pokazuje przede wszystkim, że prawie wszystkie działania optymalizacyjne były wdrażane prawie u wszystkich klientów usługi pilotażowej. Korzyści w ocenie klientów są zróżnicowane, ale różnice w ocenie respondentów nie są duże. Weryfikacja systemu rachunkowości **przyniosła korzyści w największej liczbie przedsiębiorstw** (w prawie 3 na 4). Także badanie przychodów i kosztów wpływające na marżę w krótkim okresie przynosi korzyści aż w przypadku 70% respondentów. Analiza wskaźnikowa była wdrożona w 7 na 10 przedsiębiorstwach, natomiast dwóch na trzech klientów ocenia korzyści z tego tytułu jako znaczące.

Jedynym narzędziem, które było wdrażane w mniej niż połowie przedsiębiorstw jest analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarytelności, a także analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę (to narzędzie było wdrażane w połowie przypadków). Mają one charakter jednak narzędzi systemowych, pomagającego w długim okresie czasu zarządzać wiarytelnościami i ryzykiem związanym z transakcjami kupna.

Zatem faktycznie **optymalizacja kosztów dotyczy bieżących korzyści**, ale inne działania optymalizacyjne okazują się nie mniej korzystne w opinii klientów usługi pilotażowej. Można zatem przypuszczać, że choć impulsem i wstępną motywacją do skorzystania z usługi była koncentracja na redukcji kosztów, to w wyniku pracy z doradcą ostatecznie usługa objęła całość działań optymalizacyjnych w firmie.

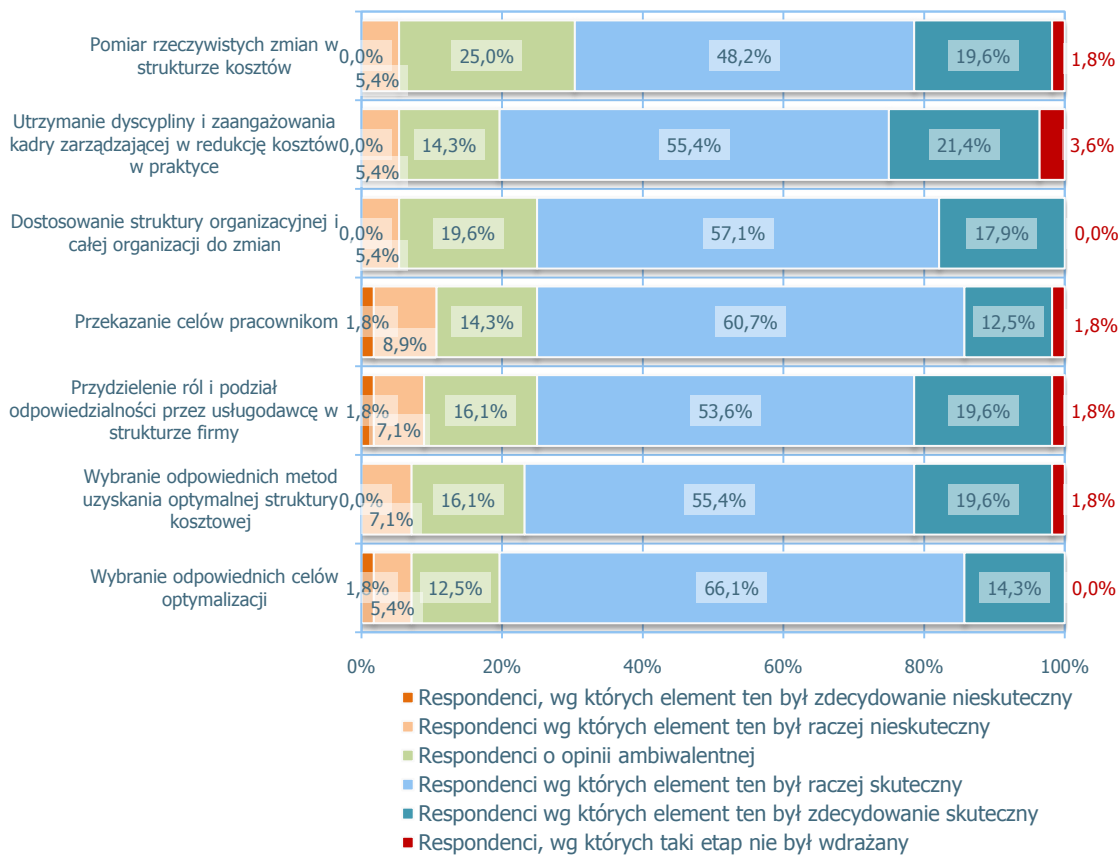
O ile potwierdza się hipoteza, że oczekiwane efekty optymalizacji kosztów koncentrują się na maksymalizacji marży w krótkim okresie czasu, o tyle również inne działania o charakterze bardziej strategicznym przynoszą w opinii klientów usługi pilotażowej niewiele mniejsze korzyści przedsiębiorstwom.

4.5.3. Poziom analityczny pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 17. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – nie koncentruje się na czynnikach przewagi kosztowej przedsiębiorstwa, a także na mechanizmach generowania kosztów w przedsiębiorstwie	 Odrzucona	Większość klientów usługi wskazuje na potrzebę poznania czynników przewagi kosztowej przedsiębiorstwa i mechanizmów generowania kosztów w przedsiębiorstwie. Jednocześnie większość potrafi zidentyfikować te czynniki i miała wdrożony etap pomiaru zmian w strukturze kosztów

Weryfikacja tej hipotezy była stosunkowo trudna, bowiem wymagała dedukcji na podstawie zadawania pytań nie wprost. Po pierwsze, analiza poczyniona przy weryfikacji hipotezy H|2 wykazała, że **klienci za ważne uważają działania zmierzające do poznania czynników przewagi kosztowej i mechanizmów generowania kosztów** (np. poprzez stworzenie bardziej elastycznej struktury kosztów, poprawę efektywności procesów zarządzania, czy lepszą kontrolę ponoszonych kosztów). Chociaż z drugiej strony ważne są dla klientów również zwykłe działania polegające na redukcji kosztów.

Po drugie, zapytano klientów o poszczególne etapy usługi, aby dowiedzieć się, czy respondenci potrafią po realizacji usługi zidentyfikować czynniki powodujące przewagę kosztową i mechanizmy powstawania kosztów i dzięki temu dostosować strukturę organizacyjną i całą firmę do zmian oraz zmierzyć rzeczywiste zmiany w strukturze kosztów. Szczególne znaczenie ma drugi element (ostatni etap wdrażania usługi).



Wykres 43. Skuteczność poszczególnych elementów usługi optymalizacji kosztów w opinii przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Okazuje się, że **większość klientów uważa te etapy za skuteczne**, jedynie niecałe 1,8% z nich nie miało wdrożonego ostatniego etapu – pomiaru rzeczywistych zmian w strukturze kosztów. Zatem na bazie powyższych analiz można stwierdzić, że **hipoteza nie jest prawdziwa**.

Podczas badania FGI usługodawcy podkreślili, że podczas badania **nie wchodzi głęboko w procesy firmy** i nie analizują mechanizmów np. produkcyjnych. Brakuje na to czasu.

”


usługa była zamknięta w pewnych obszarach, w określony jeszcze sposób, audyt finansowy, określ jaki jest system rachunkowości, to i tak za szczegółowo, myślę, że moglibyśmy zaproponować bardziej konkretne podejście, które spełniłoby te oczekiwania, ja nie oceniam sytuacji ekonomicznej, tylko chcę pokazać, że te narzędzia są prawidłowe. Potem wchodzimy w podatkowe, to znów optymalizacja w określonych transakcjach, które występują. My nie analizowaliśmy tego, że koszt wytworzenia danego produktu, mówiliśmy, że tutaj trzeba zmierzyć materiały, tutaj zwiększyć robociznę, tutaj koszty stałe są za duże, nie było takich analiz, więc trudno się odnieść do tego.

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów


”

Warto pamiętać o tym, że usługa optymalizacji kosztów **koncentruje się na czynnikach przewagi i mechanizmach powstawania kosztów, ale w ograniczonym zakresie**.

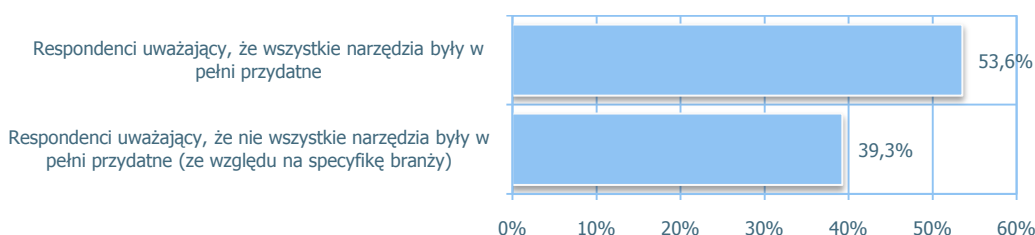
4.6. Zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

	W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
	Czy zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowany?
	oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.6.1. Przydatność narzędzi stosowanych w pilotażowej usłudze optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 18. Wszystkie narzędzia znajdujące się w obecnym zakresie usługi optymalizacji kosztów (określonych w standardzie) są przydatne dla przedsiębiorstw	 Przyjęta	Większość klientów usługi pilotażowej stwierdziła przydatność wszystkich narzędzi w ramach standardu (54%), ale dwóch na pięciu (39%) uznało, że nie wszystkie narzędzia były w pełni przydatne

Aby zweryfikować tę tezę, zapytano klientów usługi o przydatność wszystkich narzędzi w ramach standardu.

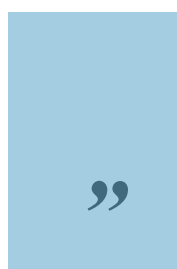


Wykres 44. Przydatność wszystkich stosowanych w ramach usługi narzędzi w opinii badanych przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=52).

Większość respondentów (54%) stwierdziła, że wszystkie narzędzia zastosowane podczas realizacji usługi były w pełni przydatne. Oznacza to, że przyjęta **hipoteza jest prawdziwa**. Jednocześnie niewiele mniejsza grupa klientów jest zdania, że nie wszystkie narzędzia są przydatne. Sądzymy, że te opinie pochodzą od respondentów, którzy przydatność niektórych narzędzi widzą z perspektywy specyfiki swojej branży.

Opinia usługodawców jest zdecydowanie pozytywna. Wśród uczestników FGI również panowało zgodne przeświadczenie o **przydatności dokumentów i narzędzi** stworzonych podczas świadczenia usługi. Chociaż nie mieli oni wiedzy, czy w praktyce klienci po zakończeniu usługi z nich korzystali. Być może też opinie klientów o niepełnej przydatności jakiegoś narzędzia wynikały z bariery umiejętności posługiwania się tymi narzędziami bazującymi najczęściej na wykorzystaniu technologii informatycznych, a jak wiemy co piąty klient usługi pilotażowej takiej technologii nie stosuje w firmie (wykres 38).

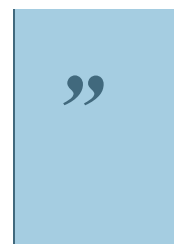


Tak, jeżeli mówimy o arkuszach [...]


Do prognozowania przyływów, do potem analizy finansowej, do przygotowania bilansu, do szybszego przygotowania sprawozdań finansowych [...]

Nie było takich (nieprzydatnych), bo my to, co sami stosowaliśmy przy analizie klienta, przekazywaliśmy mu, żeby mógł sobie na tym pracować.

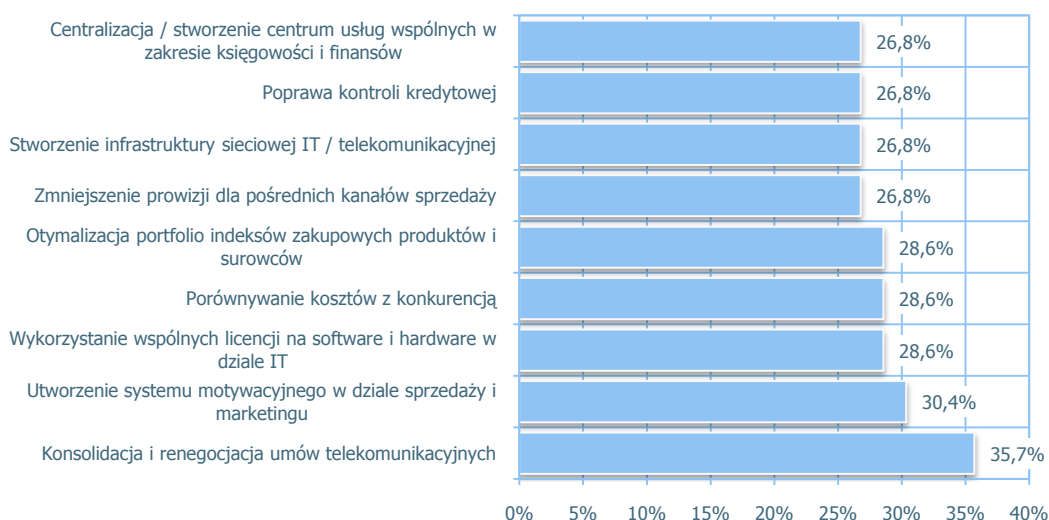
Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów



4.6.2. Zapotrzebowanie na dodatkowe narzędzia optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 19. Przedsiębiorcy potrzebują dodatkowych narzędzi do optymalizacji kosztów (oprócz tych zapisanych w standardzie usługi pilotażowej)	 Przyjęta	Wielu respondentów (w niektórych przypadkach nawet 28-42%) wskazywało na potrzebę rozszerzenia standardu usługi o dodatkowe narzędzia

Aby zweryfikować tę hipotezę zapytano klientów usługi o te działania, możliwe do wykonania w ramach usługi optymalizacji kosztów (wybrane na bazie badań literaturowych wskazanych wyżej), których nie ma obecnie w ramach usługi, ale które przedsiębiorcy chcieliby wdrożyć.



Wykres 45. Potrzeby badanych przedsiębiorców w zakresie dodatkowych narzędzi w ramach usługi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Okazuje się, że oprócz elementów wskazanych na etapie raportu wstępnego, **klienci wskazali na całkiem nowe działania** (choć w dotychczasowych obszarach usługi), które mogłyby wzbogacić usługę optymalizacji kosztów. Warto zwrócić uwagę, że **konsolidację i renegocjację umów** (a więc aspekt prawny usługi) chcieliby wdrożyć w przyszłości aż dwóch na pięciu klientów usługi pilotażowej. Pozostałe wskazane działania chcieliby zrealizować co trzeci – czwarty klient.

Również podczas badania FGI usługodawcy **potwierdzili tę tezę**. Szczególnie w odniesieniu do obszaru prawnego, wskazywanego wyżej:

”

Na pewno obszar prawny nie pokrywa całego zakresu działalności przedsiębiorstwa. On był wyraźnie ukierunkowany na windykację i basta [...]

Z jednej strony zaletą jest to, że jest ujęte kilka obszarów, a z drugiej strony są obszary, które można by dodać.


Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

”

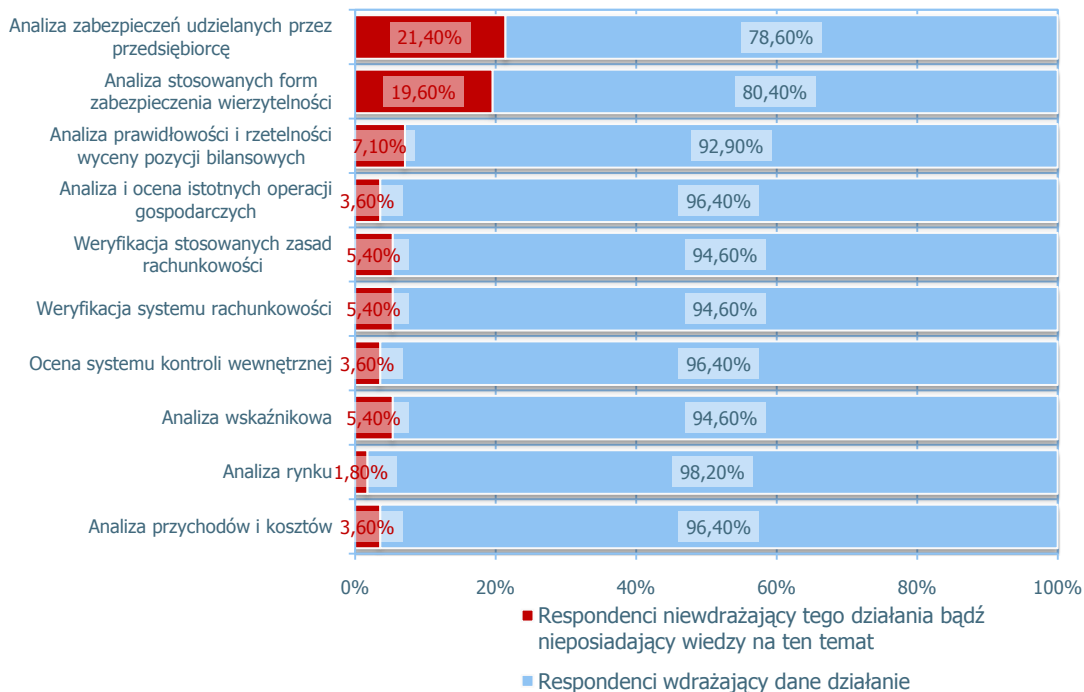
Jednak zdaniem uczestników jest to naturalna konsekwencja, z którą należało się liczyć. Ciężko jest bowiem zdefiniować narzędzie na etapie tworzenia standardu, ponieważ **ciężko było zdefiniować potrzeby klientów** – tym bardziej, że taka usługa praktycznie nie istniała.

Właśnie dlatego należy **skorzystać z doświadczeń usługi pilotażowej** i skorygować sam standard i sposób jego wdrażania w przedsiębiorstwach.

4.6.3. Adekwatność standardu pilotażowej usługi do wszystkich MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 20. Standard usługi nie jest możliwy do zastosowania w całości w każdym przedsiębiorstwie (nie każde narzędzie ze standardu można zastosować w każdym przedsiębiorstwie)	 Przyjęta	Standard usługi był możliwy do zastosowania w trzech na czterech przedsiębiorstwach. Część działań jak np. analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarytelności, czy zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę nie była możliwa do zastosowania w co piątym przedsiębiorstwie

Standard usługi nie jest możliwy do zastosowania w całości w każdym przedsiębiorstwie (nie każde narzędzie ze standardu można zastosować w każdym przedsiębiorstwie). Wyniki badania klientów potwierdzają powyższe wnioski z badania literaturowego i badania wykonanego podczas przygotowania raportu wstępnego.

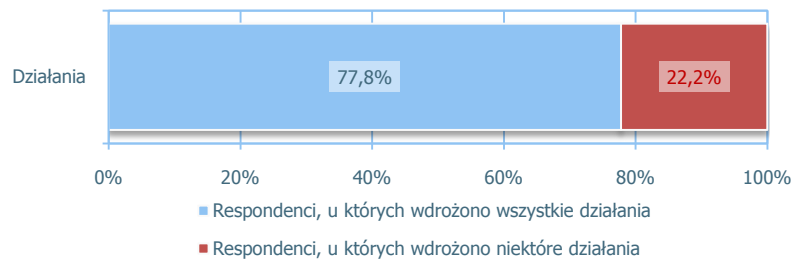


Wykres 46. Możliwość zastosowania wszystkich zaproponowanych narzędzi w ramach usługi pilotażowej w podziale na rodzaje narzędzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Praktycznie żadne narzędzie nie zostało zastosowane u wszystkich klientów. Co prawda istnieje jeszcze możliwość, że przedstawiciele klientów nie pamiętają, czy takie narzędzie było stosowane, niemniej jednak przynajmniej **dwóch narzędzi nie udało się wdrożyć u prawie co piątego klienta**. Chodzi tu o analizę stosowanych form zabezpieczenia wiarytelności i analizę zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę.

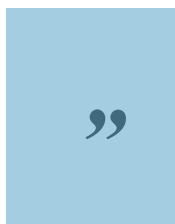
Jedynie w **trzech na czterech przypadków (78%)** możliwe było wdrożenie całości usługi:



Wykres 47. Odsetek przedsiębiorstw, u których możliwe było zastosowanie wszystkich zaproponowanych narzędzi w ramach usługi pilotażowej.

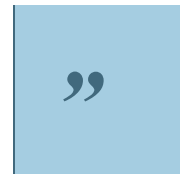
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 36 respondentów (klienci usługi pilotażowej).

Podczas badania FGI usługodawcy wskazali **dysonans pomiędzy samym zainteresowaniem usługą optymalizacji kosztów, a zakresem usługi, który musi być wykonany:**

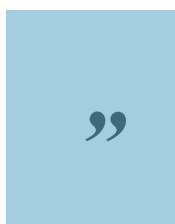


Ja myślę, że klienci inaczej to postrzegają, bo jak pierwszy raz słyszy, to oni byli zachłyśnięci, bardzo zainteresowani tym projektem, po czym jak wchodziliśmy w głąb i przedstawialiśmy to książkowo, to zaczęli się wycofywać, oni byli przerażeni tym, co my mamy zrobić, jakie to będzie przełożenie na przyszłość

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

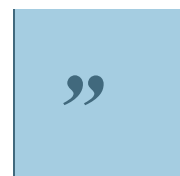


Dodatkowo, potwierdzili oni konieczność wprowadzenia **etapu wstępnego rozpoznania potrzeb** u klienta:



[...] my projekt mieliśmy zrobić w ciągu 12 miesięcy, więc to było niewykonalne, żeby 10 podmiotów trzeba było zrobić w pierwszej połowie. Gdybym mogła zmienić standard, to bym dodała jeszcze jedną procedurę na początek, rozpoznanie potrzeb klienta, nie było tego, a jest to kluczowe.

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów



4.7. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

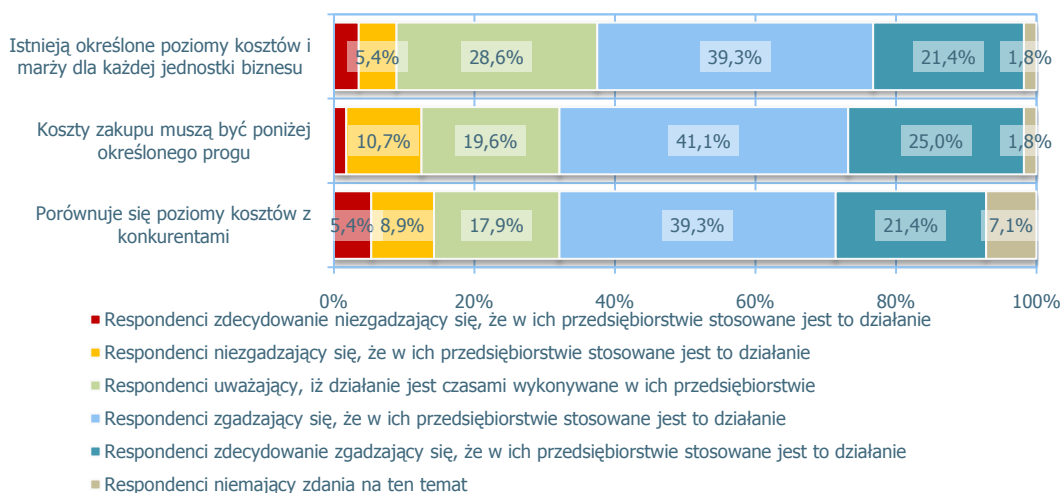
	W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
	Czy procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowana?
	oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.7.1. Procedura doboru klientów do pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 21. Procedura doboru klientów do usługi nie promuje klientów stosujących strategię kosztowe (i doświadczających szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej), dla których korzyści z realizacji usługi są większe niż u innych klientów	 Odrzucona	O ile trzech na pięciu klientów stosuje w swojej działalności strategię kosztową, to jednak nie uzyskują oni większych oszczędności w wyniku wdrożenia usługi pilotażowej. Nie można zatem powiedzieć, że przez to procedura doboru klientów promuje takich przedsiębiorców

Przedsiębiorstwa spotykające się z trudnościami na rynku manifestującymi się spadkiem przychodów najczęściej w odpowiedzi przyjmują strategię ograniczania kosztów (rozdział 4.1.1) Usługodawcy mogą preferować takich klientów, gdyż sukces doradztwa jest wtedy w krótkim okresie bardziej namacalny. Warto zatem zweryfikować, czy klientami usługi pilotażowej byli w większości takie przedsiębiorstwa i czy w efekcie tej usługi uzyskują one rzeczywiście większe korzyści.

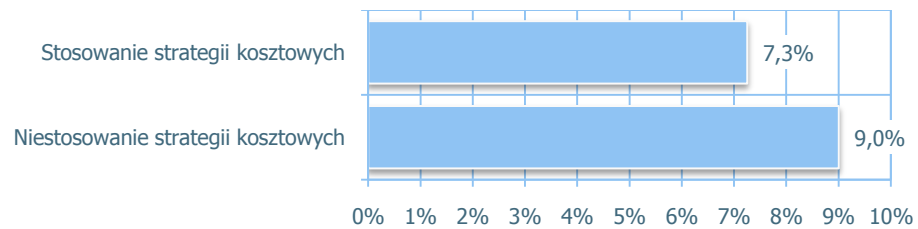
Pierwszym elementem weryfikacji hipotezy jest sprawdzenie stosowania w bieżącej działalności gospodarczej strategii kosztowych. Elementami takiej strategii są: porównywanie poziomu kosztów z konkurentami, ustalania koszty zakupu poniżej określonego progu, a także określanie poziomu kosztów i marży dla każdej jednostki biznesu.



Wykres 48. Stosowanie strategii kosztowych u klientów usługi pilotażowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Na wykresie 48 widać, że ok. 60% przedsiębiorców stosuje wszystkie trzy elementy strategii kosztowej (odpowiedzi łącznie: „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam”). Stosując ten podział wyznaczono średni poziom oszczędności deklarowany przez klientów w grupie stosującej strategię kosztową i nie stosującej tej strategii.



Wykres 49. Poziom oszczędności kosztów w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu usługi pilotażowej dla przedsiębiorstw stosujących strategię kosztową i dla pozostałych przedsiębiorstw.

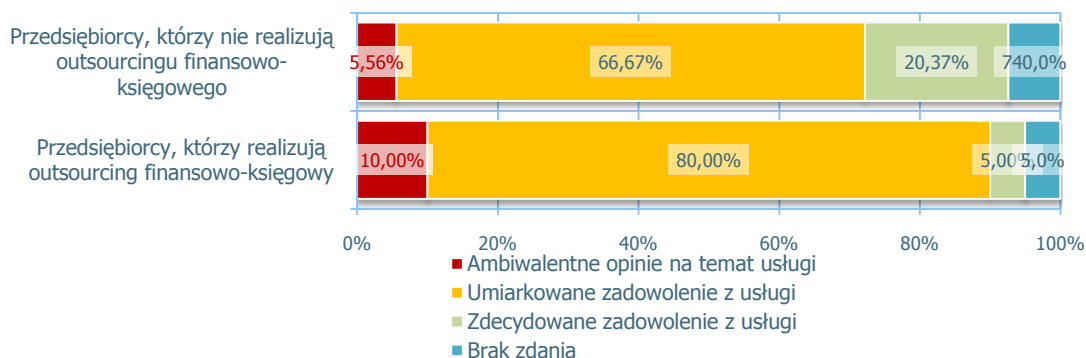
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=25).

Badanie wykazało, że obie grupy przedsiębiorstw uzyskują podobny (różnica wynosi 1,7%) poziom oszczędności kosztów w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu usługi pilotażowej, zatem **korzyści z realizacji usługi dla przedsiębiorstw stosujących strategię kosztową nie są większe niż dla pozostałych przedsiębiorstw.**

4.7.2. Adekwatność procedury świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do wszystkich MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 22. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów nie jest skuteczna dla przedsiębiorstw podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego lub których księgowość prowadzą biura rachunkowe	 Odrzucona	Relacja efektów usługi dla klientów, których księgowość prowadzą biura rachunkowe do efektów pozostałych przedsiębiorstw jest porównywalna. Z kolei w przypadku klientów podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego występują korzyści podczas realizacji usługi – są oni bardziej świadomi działań, które mają wykonać i nie występują u nich podstawowe problemy z brakiem danych lub nieprawidłowym prowadzeniem księgowości

Podobnie w przypadku tej hipotezy zbiór klientów podzielono na grupę korzystającą z outsourcingu finansowo-księgowego (z usług biur rachunkowych) i pozostałych przedsiębiorstw. Wówczas dla obydwu grup określono poziom zadowolenia z usługi:



Wykres 50. Poziom zadowolenia z usługi wykazywany przez przedsiębiorstwa korzystające z Usług biur rachunkowych i pozostałych przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 36 respondentów (klienci usługi pilotażowej).

Powyższy wykres świadczy o tym, że przedsiębiorstwa z obydwu grup uzyskują podobny poziom zadowolenia z usługi. O ile przedsiębiorcy korzystający z outsourcingu finansowo-księgowego wykazują umiarkowane zadowolenie z usługi, o tyle pozostali klienci w części są bardziej zadowoleni. W obydwu grupach nie ma natomiast ani ambiwalentnych ocen usługi, ani tym bardziej ocen negatywnych. Zatem **nie można hipotezy zweryfikować pozytywnie**.

Z kolei kwestie przedsiębiorstw podlegających **obowiązkowi badania sprawozdania** finansowego były omawiane podczas FGI. Uczestnicy wywiadu wskazywali na fakt, że w takich spółkach nie musieli koncentrować się na podstawowych błędach lub wątpliwościach, które rozwałby lub naprawił główny rewident. Poza tym, współpracując z biegłymi rewidentami, firmy są przygotowane do specyficznej formuły współpracy z doradcą zewnętrznym. Dlatego w tym zakresie **hipotezę należy zweryfikować negatywnie**.


”

Trzeba być realistą, to są innego typu problemy, poza tym te spółki już mają kontakt z tymi doradcami, w tych mikro i małych przedsiębiorstwach to my byliśmy pierwszymi osobami, które się tym zajmują, jeśli spółki nie mają obowiązkowego badania biegłego rewidenta, to byliśmy pierwszymi osobami poza tymi z księgowości, które weryfikowały te księgi rachunkowe np. był pierwszy doradca, który weryfikował po organach zewnętrznych, więc tam też się pojawiały innego typu problemy, inaczej w spółkach, które są okresowo badane, mają stałego doradcę lub prawników zatrudnionych.

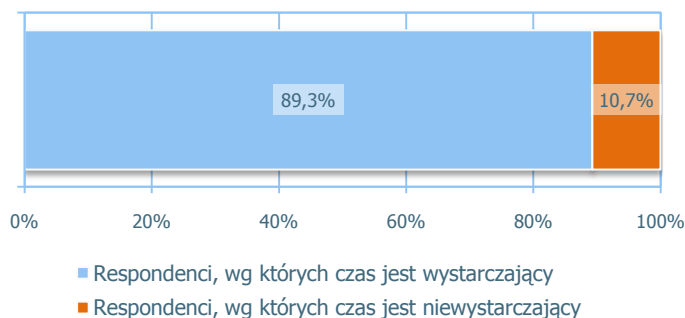
”

*Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców
usługi pilotażowej optymalizacji kosztów*

4.7.3. Adekwatność czasu świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów do potrzeb MŚP

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 23. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów zakłada zbyt krótki czas na realizację	 Przyjęta	Większość klientów stwierdziła, że łączny czas przeznaczony na usługę pilotażową był odpowiedni. Natomiast usługodawcy wskazywali na konieczność uelastycznienia czasów poszczególnych etapów realizacji

Zdaniem zdecydowanej większości badanych klientów (89,3%) łączny czas realizacji usługi jest wystarczający.



Wykres 51. Opinie badanych przedsiębiorstw o czasie realizacji usługi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 34 respondentów (klienci usługi pilotażowej).

Zatem nie należy wydłużać czasu realizacji usługi natomiast pojawiły się opinie na temat sposobu jego wykorzystania. Podczas badania FGI usługodawcy wskazali na konieczność **mniej restrykcyjnego podchodzenia do czasu przeznaczonego na poszczególne etapy**, a nawet pojawił się głos sugerujący pozostawienie w standardzie jedynie łącznego czasu przeprowadzenia usługi, który konsultanci kształtowaliby w dowolny sposób, zależny od konkretnych potrzeb przedsiębiorcy.

”


Znaczy sam podział między dwa etapy, że najpierw jest analiza potem rekomendacja to w porządku, ale jak wchodziło się w szczegóły i narzucenie określonej ramy czasowej na konkretne wdrożenie, było to moim zdaniem przesadzone. Jeśli byłaby kwestia, że na wdrożenie rekomendacji macie taki i taki czas, my jako konsultanci moglibyśmy sobie zdecydować jak ten czas przeznaczamy i w jakim podziale, to na pewno byłoby nam łatwiej, rzeczywiście była bardzo duża rozbieżność między pierwszym etapem bardzo czasochłonnym, a wdrożeniem rekomendacji, a dużo więcej czasu [...]


Po pierwsze proporcje między drugim i pierwszym, a po drugie ograniczenia, powinniśmy się zmieścić globalnie w całym etapie projektu, a nie pilnować, żeby nie przekroczyć tego pierwszego.

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

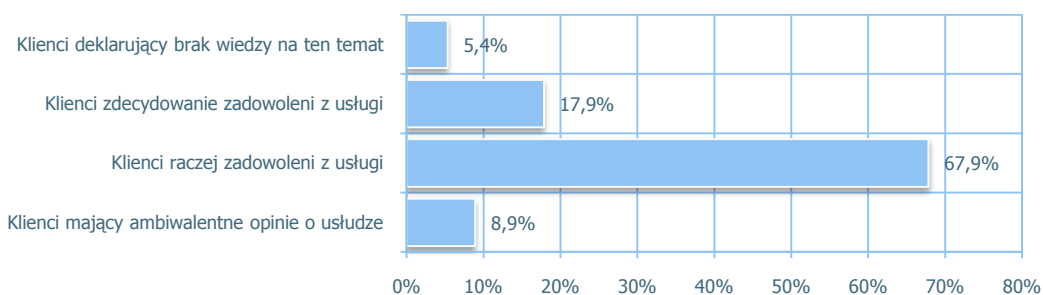
”

4.8. Poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów

 W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
Jaki jest poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów?
 oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 24. Usługa optymalizacji kosztów jest oceniana pozytywnie przez klientów, szczególnie pozytywnie oceniane są narzędzia i dokumenty (np. procedury) powstałe w wyniku świadczenia usługi	 Przyjęta	Udział respondentów deklarujących zadowolenie z usługi sięga niemal 90%. Najlepiej oceniony został dokument weryfikujące stosowane zasady rachunkowości oraz narzędzie do analizy przychodów i kosztów

Łącznie odsetek **klientów „raczej zadowolonych” i „zdecydowanie zadowolonych” z usługi wyniósł 85,7%**, chociaż większość wśród nich była „raczej zadowolona” z usługi. Co więcej żaden z pytaných klientów nie był niezadowolony z usługi.



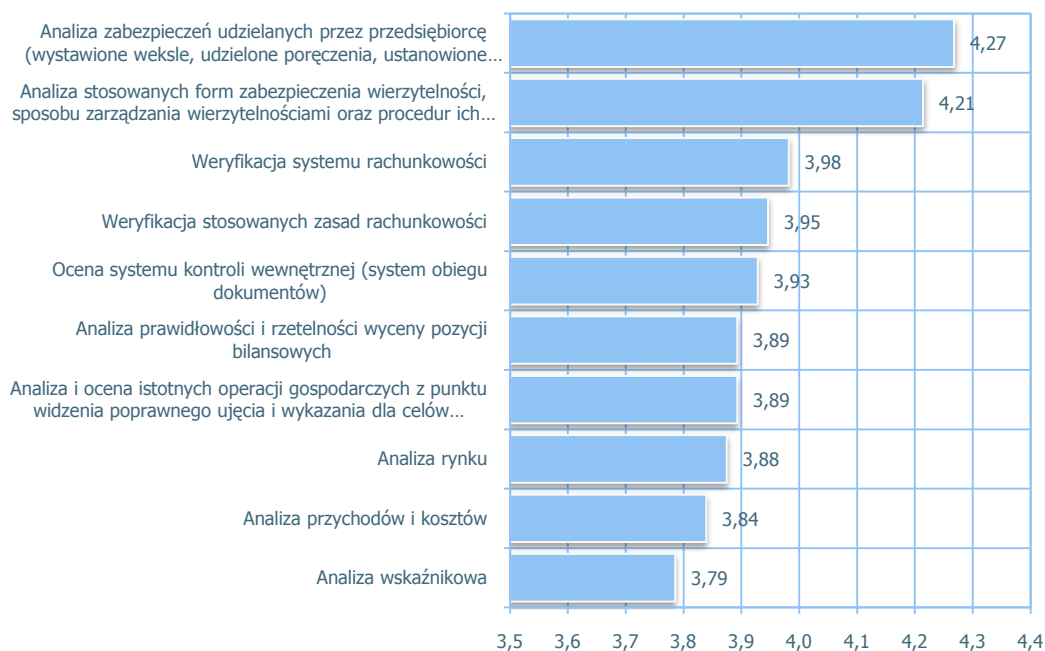
Wykres 52. Zadowolenie badanych przedsiębiorstw z realizacją usługi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Jako pośredni wskaźnik zadowolenia należy uznać deklaracje klientów usługi pilotażowej co do gotowości odpłatnego skorzystania z usługi – ponad 60% z nich (wykres 59) taką deklarację złożyło co dowodzi zadowolenia z usługi jej przydatności.

Pomimo tego bardzo optymistycznego obrazu warto jednak nie zapominać o wcześniej sygnalizowanych wątpliwościach jakie rodzi wysoka pozycja w rankingu barier skutecznego wdrażania usługi pilotażowej bariera – „źle zaprojektowany plan optymalizacji kosztów” (czwarta pozycja – 25% wskazań klientów usługi pilotażowej, wykres 35). Podobnie, w tym samym rankingu, pierwsza pozycja bariery – „trudność w pomiarze oszczędności” (36% wskazań klientów usługi pilotażowej) jest sygnałem, że ocena rzeczywistych efektów takiej usługi jest obiektywnie trudna, co nieco podważa wartość samej usługi.

Ocenę poszczególnych elementów usługi zaprezentowano jako średnie oceny wskazań klientów w skali od 1 – „działanie zdecydowanie nie przyniosło korzyści” do 5 – „działanie zdecydowanie przyniosło korzyści dla firmy”. Wyniki przedstawia poniższy wykres:



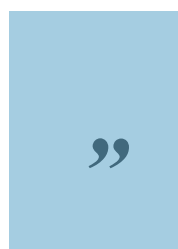
Wykres 53. Ocena skuteczności poszczególnych elementów usługi optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56)

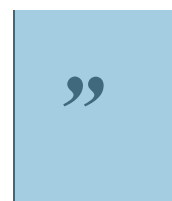
Warto zauważyć, że **wszystkie oceniane elementy usługi uzyskały ocenę powyżej 3,6, czyli są bliskie opinii – „raczej zadowolony z elementu usługi”**. Najlepiej oceniony został dokument analizujący zabezpieczenia udzielane przez przedsiębiorcę (wystawione weksle, udzielone poręczenia, ustanowione hipoteki), a także dokument analizujący stosowane formy zabezpieczenia wiarytelności, sposobu zarządzania wiarytelnościami oraz procedur ich windykacji.

Nieco słabiej oceniono dokument zawierający ocenę zgodności systemu rachunkowości z Ustawą o rachunkowości, a także porównanie stosowanych przez przedsiębiorstwo zasad wyceny i prezentacji pozycji bilansowych i rachunku zysków i strat z tą Ustawą – wskazujący niezgodności lub potwierdzenie zgodności. Równie cenne dla klientów okazały się narzędzia do oceny systemu kontroli wewnętrznej (system obiegu dokumentów), analizy prawidłowości i rzetelności wyceny pozycji bilansowych, a także analizy i oceny istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych.

Podczas badania FGI usługodawcy również **potwierdzili tezę o wysokim zadowoleniu klientów z usługi**, wskazując na pozytywne zmiany kierownictwa przedsiębiorstw w podejściu do procesu optymalizacji oraz chęć do kontynuowania pracy w kierunku optymalizacji kosztów. Chociaż z wypowiedzi usługodawców wynika, że przedsiębiorstwa najbardziej były zadowolone z udoskonalania istniejących rozwiązań, niż z wprowadzania nowego modelu biznesowego.





Wyszło nam to, że zarówno wśród właścicieli jak i pracowników wzrosła świadomość potrzeby tych zmian, cieszyli się z wprowadzonych zmian, chcieli dalej korzystać, widzieli efekty długofalowe, ograniczenie ryzyka działalności, a korzyści wymierne na etapie wdrażania, to było wykorzystanie istniejących funkcjonalności systemowych, że nie do końca coś trzeba było zmienić, a można było udoskonalić.



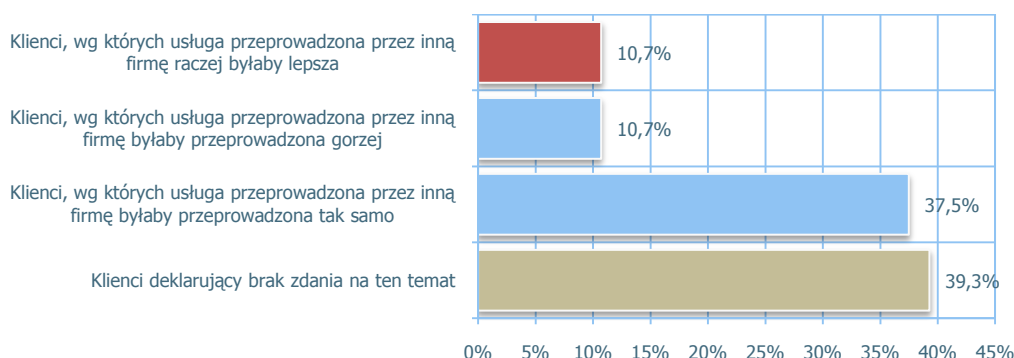
Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

4.9. Ocena wykonawców testujących usługę pilotażową

 W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
Czy wykonawcy testujący usługę pilotażową zostali właściwie dobrani?
 oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 25. Usługa optymalizacji kosztów jest prowadzona tak samo efektywnie i skutecznie bez względu na to, który usługodawca ją prowadził	 Przyjęta	Mimo trudności w odpowiedzi na to pytanie (39,3% nie odpowiedziało na to pytanie), klienci w znaczącej większości odpowiedzieli, że inne firmy wykonałyby usługę optymalizacji kosztów przynajmniej tak samo (37,5%), jak nie lepiej (10,7%)

Klientów usługi pilotażowej zapytano, czy gdyby prowadził ją inny usługodawca, przyniosłaby więcej korzyści dla danego klienta. Wówczas poprzez subiektywną opinię przedsiębiorcy, łatwo byłoby zweryfikować hipotezę dotyczącą prawidłowego doboru firm świadczących tę usługę.



Wykres 54. Opinia o potencjalnej skuteczności tej samej usługi wykonanej przez inną firmę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56).

Okazało się jednak, że klienci mają duży problem z oceną jakości usługi optymalizacji kosztów, bowiem prawie połowa (39,3%) zadeklarowała brak zdania na ten temat. Wynika to zapewne z pilotażowego, również dla przedsiębiorców, charakteru prowadzonej usługi i braku możliwości odniesienia jakości usługi do usług innych usługodawców. Ci którzy mają ugruntowaną opinie na ten temat w większości (37,5%) są zadowoleni z wykonanej usługi przez danego usługodawcę i uznają, że inny usługodawca zrealizowałby ją w taki sam sposób. Co więcej, prawie co szósty wskazał nawet, że inny usługodawca byłby gorszy, zatem wskazał w szczególny sposób na jakość wykonanej usługi. Jedynie co 10 klient stwierdził, że inny usługodawca wykonałby daną usługę w lepszy sposób. Mimo trudności w odpowiedzi na to pytanie, **hipotezę należy uznać za prawdziwą.**

4.10. Korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:

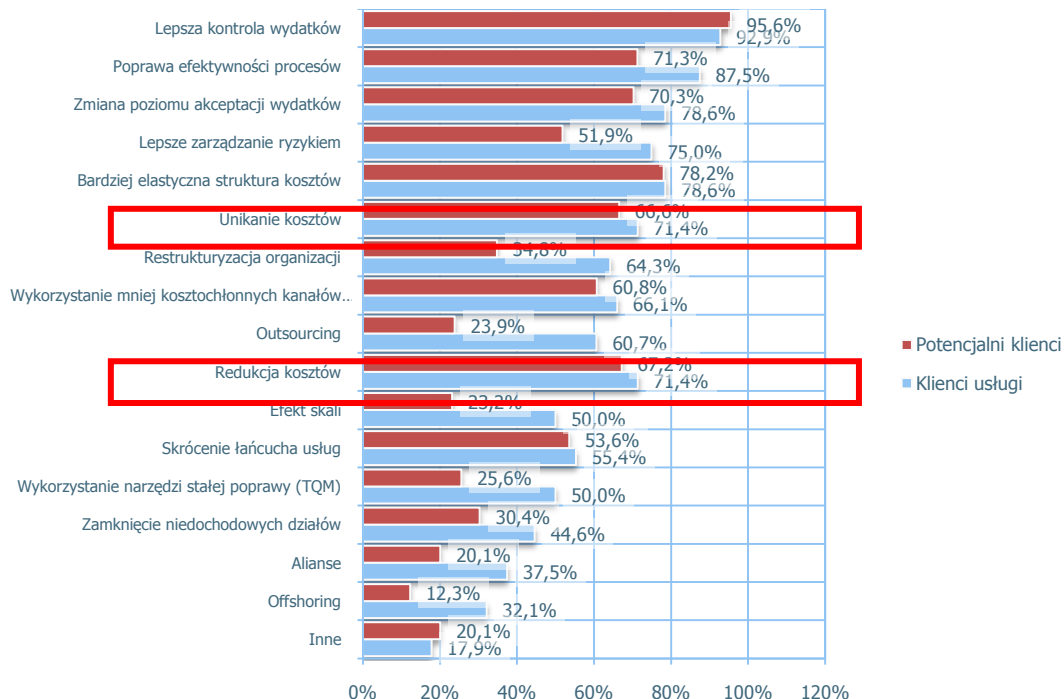
Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów przyniosła ich klientom realne korzyści?

oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

4.10.1. Charakterystyka celów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 26. Zakładane przez przedsiębiorstwa cele optymalizacji kosztów w niewielkim stopniu koncentrowały się na realnym obniżeniu kosztów	 Odrzucona	Udział respondentów, którzy zakładali cele optymalizacji w postaci redukcji bądź unikania kosztów wyniósł 67-71%

Klientów usługi pilotażowej i pozostałych przedsiębiorców zapytano w ankiecie, jakie cele ustalili podczas przeprowadzonego procesu optymalizacji kosztów. Poniższy wykres pokazuje udział procentowy przedsiębiorstw, które ustanowiły dany cel w swoim przypadku. Klienci usługi pilotażowej wskazywali cele w zasadzie zbieżne z ich opiniami na temat najbardziej skutecznych działań optymalizacyjnych (wykres 25): lepszą kontrolę wydatków, redukcję kosztów, bardziej elastyczną strukturę kosztów i zarządzanie ryzykiem. Co prawda sama „redukcja kosztów” i „unikanie kosztów” znalazły się na dalszych miejscach ale wymienione wcześniej działania w istocie stawiają sobie na cel obniżenie kosztów przez lepszą ich kontrolę i strukturę. Hipotezę można więc uznać za zweryfikowaną negatywnie. Podobnie jak poprzednio za najmniej ważne uznano mniej znane i zrozumiałe cele, jak: alianse i joint venture, offshoring.

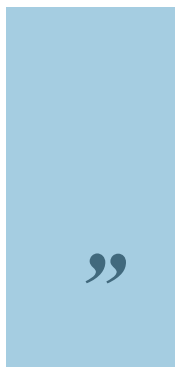


Wykres 55. Określenie kosztowych i innych celów optymalizacji przez przedsiębiorstwa korzystające z usługi pilotażowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=293).

Wśród przedsiębiorców ranking celów przedstawia się podobnie, z tym że zdecydowanie wyższe pozycje zajmują „redukcja kosztów” i unikanie kosztów”. Można też zaobserwować znacznie mniejsze zainteresowanie przedsiębiorców w porównaniu z klientami usługi pilotażowej, takimi celami działań optymalizacyjnych jak: restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zarządzanie ryzykiem, wykorzystanie narzędzi stałej poprawy (np. TQM), efekt skali, a więc tymi które mają charakter restrukturyzacyjny, całościowy, strategiczny i długofalowy. Częściej też klienci wskazują na znaczenie innych, mniej typowych działań optymalizacyjnych. Największą różnicę widzimy w przypadku outsourcingu ale inne bardziej „specjalistyczne” działania również cieszą się większym zainteresowaniem klientów niż pozostałych przedsiębiorców. Wydaje się, że jest to niewątpliwie **wpływ „edukacji” jaką przeszli klienci w trakcie realizacji usługi pilotażowej.**

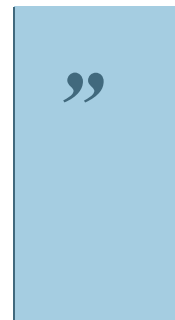
Potwierdzają to opinie usługodawców. Podczas badania FGI usługodawcy stwierdzili, że usługa, którą realizowali w przedsiębiorstwach, była skoncentrowana na **wprowadzaniu zmian poprawiających funkcjonowanie całej organizacji**, a nie bezpośrednio na redukcję kosztów. Zatem być może usługodawcy bardziej postrzegają usługę jako usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstw, natomiast przedsiębiorstwa jednak postrzegają poszczególne cele przez pryzmat oszczędności, które bądź co bądź są dla nich najważniejsze, bo oznaczają poprawę wyniku finansowego firmy.



[...] optymalizacja nie jest tożsama z podniesieniem efektywności, plus tymi audytami, rekomendacjami [...]


Myśmy wprowadzili zmiany w spółkach, a nie zoptymalizowaliśmy koszty [...]

Jeśli klient usłyszał, że będziemy optymalizować koszty, to zupełnie inaczej rozumiał tę optymalizację po tym, jak w szczegółach powiedzieliśmy, co będziemy robić zgodnie ze standardem. Bo myśmy wprowadzili pewne ulepszenia, zmiany w spółce, które pozytywnie odbijają się na funkcjonowaniu całej organizacji, ale trudno to przekładać na optymalizację kosztów.

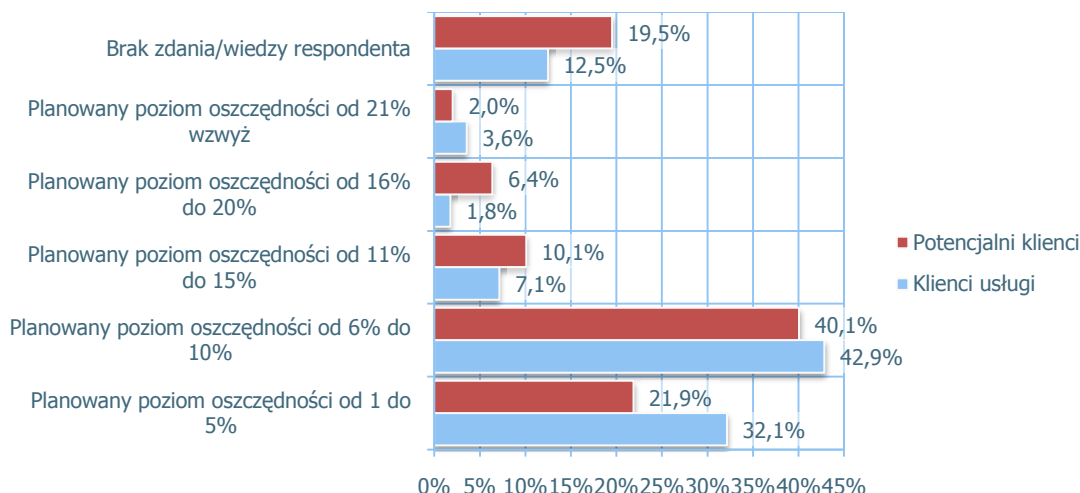


Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Na podstawie analizy literatury zakładaliśmy, że przedsiębiorcy planujący optymalizację przyjmują zbyt niski poziom celów oszczędnościowych.

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 27. Jeżeli przedsiębiorstwo zakłada cele dotyczące rzeczywistej redukcji kosztów, poziom planowanych oszczędności nie przekracza 10%	 Przyjęta	Udział respondentów planujących oszczędności kosztów na poziomie co najwyżej 10% wynosi 62-75% wśród obu grup (klientów i pozostałych przedsiębiorstw)

Tak jak zakładano w hipotezie, **75% klientów planowało uzyskać maksymalnie 10% oszczędności**. Odsetek podobnie planujących przedsiębiorstw jest nieco mniejszy (62%) ale nadal jest to większość respondentów odpowiadających na to pytanie. Ciekawe, że wśród klientów usługi pilotażowej znacznie większa grupa respondentów niż w przypadku ogółu przedsiębiorstw zakładała jeszcze niższe cele oszczędnościowe (5%). Może to być efekt projekcji wiedzy na temat poziomu oszczędności uzyskanej już po zakończeniu usługi na etap planowania, którego dotyczyło pytanie. Średnia ważona poziomu oszczędności deklarowanych wśród klientów usługi pilotażowej wynosi 6,3%, a przez przedsiębiorców 6,7%.



Wykres 56. Planowany poziom oszczędności dzięki zastosowaniu procesów optymalizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=93).

Wykres pokazuje też, że bardzo nieliczni przedsiębiorcy zakładają oszczędności na poziomie wyższym od 20%, a co piąty przedsiębiorca nie potrafi oszacować tego poziomu. Te opinie, w szczególności klientów usługi pilotażowej potwierdzałyby też tezę o niewysokim poziomie oszczędności uzyskiwanym „tradycyjnymi” sposobami tj. skoncentrowanymi głównie na zarządzaniu kosztami.

4.10.2. Poziom osiągniętych korzyści z realizacji pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 28. Przedsiębiorcom nie udaje się osiągnąć takich oszczędności kosztów, aby pokryć koszt usługi optymalizacji kosztów	 Odrzucona	Stosunek poziomu oszczędności do kosztów usługi optymalizacji wyniósł szacunkowo ok. 1,14.

Do porównania kosztu usługi optymalizacyjnej z oszczędnościami jakie najczęściej są efektem tej usługi (wykres 56) wykorzystano dane statystyczne z GUS. Wyliczono średnie roczne koszty całkowite prowadzenia działalności gospodarczej przypadające statystycznie na 1 małe/średnie przedsiębiorstwo w Polsce (średnia ważona kosztów z BDL GUS dla podmiotów niefinansowych, uwzględniająca liczbę małych i średnich przedsiębiorstw w kraju) i wyliczono średni poziom oszczędności osiągnięty w ramach usługi pilotażowej (na podstawie deklaracji klientów w ankiecie). Na tej podstawie oszacowano średnią wartość oszczędności w zł i porównano z kosztem optymalizacji. Całą analizę przedstawia poniższa tabela:

Tabela 10. Poziom uzyskanych oszczędności a koszty usług optymalizacji.

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość
A	Średnie roczne koszty na małe przedsiębiorstwo wg GUS 2010 (koszty na 1 podmiot w sektorze niefinansowym)	600 000
B	Średnie roczne koszty na średnie przedsiębiorstwo wg GUS 2010 (koszty na 1 podmiot w sektorze niefinansowym)	41 000 000
C	Udział małych przedsiębiorstw (małe = mikro + małe)wg GUS	99,24%
D	Udział średnich przedsiębiorstw wg GUS	0,76%
E	Średni koszt na 1 małe/średnie przedsiębiorstwo	907 040
F	Średnia oszczędność uzyskana przez 1 przedsiębiorstwo w ramach usługi pilotażowej - w %	6,30%


G	Średnia oszczędność uzyskana przez 1 przedsiębiorstwo - w zł	57 176
H	Koszty usługi optymalizacji	50 000
I	Stosunek uzyskanych oszczędności do średniego kosztu usługi optymalizacji	1,1435

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). optymalizacji kosztów oraz danych BDL GUS.

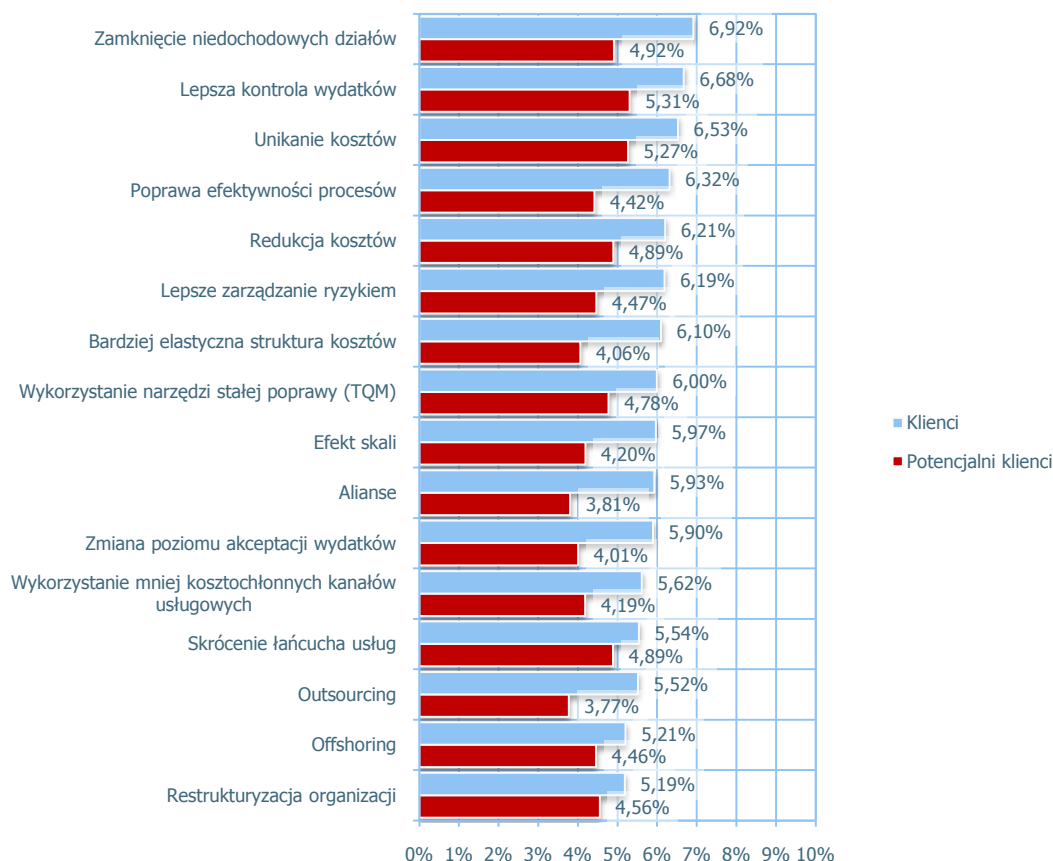
Z tabelki widać, że średnio oszczędności są 1,14 razy większe od kosztu usługi. Należy jednak pamiętać, że w przypadku mniejszych firm oszczędności w wartościach bezwzględnych będą mniejsze. W przypadku usługi dotowanej korzyść dla przedsiębiorców jest ewidentna, nawet przy stosunkowo niskim poziomie oszczędności.

Oczywiście przyjęty w powyższych wyliczeniach średni poziom oszczędności jest deklarowany przez klientów usług a nie mierzony twardymi danymi. Ci sami klienci wyrażają przytoczoną wcześniej opinię, że pomiar tych oszczędności jest bardzo trudny (wykres 26). Podobną opinię na temat dokładnego wyliczenia oszczędności mają usługodawcy. Podczas badania FGI usługodawcy stwierdzili, że **efekty usługi są trudno mierzalne** w złotówkach. Wycena jeśli jest możliwa to po upływie pewnego czasu od zakończenia usługi. Ponieważ jednak najczęściej usługodawcy nie mają kontaktu z klientami po zakończeniu usługi (a przynajmniej nie rozmawiają z nim na ten temat), mogą nie wiedzieć, jak przedsiębiorcy wyceniają oszczędności w wyniku realizacji usługi.

4.10.3. Najbardziej skuteczne działania pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 29. Największe oszczędności (największą skuteczność) dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych	 Odrzucona	Najwyższą skuteczność mają (zarówno w przypadku klientów, jak i pozostałych przedsiębiorstw) najprostsze działania jak poprawa elastyczności struktury kosztów, kontroli wydatków, czy redukcja kosztów

Wykres 57 pokazuje skuteczność poszczególnych działań optymalizacyjnych – oczekiwany przez klientów i ogół przedsiębiorców poziom oszczędności jaki przynoszą firmom w pierwszym roku po wdrożeniu usługi poszczególne działania wykonane w ramach usługi optymalizacji kosztów. Na wykresie pokazano średnią ważoną wskazań (średnia ważona dla każdego działania obliczona została jako suma iloczynów liczby wskazań danego przedziału poziomu oszczędności (np. przedział 1-5%) przez wartość środka przedziału (w tym przykładzie 2,5%) podzieloną przez łączną liczbę wskazań.



Wykres 57. Oczekiwany poziom oszczędności (średnia ważona liczby wskazań danego poziomu oszczędności) wynikający z zastosowania poszczególnych działań optymalizacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Na wykresie widać, że klienci usługi pilotażowej generalnie wyżej szacują skuteczność poszczególnych działań optymalizacyjnych niż inni przedsiębiorcy. Różnice w oszacowaniu skuteczności poszczególnych działań również nie są duże. Niemniej jednak wśród klientów usługi pilotażowej dość wyraźnie widać tendencję do przypisywania większej skuteczności (w sensie poziomu generowanych oszczędności) działaniom związanym wprost z działaniami kontrolnymi i oszczędnościowymi („zamknięcie niedochodowych działów”, „kontrola wydatków”, „unikanie kosztów”, „poprawa efektywności procesów”, „redukcja kosztów”). Jeszcze wyraźniej ta tendencja jest widoczna w przypadku ogółu przedsiębiorców – oprócz wymienionych kategorii przedsiębiorcy w czołówce skutecznych działań wymieniają: „skrócenie łańcucha dostaw”, „wykorzystanie stałych narzędzi poprawy (TQM)”.


Weryfikacja postawionej hipotezy jest niejednoznaczna. Na końcu rankingu klientów, jako najmniej skuteczne, znajdują się skomplikowane i złożone działania optymalizacyjne, jak: „offshoring” i „restrukturyzacja”, ale w tym samym czasie wysokie pozycje zajmują: „wykorzystanie narzędzi stałej poprawy np. TQM”, czy „alianse”.

Prawdopodobne jest przypuszczenie, że skuteczność rozumiana jako poziom wygenerowanych oszczędności „kojarzy się” w pierwszej kolejności z działaniami stricte nastawionymi na redukcję kosztów, zamykanie działów, kontrolę wydatków. Z tego samego powodu niezajomość mechanizmów działania bardziej skomplikowanych strategii optymalizacyjnych, jak np. offshoring, powoduje niską ocenę skuteczności takiego działania.

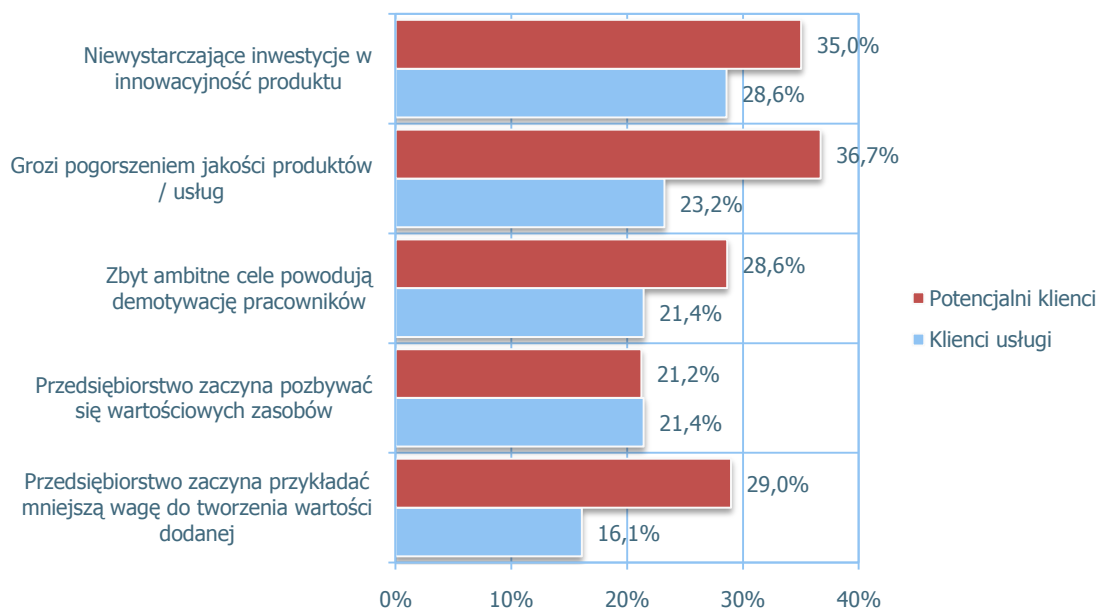
Potwierdzają to pośrednio różnice w ocenach klientów i przedsiębiorców, które dotyczą bardziej zaawansowanych działań nie nakierowanych bezpośrednio na oszczędności. Największe

różnice(ok. 2,0-2,1 punktu procentowego) dotyczą, w kolejności: „alianse”, „bardziej elastyczna struktura kosztów”, „zamknięcie niedochodowych działów”.

4.10.4. Wystąpienie negatywnych efektów pilotażowej usługi optymalizacji kosztów

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 30. Optymalizacji kosztów towarzyszą efekty negatywne, z których najważniejsze to obniżenie jakości produktów / usług, a także demotywacja pracowników	 Przyjęta	Średnio co trzeci doświadcza efektów negatywnych podczas optymalizacji kosztów. W przypadku klientów w największym stopniu dotyczą one niewystarczających inwestycji w innowacyjność produktu. Pogorszenie jakości produktów wystąpiło w mniejszym stopniu, ale nadal co 3-4 przedsiębiorca mógł go doświadczyć

O efekty negatywne zapytano zarówno klientów usługi, jak i pozostałych przedsiębiorców. Poziom wskazań w obu populacjach był podobny. Odsetek przedsiębiorców, którzy widzą negatywne skutki działań optymalizacyjnych jest zaskakująco duży. Prawie co trzeci z nich stwierdził występowanie takich skutków. Najczęściej wśród ogółu przedsiębiorców wskazywano na pogorszenie jakości produktów/usług (37%). Wśród klientów usługi pilotażowej najczęściej wskazywano „niewystarczające inwestycje w innowacyjność produktu” (29%).





Wykres 58. Ryzyka związane z optymalizacją kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 333 respondentów (klienci n=56, potencjalni klienci n= 297).

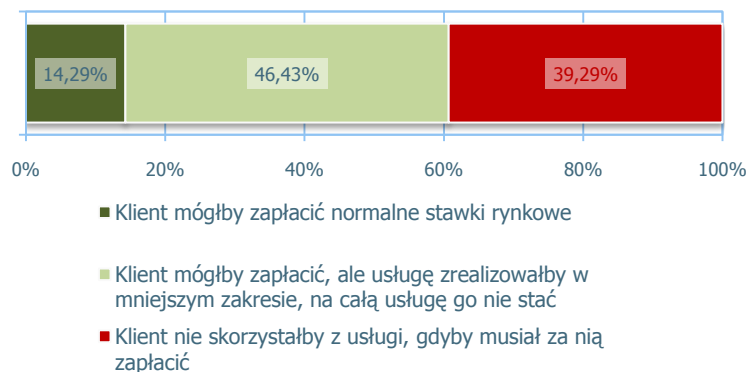
Oba stanowiska wydają się zrozumiałe w świetle poprzednich obserwacji. W przypadku ogółu przedsiębiorstw które rozumieją optymalizację raczej jako działania oszczędnościowe niż restrukturyzacyjne (p. 4.10.1), dylemat ma charakter „retrospektywny” – ograniczenie kosztów, bez zmiany profilu musi przynieść pogorszenie jakości. W przypadku klientów widać elementy myślenia strategicznego – oszczędności nie są już celem samym w sobie, ale trzeba godzić rozwój firmy z koniecznością kontrolowania kosztów na minimalnym dopuszczalnym poziomie.

4.11. Konieczność interwencji publicznej na rynku usług optymalizacji kosztów

	W tej części raportu odpowiadamy na pytanie badawcze:
	Czy usługa optymalizacji kosztów powinna być dofinansowana ze środków publicznych?
	oraz hipotezy wymienione w ramach poniżej:

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 31. Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej nie może być bezpłatna	 Przyjęta	Nieco ponad połowa dotychczasowych klientów usługi pilotażowej optymalizacji kosztów jest skłonna zapłacić za nią z własnych środków. Przy czym większość chciałaby wówczas zmniejszyć zakres usługi

Na pytanie skierowane do klientów usługi pilotażowej, czy byliby skłonni zapłacić za usługę ze swoich środków i ewentualnie, jeżeli tak, to w jakim zakresie zamówiliby tę usługę ponad połowa klientów (61%) odpowiedziała twierdząco. Jedynie 14,29% z nich zamówiłoby całą usługę, natomiast większość (46,43%) mogłaby sobie pozwolić na pełne opłacenie jedynie części zaplanowanych w niej działań. To sugeruje, że **o ile pełnopłatna usługa byłaby dostępna w bardzo ograniczonym zakresie, to usługa tańsza, nawet pełnopłatna, ale ograniczona do niektórych elementów usługi kompleksowej, znalazłaby wielu nabywców.**

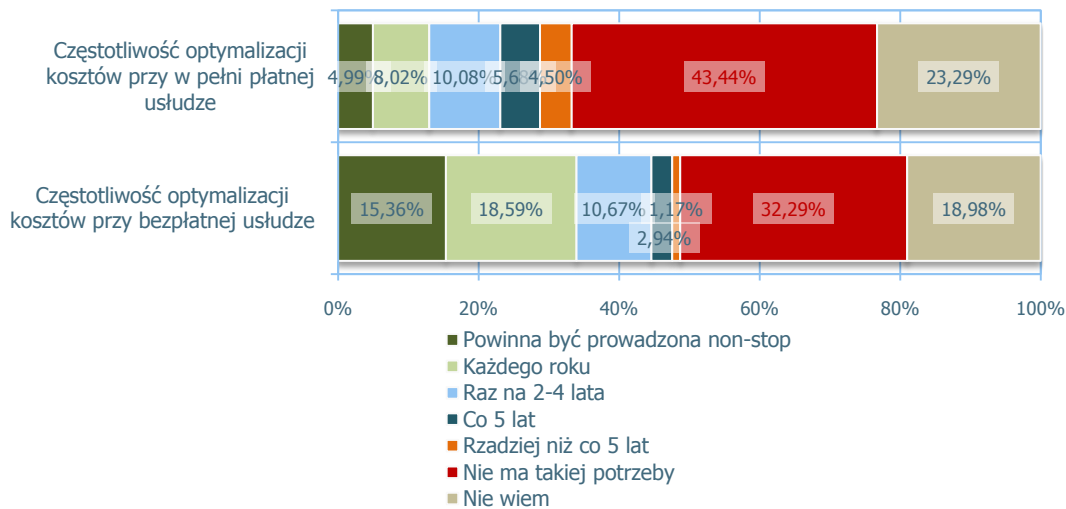


Wykres 59. Możliwość skorzystania z usługi optymalizacji kosztów w przypadku konieczności wydatkowania własnych środków wśród klientów usługi pilotażowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100).

W przypadku potencjalnych klientów tę kwestię zbadano w nieco inny sposób. Zapytano przedsiębiorców o to, jak często korzystaliby z usługi optymalizacji kosztów, gdyby była ona całkowicie w pełni płatna i bezpłatna. Na wykresie 60 widać zmianę preferencji częstości korzystania z usługi jeśli stałaby się bezpłatna. Znacznie wzrasta liczba tych, którzy częściej są gotowi korzystać z takiej usługi: liczba tych, którzy chcieliby korzystać non-stop rośnie trzykrotnie (z 5% na 15%), liczba tych którzy chcieliby korzystać raz do roku-ponad dwukrotnie (z 8% na 19%). Bez zmian praktycznie pozostaje liczba tych, którzy deklarują chęć korzystania z usługi raz na 2-4 lata (10%). Ci którzy zasilili szeregi chętnych do częstszego korzystanie z usługi, jeśli będzie ona bezpłatna, „przepełnili” z grup, które deklarowały, że z płatnej usługi skorzystali by raz na pięć lat lub rzadziej (łącznie z 10% na 4%), a także z grona tych, którzy deklarowali, że nie ma takiej potrzeby (42% na 33%) lub wybrali odpowiedź „nie wiem” (23% na 19%).

Widać więc, że pomimo, że istnieje pewien potencjał do płacenia za usługę optymalizacji kosztów, jej **dofinansowanie istotnie powiększa potencjalne grono odbiorców tej usługi.**



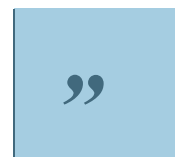
Wykres 60. Częstotliwość korzystania z usługi optymalizacji kosztów w przypadku bezpłatności usługi i jej pełnopłatności wśród pozostałych przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród potencjalnych klientów usługi (n=1100).

Podczas badania FGI usługodawcy **potwierdzili tę tezę**, wskazując że szanuje się to, za co się płaci. Mieli jednak pewne zastrzeżenia, skądinąd uzasadnione. Po pierwsze, usługa musi prowadzić do wymiernych (i wyluczalnych) korzyści, aby przedsiębiorca chciał za nie zapłacić.

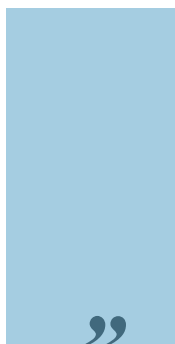


Ale oczywiście też częściowo finansowana przez przedsiębiorcę, nie w 100%, jeśli ktoś za coś ma dołożyć 10 zł, inaczej do tego podchodzi, jeśli ktoś ma to za darmo, to różnie do tego podchodzi.

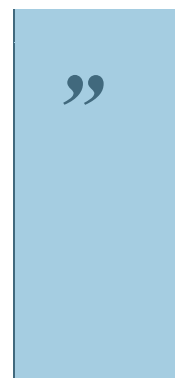


Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Po drugie, jeden z uczestników zwrócił uwagę na bardzo ważną kwestię – **braku wiedzy wśród przedsiębiorców na temat tego typu usług**. Dlatego usługa może być częściowo płatna dopiero wtedy, kiedy będzie istniał popyt ze strony przedsiębiorstw na tego typu usługę. Wcześniej wprowadzenie opłaty za usługę może spowodować trudności w znalezieniu klientów. Głównym celem bezpłatnej usługi pilotażowej jest wykreowanie popytu na usługę.



biorąc pod uwagę [...], że mimo wszystko chcemy rozbudzić świadomość polskich przedsiębiorców, ja bym wcale nie szła w kierunku tych średnich, ale tych małych, to żeby rozbudzić, to powinien być ten PR, czyli marketing, ale na tym etapie jeszcze powinna być finansowana w 100%, bo rozbudzona świadomość, bo rozbudzona potrzeba i możliwość sfinansowania tego daje to jakieś efekty, jak już będzie świadomość tego rozbudzona, będzie wywołane zapotrzebowanie na tego typu usługę, to będzie też świadome korzystanie przez przedsiębiorcę i z takiego rodzaju usługi, wtedy ona powinna być dofinansowana. Moim zdaniem ten projekt nie uzyskał jednego – jeszcze nie ma popytu na tego typu usługi, jak myśmy startowali do tego pilotażowego założyłam sobie, że to jest pilotażowy to podstawowym celem PARPu powinno być to, żeby wykreować popyt



na tę usługę, bo wtedy zwiększa się świadomość takiego przedsiębiorcy, bo moje doświadczenia są całkiem inne z tą pomocą de minimis. Przedsiębiorcy się jej bali, że przyjdzie kontrola, że będzie sprawdzała i mogą zwracać te środki, więc ja dodatkowo musiałam ich przekonywać o bezpieczeństwie tej pomocy de minimis. A dwa, że jest bezpieczna.

Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Kolejny argument za tym, aby usługa była dofinansowana tylko przez pewien okres, dał przedstawiciel usługodawców spoza grupy usługodawców pilotażowych:

Ja bym nie chciał dofinansowania na takim rynku [...] generalnie takie dofinansowanie zepsuje rynek, tym bardziej że w tych projektach optymalizacyjnych [...] korzyść jest obopólna, ale tak naprawdę globalnie to klient nie ponosi kosztów tylko zyskuje, więc w tym momencie mogą pojawić się firmy, które będą konsumowały, zjadały te dotacje.

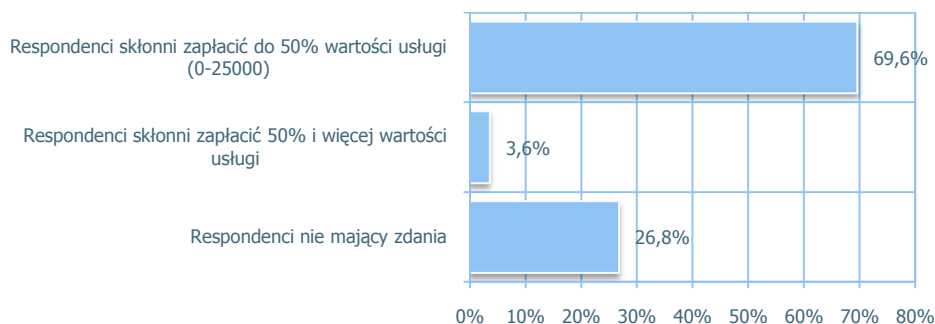
Wywiad zogniskowany z przedstawicielami usługodawców innych niż usługodawcy usługi pilotażowej optymalizacji kosztów

Na dłuższą metę dofinansowanie usługi optymalizacji kosztów może zdaniem usługodawców zepsuć rynek. W pierwszej fazie tworzenia popytu jest ono natomiast niezbędne.

Skoro, udało się potwierdzić tezę, że usługa musi być częściowo płatna, warto spróbować odpowiedzieć na pytanie, ile powinna kosztować.

Hipoteza badawcza	Status hipotezy	Uzasadnienie
H 32. Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej powinna być dofinansowana ze środków publicznych w wysokości 50% dla średnich i 60% małych firm	 Odrzucona	Usługa powinna być płatna w wysokości ok. 5-7 tys. zł. 50% badanych chce zapłacić mniej niż 7 tys. za usługę (mediana)

Klientów usługi pilotażowej zapytano o kwotę, jaką mogliby zapłacić za usługę optymalizacji kosztów na rynku.



Wykres 61. Kwota, jaką respondenci byliby skłonni zapłacić za skorzystania z usługi optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAPI wśród klientów usługi (n=56) i potencjalnych klientów usługi (n=1100). Na pytanie dotyczące przedstawionego na wykresie zagadnienia odpowiedziało 36 respondentów (klienci usługi pilotażowej).

Odsetek klientów, którzy byliby w stanie zapłacić do 50% wartości usługi (do 25 tys. zł) przekracza połowę (69,6%), jednakże trzeba zwrócić uwagę, że **mediana tej wielkości kształtuje się na poziomie 7 tys. zł** (15% wartości usługi).

Taką kwotę (wielkość procentową dofinansowania) wskazywano również podczas badania FGI. Tam również uczestnicy nie potwierdzili hipotezy stawianej w tym punkcie. Wskazywali oni na dofinansowanie na poziomie 85-90%, a więc dokładnie tyle, ile wynosi mediana wśród wskazań klientów. Na podstawie tych dwóch źródeł danych należy **hipotezę odrzucić**, ale w zamian należy **zapropozować koszt usługi na poziomie maksymalnie 7 tys. zł** (np. od 5 do 7 tys. zł).

5. Główne wnioski z badania

Przeprowadzona procedura badawcza na etapie wstępnym umożliwiła postawienie 32 hipotez badawczych, które zostały zweryfikowane na etapie badań właściwych. Spośród hipotez **21 zostało zweryfikowanych pozytywnie**, a **13 – negatywnie** (dwie hipotezy zostały zweryfikowane dwojako w zależności od grupy respondentów). Poniżej przedstawiono zestawienie weryfikacji hipotez:

Tabela 11. Zestawienie weryfikacji hipotez badawczych.

Obszar badawczy	Pytania badawcze	Hipotezy badawcze weryfikowane techniką CAPI i FGI	Weryfikacja	
Obszar rynkowy oraz obszar usługi pilotażowej	Jakie są potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów?	H 1. Potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów dotyczące doraźnego szukania oszczędności w różnych pozycjach kosztów przeważają nad potrzebami w zakresie zmiany modelu biznesowego całej organizacji	Pozytywna	
		H 2. Potrzeby przedsiębiorstw skupiają się na najłatwiejszych do wdrożeniach działaniach (poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów komunikacji - obsługi)	Pozytywna	
		H 3. Potrzeby w zakresie optymalizacji kosztów występują w większości przedsiębiorstwach – rozumieją oni korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności i prowadzili lub prowadzą takie inicjatywy	Negatywna	
		H 4. Potrzeby optymalizacji kosztów wynikają głównie z przesłanek rynkowych (np. zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen)	Pozytywna	
	Jaka jest jakość i dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw? (dofinansowanych w ramach projektu pilotażowego i poza nim)?	H 5. Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP jest niska (usługodawcy nie są zainteresowani obsługą MSP mając świadomość ograniczonych korzyści dla klientów)	Pozytywna	
		H 6. Przedsiębiorcy nie poszukują informacji o optymalizacji kosztów (powodując tym samym, że usługodawcy nie są zainteresowani jej wprowadzaniem do oferty)	Pozytywna	
		H 7. Dostępność usługi optymalizacji kosztów zwiększa komunikacja z podmiotem świadczącym różne usługi doradcze na rzecz danego przedsiębiorcy (podmiot znany przedsiębiorcy ma największą szansę na przekonanie klienta do skorzystania z usługi)	Negatywna (dla klientów) Pozytywna (dla pozostałych)	
		H 8. Jakość usługi optymalizacji kosztów zwiększa dobra komunikacja ze wszystkimi pracownikami oraz ich zaangażowania na wszystkich etapach	Negatywna	
	Jakie przedsiębiorstwa (wielkość, branża, inne) potrzebują w szczególności wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?	H 9. Im mniejsze przedsiębiorstwo tym jest mniej zainteresowane optymalizacją kosztów (usługa wymaga bardzo zaawansowanej wiedzy, która kosztuje, a korzyści z usługi dla klienta zależą od skali i stopnia komplikacji prowadzonej działalności przez przedsiębiorcę)	Pozytywna	
		H 10. Branża nie ma wpływu na poziom zainteresowania kompleksową optymalizacją kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	Pozytywna	
		H 11. MŚP potrzebują wsparcia w zakresie wybranych elementów optymalizacji kosztów i nie są zainteresowane kompleksową usługą	Pozytywna	
	Jakie są bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?	H 12. Największą barierą organizacyjną optymalizacji kosztów jest brak informacji w firmie (konieczne informacje nie są monitorowane przez firmę, co powoduje słabą przejrzystość źródeł powstawania kosztów w organizacji)	Pozytywna	
		H 13. Największą barierą osobową optymalizacji kosztów jest brak zaangażowania kadry zarządzającej (w tym koordynacji przez nią całego procesu i dawania przykładu dla całej organizacji)	Negatywna	
		H 14. Kluczową barierą technologiczną skutecznego wdrażania usługi optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwach jest niewykorzystywanie lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych (powodujące trudności w uzyskaniu przejrzystych informacji na temat kosztów w całej firmie, poprawy efektywności kosztowej itp.)	Negatywna (dla klientów) Pozytywna (dla pozostałych)	
	Obszar usługi pilotażowej	Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów jest dostosowana do potrzeb odbiorców?	H 15. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – nie koncentruje się na sposobie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa	Negatywna
			H 16. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – w zbyt dużym stopniu koncentruje się na maksymalizacji marży w krótkim okresie	Pozytywna
			H 17. Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów nie jest dostosowana do potrzeb odbiorców – nie koncentruje się na czynnikach przewagi kosztowej przedsiębiorstwa, a także na mechanizmach generowania kosztów w przedsiębiorstwie	Negatywna

Obszar badawczy	Pytania badawcze	Hipotezy badawcze weryfikowane techniką CAPI i FGI	Weryfikacja
	Czy zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowany?	H 18. Wszystkie narzędzia znajdujące się w obecnym zakresie usługi optymalizacji kosztów (określonych w standardzie) są przydatne dla przedsiębiorstw	Pozytywna
		H 19. Przedsiębiorcy potrzebują dodatkowych narzędzi do optymalizacji kosztów (oprócz tych zapisanych w standardzie usługi pilotażowej)	Pozytywna
		H 20. Standard usługi nie jest możliwy do zastosowania w całości w każdym przedsiębiorstwie (nie każde narzędzie ze standardu można zastosować w każdym przedsiębiorstwie)	Pozytywna
	Czy procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowana?	H 21. Procedura doboru klientów do usługi nie promuje klientów stosujących strategię kosztowe (i doświadczających szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej), dla których korzyści z realizacji usługi są większe niż u innych klientów	Negatywna
		H 22. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów nie jest skuteczna dla przedsiębiorstw podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego lub których księgowość prowadzą biura rachunkowe	Negatywna
		H 23. Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów zakłada zbyt krótki czas na realizację (czas 29 dni roboczych na realizację etapu I był zbyt krótki w porównaniu do etapu II, ograniczenie rozpoczęcia etapu II 28 dni po etapie I nastęrczało trudności usługodawcom i klientom; dodatkowo, w różnych przedsiębiorstwach różnie rozkłada się liczba godzin doradztwa konieczna do przeprowadzenia w ramach różnych audytów, co utrudnia wpasowanie się w założone w standardzie ramy czasowe)	Pozytywna
	Jaki jest poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów?	H 24. Usługa optymalizacji kosztów jest oceniana pozytywnie przez klientów, szczególnie pozytywnie oceniane są narzędzia i dokumenty (np. procedury) powstałe w wyniku świadczenia usługi	Pozytywna
	Czy wykonawcy testujący usługę pilotażową zostali właściwie dobrani?	H 25. Usługa optymalizacji kosztów jest prowadzona tak samo efektywnie i skutecznie bez względu na to, który usługodawca ją prowadzi	Pozytywna
	Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów przyniosła ich klientom realne korzyści?	H 26. Zakładane przez przedsiębiorstwa cele optymalizacji kosztów w niewielkim stopniu koncentrowały się na realnym obniżeniu kosztów	Negatywna
		H 27. Jeżeli przedsiębiorstwo zakłada cele dotyczące rzeczywistej redukcji kosztów, poziom planowanych oszczędności nie przekracza 10%	Pozytywna
		H 28. Przedsiębiorcom nie udaje się osiągnąć takich oszczędności kosztów, aby pokryć koszt usługi optymalizacji kosztów	Negatywna
		H 29. Największe oszczędności (największą skuteczność) dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych.	Negatywna
		H 30. Optymalizacji kosztów towarzyszą efekty negatywne, z których najważniejsze to obniżenie jakości produktów / usług, a także demotywacja pracowników	Pozytywna
Obszar rynkowy	Czy usługa optymalizacji kosztów powinna być dofinansowana ze środków publicznych?	H 31. Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej nie może być bezpłatna	Pozytywna
		H 32. Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej powinna być dofinansowana ze środków publicznych w wysokości 50% dla średnich i 60% małych firm	Negatywna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Badanie przeprowadzono na dwóch grupach przedsiębiorstw – reprezentatywnej próbie MSP i klientach usługi pilotażowej. Należy przy tym podkreślić dwie okoliczności mające znaczenie dla zrozumienia otrzymanych w badaniu wyników:

- jak wynika z deklaracji klientów (wykres 30) i z wywiadów przeprowadzonych z usługodawcami usługi pilotażowej, ich klienci zostali w wielu przypadkach „zrekrutowani” do projektu pilotażowego – nie byli to bardziej świadomi swoich potrzeb przedsiębiorcy, dla których barierą była jej rynkowa cena, ale raczej „zwykli przedsiębiorcy”, którzy zostali namówieni do skorzystania z produktu na „promocyjnych” zasadach,
- wywiady z klientami przeprowadzone zostały po zakończeniu usługi pilotażowej, dlatego ich wiedza na temat optymalizacji kosztów jest wzbogacona o doświadczenia wyniesione z procesu realizacji usługi, co niewątpliwie ma wpływ na ich opinie.

Jakie są potrzeby firm w zakresie optymalizacji kosztów?

Ponad 60% przedsiębiorców z sektora MSP deklaruje, że nie prowadziło dotąd żadnych działań ukierunkowanych na optymalizację kosztów prowadzonej działalności gospodarczej (przy wykorzystaniu zewnętrznych doradców, czy też bez takiej pomocy). Jest to ważna deklaracja wskazująca na sposób prowadzenia biznesu przez menadżerów i właścicieli najmniejszych firm. Okazuje się, że wielu z nich nie monitoruje bieżących kosztów i przychodów, nie mówiąc o wykorzystywaniu zaawansowanych narzędzi optymalizacji kosztów.

Dla tych, którzy takie działania prowadzili, **najważniejszym impulsem do podjęcia optymalizacji kosztów jest spadek zyskowności** (55%), który jest zwiastunem pojawiających się na horyzoncie problemów.

Spadek zyskowności wynika z trudności z utrzymaniem poziomu przychodów – przedsiębiorcy wskazują w pierwszej kolejności czynniki ograniczające przychody firmy: zwiększona konkurencja (kurczenie się udziału w rynku) – 37%, naciski klientów na obniżenie poziomu cen (29%), oraz kurczenie się samego rynku (sytuacja kryzysowa na rynkach – 30%). Takie podejście nie jest czymś wyjątkowym – wywiady z wiodącymi usługodawcami operującymi na rynku dużych firm potwierdzają taki sam mechanizm poszukiwania usługi optymalizacyjnej wśród ich klientów.

Naturalną odpowiedzią na tę sytuację, choć nie mającą charakteru strategicznego, jest podejmowanie prób obniżania kosztów. **Poszukiwanie usługi optymalizacji kosztów jest zawsze reakcją na problemy firmy i w związku z tym przedsiębiorcy szukają szybkich i doraźnych recept, które poprawią pogarszający się poziom zyskowności.** Przedsiębiorcy rzadko podejmują próbę zmiany funkcjonowania (modelu biznesowego) całej organizacji podczas optymalizacji kosztów – takie podejście deklaruje jedynie co piąty (22%) przedsiębiorca (a niemal co trzeci klient usługi pilotażowej optymalizacji kosztów). Głównym sposobem optymalizacji kosztów stosowanym przez przedsiębiorców jest ograniczanie kosztów rodzajowych – blisko połowa przedsiębiorców preferowała tego typu działania (ale tylko co czwarty klient).

MSP rozumieją istotę i sens podejścia kompleksowego i strategicznego. Odpowiedzi na pytania o zrozumienie uwarunkowań i korzyści wprowadzania kompleksowej optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie wśród przedsiębiorców to potwierdzają – 84% przedsiębiorców uważa, że skuteczna optymalizacja kosztów wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, a 78% wiąże optymalizację kosztów z uzyskiwaniem długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku. Odpowiedni odsetek respondentów tak rozumiejących optymalizację wśród klientów usługi pilotażowej jest jeszcze większy (odpowiednio 80% i 93%).

Mimo to przedsiębiorcy zainteresowani są częściej wybranymi elementami usługi optymalizacji kosztów a nie kompleksową usługą. Udział respondentów zainteresowanych wyłącznie wybranymi elementami optymalizacji kosztów wyniósł 91% dla klientów usługi pilotażowej i aż 96% dla pozostałych przedsiębiorstw. Ta postawa wydaje się wynikać z następujących przyczyn:

- cena kompleksowej usługi na rynku jest zbyt wysoka dla mniejszych firm – jedynie 14% klientów usługi pilotażowej byłoby gotowych zapłacić pełną jej cenę. Natomiast 46% klientów chciałoby skorzystać z mniejszego zakresu usługi nawet gdyby była pełnopłatna;
- Przedsiębiorcy oczekują szybkiego efektu usługi optymalizacyjnej – przedsiębiorcy w kłopotach oczekują działań doraźnych, przynoszących natychmiastowe efekty w postaci oszczędności. Wśród klientów usługi pilotażowej dość wyraźnie widać tendencję do przypisywania większej skuteczności (w sensie poziomu generowanych oszczędności) działaniom związanym wprost z działaniami kontrolnymi i oszczędnościowymi („zamknięcie niedochodowych działów”, „kontrola wydatków”, „redukcja kosztów – wykres 57). Jeszcze wyraźniej ta tendencja jest widoczna w przypadku ogółu przedsiębiorców. W tej sytuacji pozostałe działania w pakiecie usługi

- kompleksowej uznają zapewne „zło konieczne” wynikające z oferty mającej charakter, w ich mniemaniu, „sprzedaży związanej”;
- przedsiębiorcy nie znają i nie rozumieją mechanizmów optymalizacyjnych działań strukturalnych i długofalowych – terminy takie jak „offshoring”, „alianse”, „centra usług”, „outsourcing” nie są powszechnie znane, a w szczególności przedsiębiorcy nie rozumieją w jaki sposób mogłyby doprowadzić do oszczędności. Potwierdza to niska ocena skuteczności tego typu działań wśród przedsiębiorców (p. 4.10.3). Natomiast dane literaturowe pokazują (wstępna część raportu), że właśnie te działania przynoszą największe oszczędności. Potwierdza to też zmiana nastawienia klientów po przejściu procesu optymalizacji w ramach usługi pilotażowej. Klienci usługi pilotażowej w znacznie większym stopniu cenią skuteczność tych bardziej zaawansowanych działań (p. 4.10.3);
 - przedsiębiorcy (zarząd/właściciele) w małych firmach są nieufnie nastawieni do doradców zewnętrznych. W badaniu klienci wskazywali na ważną rolę zaufania do doradcy („znaliśmy usługodawcę wcześniej lub był polecony” – 27%). Usługodawcy wskazali na pewien proces „dojrzwiania” klientów do kompleksowej usługi optymalizacji kosztów, a więc rozpoczynanie od jednego mniejszego obszaru, a następnie wchodzenie sukcesywnie w kolejne obszary.

Usługa pilotażowa stymuluje do podejścia kompleksowego. Klienci usługi pilotażowej w większym stopniu (29% – wykres 22) niż pozostali (23%) podejmują zmianę całej organizacji i zmianę podejścia do biznesu podczas optymalizacji kosztów. Największe różnice we wskazaniach pomiędzy klientami usługi pilotażowej a pozostałymi przedsiębiorcami dotyczące powodów podejmowania optymalizacji kosztów ujawniają się w przypadku takich pozycji jak: „potrzeba wzmocnienia bilansu” (odpowiednio: 25% i 11% – wykres 27), „chęć reinwestycji oszczędności w wybrane obszary działalności” (odpowiednio: 18% i 6%), „zwiększona konkurencja” (odpowiednio: 43% i 37%) oraz „zmiany na rynku, na którym funkcjonujemy” (odpowiednio: 20% i 15%). Wynika stąd, że klienci usługi pilotażowej wydają się bardziej świadomie analizować sytuację finansową swojej firmy („potrzeba wzmocnienia bilansu”, „chęć reinwestycji oszczędności”) i otoczenie rynkowe („zwiększona konkurencja”, „zmiany na rynku na którym funkcjonujemy”), podczas gdy ogół przedsiębiorców reaguje częściej na silny sygnał z rynku („sytuacja kryzysowa na rynkach” – 31%).

Jaka jest dostępność usług optymalizacji kosztów dla małych i średnich przedsiębiorstw?

Dostępność kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla MŚP jest niska - tylko co trzeci przedsiębiorca spotkał się z taką ofertą na rynku (33,3%).

Przedsiębiorstwa MSP nie szukają informacji o ofercie firm usługowych bo są przekonane, że ta oferta jest skierowana wyłącznie dla dużych firm. Klienci usługi pilotażowej i przedsiębiorcy – potencjalni klienci usługi optymalizacji kosztów w przeważającej większości (odpowiednio: 41% i 83%) nie szukali informacji o ofercie usług optymalizacji kosztów. Deklaracja ta nie zaskakuje w sytuacji gdy 93% przedsiębiorców z sektora MSP uważa, że usługa ta przeznaczona jest wyłącznie dla dużych firm (wykres 27), a 10% klientów znalazła ofertę kompleksowej usługi (wykres 28).

Oferta usługodawców jest rzeczywiście skierowana do większych firm. Firmy świadczące usługi optymalizacji kosztów nie kierują swojej oferty do firm małych i średnich – 99% przedsiębiorstw z sektora MSP nie otrzymało nigdy takiej oferty.

Nie dzieje się tak bez przyczyny – **zakres świadczenia usługi kompleksowej wydaje się nie przystawać z kolei do możliwości usługodawców pracujących dla klientów z sektora MSP.** Małe firmy doradcze nie są w stanie zaoferować usługi kompleksowej – dysponując ograniczonym personelem muszą stawiać na specjalizację. Dlatego na rynku jest wiele firm oferujących usługi optymalizacji kosztów, które oferują usługi fragmentaryczne w stosunku do usługi kompleksowej. Duże firmy doradcze, pracujące zespołami doradców obsługujących kompleksowo klientów, muszą, aby utrzymać taki zespół specjalistów, zwiększać obroty – musi istnieć spory rynek na tego typu usługi – lub – usługi muszą być bardzo drogie

(w istocie to właśnie ta druga sytuacja ma miejsce na rynku usług optymalizacji kosztów). Usługodawcy wskazywali na hipotetyczną kuriozalność sytuacji gdy zespół 15 doradców obsługiwałby firmę zatrudniającą 15 osób.

Cena usługi jest barierą dla wielu firm z sektora MSP. W przypadku usługi w pełni dofinansowywanej 2-3 krotnie wzrasta liczba firm deklarujących gotowość korzystania z takiej usługi.

Jakie przedsiębiorstwa (wielkość, branża, inne) potrzebują w szczególności wsparcia w zakresie optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?

Prawdopodobieństwo skorzystania z usługi optymalizacji kosztów rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Jednak bardzo mała grupa przedsiębiorstw jest zdecydowana na poszukiwanie takiej usługi – 6,5% mikro-, 7,8% małych i 8% średnich przedsiębiorstw jest zdecydowanych, że skorzysta z tej usługi w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Ta deklaracja wydaje się prawdziwa, bo podobny odsetek (8,6%) przedsiębiorstw deklaruje gotowość w pełni odpłatnego korzystania z tego typu usług raz w roku (wykres 67). Są to więc zapewne świadomi potencjalni klienci – ci, którzy rozumieją potrzebę usługi i rolę doradcy oraz są gotowi za to zapłacić.

Znacznie większą grupę stanowią ci, którzy rozważają możliwość skorzystania z usługi („50% szans, że z niej skorzystają”). Taką opinię wyraża ponad 55% średnich przedsiębiorstw, 42% małych przedsiębiorstw i 33% mikroprzedsiębiorstw.

Usługodawcy w badaniu jakościowym wskazali na czynniki, które tłumaczą związek wielkości przedsiębiorstwa z gotowością do skorzystania z usługi optymalizacyjnej. Są to, w przypadku większych firm: bardziej złożony proces biznesowy, którego pełne kontrolowanie przekracza kompetencje kadry kierowniczej, częstsza styczność z pewnymi standardami sprawozdawczymi wymagającymi obecności w firmie zewnętrznych doradców (np. biegłego rewidenta), większa skłonność do podejścia strategicznego w zarządzaniu firmą (planowanie długoterminowe), większa liczba informacji zarządczych o firmie dostępna ze względu na istnienie różnych służb monitorujących proces biznesowy, większa świadomość potrzeby korzystania z zewnętrznego doradztwa i szkoleń, płynąca m.in. z wcześniejszych doświadczeń z zewnętrznymi doradcami i wreszcie większe możliwości finansowe zakupu zewnętrznych usług doradczych. Do tych czynników można dodać rentowność usługi, której koszt zaczyna się zwracać dopiero od pewnego poziomu obrotów.

Z wywiadów z usługodawcami wynika, że można wskazać profile firm, które powinny osiągnąć większe korzyści z usługi – są to przedsiębiorstwa stosujące strategie kosztowe, doświadczające szybszej erozji przewagi konkurencyjnej. W badaniu nie stwierdzono wpływu **branży na poziom zainteresowania kompleksową optymalizacją kosztów prowadzenia działalności gospodarczej**. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic pomiędzy zainteresowaniem usługą optymalizacji kosztów przedsiębiorców z różnych branż. Należy jednak pamiętać, że badana grupa klientów była mała i nie działały tu naturalne mechanizmy dopasowania popytu i podaży na usługi, bowiem, przy braku zainteresowania potencjalnych klientów, byli oni „rekrutowani” do projektu pilotażowego bez żadnych preferencji branżowych.

Jakie są bariery we wdrażaniu usług optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?

Na pierwszym miejscu wśród barier przedsiębiorcy wskazują trudność w ocenie korzyści jakie firma uzyska w wyniku usługi („trudność w pomiarze oszczędności” – 39% przedsiębiorców). Niemożność oszacowania potencjalnych korzyści, a także pomiaru rzeczywistych korzyści (34% klientów usługi pilotażowej ma podobny pogląd) może wpływać negatywnie na podjęcie decyzji o zatrudnieniu zewnętrznego doradcy, kiedy trzeba skalkulować koszty usługi i jej potencjalne korzyści. Nic więc dziwnego, że po takie usługi sięgają przedsiębiorcy dopiero wtedy, gdy znajdują się w kłopotach.

Drugą najważniejszą barierą okazał się brak informacji zarządczej na temat kosztów w przedsiębiorstwie („brak przejrzystości kosztów w przedsiębiorstwie”). Jak się okazało, prawie co piąty przedsiębiorca wskazał właśnie na tę barierę. Tu widać wyraźną przewagę świadomościową klientów usługi pilotażowej nad ogółem przedsiębiorców – aż co trzeci klient usługi pilotażowej wskazał na tę barierę. Klienci zapewne uzmysłowili sobie w trakcie realizacji usługi braki w zakresie informacji zarządczej we własnych firmach.

Jedną z przyczyn braku informacji zarządczej o kosztach może być brak lub nieodpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjnych w firmie. W większości MSP (55%) nie stosuje się technologii informacyjnych – jedynie dwóch na pięciu przedsiębiorców stosuje takie technologie. Jest to zatem **bariera technologiczna**, która uniemożliwia wykorzystanie wielu narzędzi informatycznych do monitorowania kosztów i tworzenia informacji zarządczej. Wśród klientów usługi pilotażowej proporcja jest odwrotna – ICT wykorzystuje czterech na pięciu przedsiębiorców. Jednocześnie brak stosowania technologii informatycznych nie jest barierą bezwzględnie uniemożliwiającą przeprowadzenia procesu optymalizacji – co piąty klient usługi pilotażowej został beneficjentem usługi pomimo braku stosowania ICT w firmie.

Nie potwierdziła się teza o często występującej **barierze skutecznego wdrożenia optymalizacji kosztów, w postaci braku zrozumienia i wsparcia kadry zarządzającej.** Przedsiębiorcy w większości deklarują, że zarząd wspiera procesy optymalizacji w trakcie realizacji (tylko 4% przedsiębiorców i 5% klientów usługi pilotażowej wskazuje „brak wsparcia zarządu” jako barierę wdrażania działań optymalizacyjnych). Większość przedsiębiorców (34% potencjalnych i 62% istniejących klientów) wskazuje też zarząd jako inicjatora procesu optymalizacji. Natomiast zaskakująco wielu przedsiębiorców (27%) wskazało ogół pracowników jako inicjatorów działań optymalizacyjnych – według przytaczanych w p. 3.4.2. wyników badań takie inicjatywy mają niewielkie szanse na sukces (u klientów ten odsetek był znikomy – 1,8%).

Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów jest dostosowana do potrzeb odbiorców?

W sytuacji gdy ponad 60% przedsiębiorców z sektora MSP deklaruje, że nigdy nie przeprowadziło żadnych działań optymalizacji kosztów trudno mówić o zdefiniowanych potrzebach tej grupy. Jak wcześniej wskazywaliśmy, przedsiębiorcy nastawieni są na działania wycinkowe, doraźne, przynoszące szybkie oszczędności i skoncentrowane na redukcji kosztów.

Pomimo to w większości przypadków **usługa optymalizacji kosztów wdrażana u klientów w ramach projektu pilotażowego miała charakter kompleksowy.** 79% klientów stwierdziło, że usługa pilotażowa koncentrowała się na działaniach zmieniających sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Zatem pomimo sygnalizowanych przez przedsiębiorców węższych potrzeb, po rozpoczęciu pracy z doradcą, proces optymalizacji obejmował w praktyce całe przedsiębiorstwo, wskazując na możliwe usprawnienia funkcjonowania bezpośrednio lub pośrednio wszystkich działów firm.

Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów koncentruje się na czynnikach przewagi kosztowej przedsiębiorstwa, a także na mechanizmach generowania kosztów w przedsiębiorstwie. Większość klientów usługi wskazuje na potrzebę poznania czynników przewagi kosztowej przedsiębiorstwa i mechanizmów generowania kosztów w przedsiębiorstwie. Jednocześnie większość potrafi zidentyfikować te czynniki i miała wdrożony etap pomiaru zmian w strukturze kosztów.

Pilotażowa usługa optymalizacji kosztów godziła oczekiwania klientów i wytyczne projektu pilotażowego w zakresie realizacji celów krótkoterminowych i długoterminowych tej usługi. Udział respondentów wskazujących na efekty optymalizacji kosztów w postaci maksymalizacji zysków w krótkim okresie czasu jest dużo wyższy niż połowa, a przy tym klienci wskazują także inne efekty, bardziej strategiczne, które przynoszą niewiele mniejsze korzyści przedsiębiorstwom.

Czy zakres pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowany?

Wszystkie działania optymalizacyjne znajdujące się w obecnym zakresie usługi optymalizacji kosztów (określonych w standardzie) są stosowane przez klientów.

Prawie wszystkie działania optymalizacyjne były wdrażane prawie u wszystkich klientów usługi pilotażowej. Większość klientów deklaruje, że przyniosły firmie korzyści. Najrzadziej były wdrażane: analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarygodności i analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę.

Jednocześnie u nikogo nie wdrożono usługi w całości. Jedynie w **trzech na czterech przypadkach (78%) możliwe było wdrożenie całości usługi**

Klient usługi pilotażowej otrzymywał w pakiecie zestaw narzędzi do kontynuowania działań optymalizacyjnych po zakończeniu usługi. **Większość klientów usługi pilotażowej stwierdziła przydatność wszystkich narzędzi w ramach standardu** (54%), ale z drugiej strony 39% uznało, że nie wszystkie narzędzia były w pełni przydatne. Wśród usługodawców panowało zgodne przeświadczenie o **przydatności dokumentów i narzędzi** stworzonych podczas świadczenia usługi, chociaż nie mieli oni wiedzy, czy w praktyce klienci po zakończeniu usługi z nich korzystali. Być może też opinie klientów o niepełnej przydatności jakiegoś narzędzia wynikały z bariery umiejętności posługiwania się tymi narzędziami, które najczęściej bazują na wykorzystaniu technologii informatycznych, a jak wiemy co piąty klient usługi pilotażowej nie stosuje takiej technologii w firmie

Klienci usługi pilotażowej wskazali też na nowe działania rozszerzające standardowy zakres obecnej usługi. Najczęściej wskazywano na konsolidację i renowację umów (36%) oraz utworzenie systemu motywacyjnego w dziale sprzedaży i marketingu (30%). Także usługodawcy wskazywali na możliwość rozszerzenia standardu usługi, w szczególności w aspekcie prawnego otoczenia działalności gospodarczej.

Czy procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowana?

Procedura świadczenia usługi wyklucza najbardziej naturalnych klientów kompleksowej usługi optymalizacyjnej.

Wywiady z usługodawcami działającymi na rynku dużych przedsiębiorstw wskazują, że klienci zgłaszają się po usługę kompleksową (w istocie restrukturyzacyjną), kiedy już naprawdę są w kłopotach, z którymi samodzielnie nie potrafią sobie poradzić. W usłudze pilotażowej nie działa ten naturalny mechanizm – „firma w kłopotach szuka pomocy w restrukturyzacji”. Dzieje się tak, ponieważ z usługi pilotażowej nie mogą korzystać firmy, które mają prawdziwe kłopoty – zgodnie z przepisami o udzielaniu pomocy publicznej – takie firmy są wykluczone jako beneficjenci usługi.

Z wywiadów z usługodawcami wynika, że można wskazać profile firm, które powinny osiągnąć większe korzyści z usługi – są to przedsiębiorstwa stosujące strategie kosztowe, doświadczające szybszej erozji przewagi konkurencyjnej. Jak już wcześniej wskazywaliśmy „rekrutacja” klientów do projektu uniemożliwia prześledzenie, czy takie zależności występują w rzeczywistości.

Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku przedsiębiorstwa prowadzącego politykę jakości - tu skupienie się na kosztach i wskaźnikach może być niewiarygodne. Wysoka jakość generuje wyższe koszty, ograniczenie się do redukcji kosztów może niewłaściwy efekt dla przedsiębiorstwa. Elementy takiego postrzegania usługi optymalizacji kosztów obserwujemy wśród przedsiębiorców – pogorszenie jakości produktów/usług jest najczęściej (37%) wskazywanym przez przedsiębiorców negatywnym skutkiem optymalizacji. Ten „stereotyp” przełamują ci, którzy doświadczyli kompleksowych działań optymalizacyjnych – klienci usługi pilotażowej w znacznie mniejszym stopniu wskazują na to zagrożenie (23%).

Przedsiębiorstwa spotykające się z trudnościami na rynku manifestującymi się spadkiem przychodów najczęściej w odpowiedzi przyjmują strategię ograniczania kosztów (rozdział 4.1.1) Usługodawcy mogą preferować takich klientów, gdyż sukces doradztwa jest wtedy w krótkim okresie bardziej namacalny. **Większość przedsiębiorstw korzystających z usługi pilotażowej (60%) realizuje strategie kosztowe, ale wcale nie uzyskuje przez to**

większych korzyści z usługi niż pozostali klienci. Nie można także twierdzić, że to usługodawcy preferują takich klientów. Przedsiębiorcy rozumieją optymalizację przede wszystkim jako redukcję kosztów i to jest właśnie impulsem do zainteresowania się usługą optymalizacyjną, stąd prawdopodobnie zawsze będą stanowili większość klientów usług optymalizacyjnych.

Procedura świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów jest skuteczna również dla przedsiębiorstw podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego lub których księgowość prowadzą biura rachunkowe. Relacja efektów usługi dla klientów, których księgowość prowadzą biura rachunkowe do efektów pozostałych przedsiębiorstw jest porównywalna. Z kolei w przypadku klientów podlegających obowiązkowi badania sprawozdania finansowego występują korzyści podczas realizacji usługi – są oni bardziej świadomi działań, które mają wykonać i nie występują u nich podstawowe problemy z brakiem danych lub nieprawidłowym prowadzeniem księgowości.

Zdaniem zdecydowanej większości badanych klientów (89,3%) łączny czas realizacji usługi jest wystarczający. Natomiast usługodawcy uważają, że, że 29 dni roboczych to za krótki okres czasu, aby przeprowadzić pogłębione audyty. Dodatkowo, wskazują, że odmienny charakter działalności każdego z przedsiębiorców powoduje, że w każdym przypadku jest **konieczna jest możliwość elastycznego podziału pracy w zakresie poszczególnych audytów** (szczególnie w odniesieniu do audytów podatkowego i prawnego). Wobec tego powinna być możliwość przenoszenia części czasu niewykorzystanego w jednym audycie na inne obszary, które są bardziej adekwatne dla danego przedsiębiorcy.

Dodatkowo usługodawcy wskazali, że czas świadczenia usługi nie pozwala na głębokie wejście w procesy np. produkcyjne w firmie. Postuluje się w tym miejscu wprowadzenia **etapu wstępnego rozpoznania potrzeb** u klienta, który pomógłby lepiej zaplanować czas całej usługi i skoncentrować się na najważniejszych obszarach.

Jaki jest poziom zadowolenia klientów z pilotażowych usług optymalizacji kosztów?

Po zakończeniu usługi optymalizacji kosztów każdy z usługodawców prosi klientów o wypełnienie ankiety ewaluacyjnej, w której klienci zgłaszają swoje uwagi. Generalnie, według wyników tych ankiet, **ocena usługi jest pozytywna**, klienci nie zgłaszają uwag odnośnie sposobu jej prowadzenia i zadowolenia z efektów. Pozytywnie oceniane są procedury powstałe w wyniku realizacji usługi, a także wszelkie narzędzia informatyczne.

Badani klienci potwierdzili swoją pozytywną ocenę usługi pilotażowej. Udział respondentów deklarujących zadowolenie z usługi przekracza 85%. Szczególnie pozytywnie oceniane są narzędzia i dokumenty (np. procedury) powstałe w wyniku świadczenia usługi. Najlepiej oceniony został dokument weryfikujący stosowane zasady rachunkowości oraz narzędzie do analizy przychodów i kosztów.

Pomimo tego bardzo optymistycznego obrazu warto jednak nie zapominać o wcześniej sygnalizowanych wątpliwościach jakie rodzi wysoka pozycja w rankingu barier skutecznego wdrażania usługi pilotażowej bariera – „źle zaprojektowany plan optymalizacji kosztów” (czwarta pozycja – 25% wskazań klientów usługi pilotażowej, wykres 26), który może wskazywać na trudności w samodzielnym kontynuowaniu działań zapoczątkowanych usługą optymalizacyjną.

Czy wykonawcy testujący usługę pilotażową zostali właściwie dobrani?

Wymagania dotyczące usługodawców są wysokie, ale w świetle wpływu tej usługi na kondycję przedsiębiorstwa – właściwe. Wywiady indywidualne przeprowadzone z klientami usługi, jak również ankiety wypełniane przez klientów po zrealizowaniu usługi wykazały, że żaden klient nie skarżył się na sposób prowadzenia usługi, kompetencje ekspertów prowadzących usługę lub samego usługodawcę.

W badaniu okazało się, że **klienci mają duży problem z oceną jakości pracy usługodawców, bowiem dwóch na pięciu (39,3%) zadeklarowała brak zdania na ten temat.** Wynika to zapewne z pilotażowego, również dla przedsiębiorców, charakteru

prowadzonej usługi i braku możliwości odniesienia jakości usługi do usług innych usługodawców. **Ci którzy mają ugruntowaną opinie na ten temat w większości (64% mających zdanie na temat jakości usługi) są zadowoleni z wykonanej usługi** przez danego usługodawcę i uznają, że inny usługodawca zrealizowałby ją w co najwyżej w taki sam sposób. Co więcej, prawie co piąty określił nawet, że inny usługodawca byłby gorszy, zatem wskazał w szczególności sposób na jakość wykonanej usługi.

Czy pilotażowa usługa optymalizacji kosztów przyniosła ich klientom realne korzyści?

Wszystkie działania optymalizacyjne znajdujące się w obecnym zakresie usługi optymalizacji kosztów przynoszą korzyści dla przedsiębiorstw. Większość klientów stosowała prawie wszystkie działania optymalizacyjne i deklaruje, że przyniosły firmie korzyści. Odsetek klientów wskazujących na korzyści z danego działania jest różny dla różnych działań ale różnice są niewielkie.

Analiza i ocena istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych przyniosła korzyści w największej liczbie przedsiębiorstw (w 3 na 4). Także analiza wskaźnikowa została wdrożona w niemal 3 na 4 przedsiębiorstwach.

Weryfikacja systemu rachunkowości i badanie przychodów i kosztów wpływające na marżę w krótkim okresie przynosi korzyści aż w przypadku 70% respondentów.

Najrzadziej były wdrażane: analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarytelności i analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę – najrzadziej też wskazywane są korzyści z wdrażania tych działań. Oba działania mają charakter podejścia systemowego, pomagającego w długim okresie czasu zarządzać wiarytelnościami i ryzykiem związanym z transakcjami kupna. Odroczenie korzyści w czasie utrudniało ich ocenę przez przedsiębiorców.

Większość przedsiębiorców (62%) szacuje realne korzyści w postaci oszczędności na poziomie nie większym niż 10% (średnia ważona 6,7%). **Klienci usługi pilotażowej odpowiadający na to pytanie już po zakończeniu usługi oszacowali korzyści w postaci oszczędności kosztów na poziomie 6,3% (średnia ważona).**

Korzyści z wdrożenia usługi pilotażowej w miarach bezwzględnych – kwot oszczędności – zależą od skali działalności przedsiębiorstwa. Korzyści równe kosztom usługi pilotażowej zaczynają się od kosztów prowadzenia działalności na poziomie ok. 800 tys. zł rocznie. Statystyczne polskie MSP po wdrożeniu usługi pilotażowej wycenionej na 50 tys. zł po roku wygeneruje oszczędności na poziomie 57 tys. zł, a więc o 14% większe od poniesionego kosztu usługi.

Najwyższą skuteczność (w sensie generowania oszczędności) mają zdaniem zarówno u klientów, jak i pozostałych przedsiębiorstw najprostsze działania, takie jak lepsza kontrola wydatków, unikanie i redukcja kosztów, poprawa efektywności procesów, czy też poprawa elastyczności struktury kosztów. Najbardziej skomplikowane działania w przypadku ogółu przedsiębiorców (jak aliance, offshoring, outsourcing, centra usług) okazały się najmniej skuteczne. Nie jest to już tak jednoznaczne w przypadku klientów. Na końcu rankingu klientów, jako najmniej skuteczne, znajdują się skomplikowane i złożone działania optymalizacyjne, jak: „offshoring” i „restrukturyzacja” ale w tym samym czasie wysokie pozycje zajmują: „wykorzystanie narzędzi stałej poprawy (np. TQM)”, „aliance”. Widać tu wspomniany już efekt „edukacyjny” usługi pilotażowej.

Optymalizacji kosztów towarzyszą efekty negatywne. Odsetek przedsiębiorców, którzy widzą negatywne skutki działań optymalizacyjnych jest zaskakująco duży. Prawie co trzeci z nich stwierdził występowanie takich skutków. Najczęściej wśród ogółu przedsiębiorców wskazywano na pogorszenie jakości produktów/usług (37%). Wśród klientów usługi pilotażowej najczęściej wskazywano „niewystarczające inwestycje w innowacyjność produktu” (29%). Oba stanowiska wydają się zrozumiałe. W przypadku ogółu przedsiębiorstw które rozumieją optymalizację raczej jako działania oszczędnościowe niż restrukturyzacyjne (p. 4.10.1), dylemat ma charakter „retrospektywny” – ograniczenie kosztów, bez zmiany profilu musi przynieść pogorszenie jakości. W przypadku klientów widać elementy myślenia strategicznego – oszczędności nie są już celem samym w sobie, ale trzeba godzić rozwój firmy z koniecznością

kontrolowania kosztów na minimalnym dopuszczalnym poziomie. Niezależnie od tego wartościowania oba dylematy wydają się prawdziwe.

Czy usługa optymalizacji kosztów powinna być dofinansowana ze środków publicznych?

Czy MSP potrzebują takiej usługi? Czy usługa przynosi wartość dodaną?

Wdrożenie usługi pilotażowej pokazało, że usługa ta została bardzo dobrze oceniona zarówno przez klientów, jak i przez usługodawców. Pomimo tego, że dla przedsiębiorców początkowa strategia działań optymalizacyjnych koncentruje się na redukcji i kontroli kosztów, w trakcie tej usługi klienci przekonują się do skuteczności bardziej strategicznych i długoterminowych podejść do optymalizacji, mających charakter kompleksowy. Usługa optymalizacji kosztów ma więc walor edukacyjny – poprzez szukanie oszczędności przedsiębiorca przekonuje się o celowości bardziej strategicznego podejścia do własnej działalności biznesowej. Sama usługa pilotażowa wykazała ten walor edukacyjny – klienci są zadowoleni, a ich opinie na temat skuteczności różnych działań optymalizujących są niewątpliwie bardziej dojrzałe niż opinie „ogółu przedsiębiorców”. Jednak zasięg oddziaływania promocyjnego sukcesu usługi pilotażowej na świadomość populacji przedsiębiorców jest bardzo ograniczony (dotychczas z usługi skorzystało 84 klientów). Warto zwrócić też uwagę na zmiany świadomościowe usługodawców, którzy dzięki uczestnictwu w projekcie spostrzegli nowe obszary usług dotychczas przez nich nie eksploatowane (usługodawcy najczęściej musieli uzupełniać tymczasowo skład doradców na potrzeby projektu o kompetencje, których nie posiadali w swoim zespole).

Czy jest luka na rynku usług optymalizacji kosztów?

Z badania wynika, że nie ma oferty usługodawców kompleksowych usług optymalizacji kosztów dla firm z sektora MSP i MSP nie poszukują takiej usługi bo uważają (słusznie), że istniejąca oferta dotyczy tylko firm dużych. Przyczyny takiego stanu rzeczy mają charakter strukturalny:

- duże firmy doradcze, które oferują usługi kompleksowe utrzymują duże zespoły specjalistów – rodzi to określone wymagania co do wartości rynku, który obsługują takie firmy doradcze – usługi dotyczą niewielu firm ale są drogie; pozwolić sobie na nie mogą wyłącznie duże firmy,
- małe firmy doradcze tradycyjnie pracujące z sektorem MSP nie mają szans na utrzymanie się na rynku usług kompleksowej optymalizacji kosztów po wycofaniu dofinansowania publicznego – nie stać ich będzie na utrzymanie dużego zespołu specjalistów a szanse na wejście na rynek firm dużych są znikome (zresztą to nie jest celem interwencji),
- z punktu widzenia usługodawcy usługa kompleksowa, stosująca zaawansowane działania optymalizujące jest bardziej skuteczna w firmie dużej, o złożonej strukturze organizacyjnej, która realizuje wiele procesów. Do kuriozalnych sytuacji mogłoby dojść, jak mówi jeden z respondentów „kiedy zespół 15 specjalistów wszedłby do firmy zatrudniającej 15 pracowników”,
- z punktu widzenia przedsiębiorców większe firmy są bardziej zainteresowane kompleksową usługą optymalizacyjną. Skłania ich do tego związany z wielkością firmy: bardziej złożony proces biznesowy, którego pełne kontrolowanie przekracza kompetencje kadry kierowniczej, częstsza styczność z pewnymi standardami sprawozdawczymi wymagającymi obecności w firmie zewnętrznych doradców (np. biegłego rewidenta), większa skłonność do podejścia strategicznego w zarządzaniu firmą (planowanie długoterminowe), większa liczba informacji zarządczych o firmie dostępna ze względu na istnienie różnych służb monitorujących proces biznesowy, większa świadomość potrzeby korzystania z zewnętrznego doradztwa i szkoleń, płynąca m.in. z wcześniejszych doświadczeń z zewnętrznymi doradcami i wreszcie większe możliwości finansowe zakupu zewnętrznych usług doradczych,
- wdrożenie kompleksowej usługi optymalizacji kosztów jest nieopłacalne dla mniejszych firm. Przy średnich oszczędnościach w wyniku wdrożenia usługi szacowanych na poziomie 5% rocznie i cenie usługi pilotażowej skalkulowanej na 50 tys. zł, „próg rentowności” usługi to obroty rzędu 1 mln zł rocznie.

Czy luka na rynku usług optymalizacji kosztów może być zniwelowana interwencją publiczną w obecnej postaci (usługa pilotażowa)?

Celem każdej interwencji tego typu jest zniwelowanie luki rynkowej poprzez pobudzenie popytu lub podaży aż do momentu zrównoważenia obu czynników – wtedy interwencja może być wycofana. W przypadku kompleksowej usługi optymalizacji kosztów mamy do czynienia z wyjątkowo trudną sytuacją – nie ma praktycznie ani popytu ani podaży a doprowadzenie do zrównoważenia popytu i podaży wydaje się problematyczne.

Bariera cenowa

Pełne dofinansowanie tej usługi ze środków publicznych, jak to pokazują wyniki badania, niewątpliwie niweluje barierę cenową. Przedsiębiorcy, którzy gotowi byłiby zapłacić pełną cenę usługi optymalizacji kosztów to ok. 8% populacji. Odsetek ten znacznie wzrasta gdyby usługa była bezpłatna – liczba tych, którzy chcieliby korzystać non-stop rośnie trzykrotnie (z 5% na 15%), liczba tych którzy chcieliby korzystać raz do roku – ponad dwukrotnie (z 8% na 19%). Ci którzy zasilili szeregi chętnych do częstszego korzystanie z usługi, jeśli będzie ona bezpłatna, „przepłynęli” z grup, które deklarowały, że z płatnej usługi skorzystali by raz na pięć lat lub rzadziej (łącznie z 10% na 4%), a także z grona tych, którzy deklarowali, że nie ma takiej potrzeby (42% na 33%) lub wybrali odpowiedź „nie wiem” (23% na 19%).

Co ciekawe duża grupa klientów usługi pilotażowej (47%), którzy przekonali się do płynących z niej korzyści, deklaruje, że mogłaby sobie pozwolić na pełne opłacenie części zaplanowanych w niej działań. To sugeruje, że usługa tańsza, nawet pełnopłatna, ale ograniczona do niektórych elementów usługi kompleksowej, znalazłaby wielu nabywców.

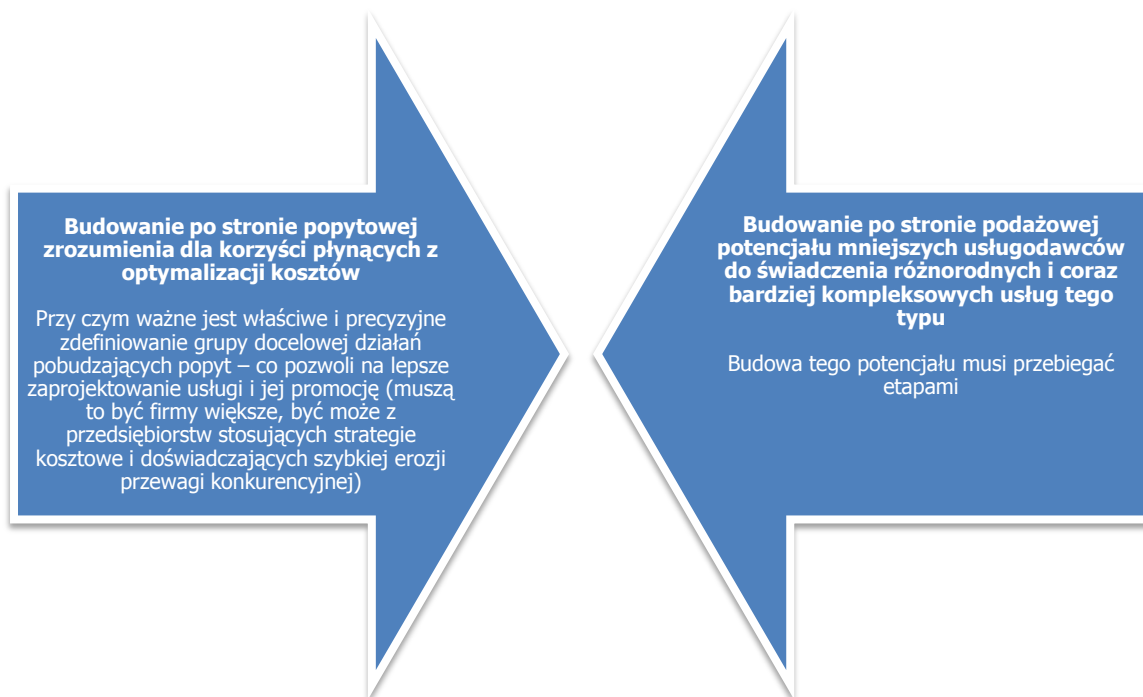
Barierę strukturalne

Samo dofinansowanie kompleksowej usługi optymalizacyjnej, choć tymczasowo może umożliwić dostęp MSP do tej usługi nie stwarza mechanizmów na spowodowanie trwałych zmian strukturalnych na rynku. Z rozmów z usługodawcami usługi pilotażowej widać, że uczestnictwo w projekcie pilotażowym nie będzie skutkowało zmianą profilu w kierunku pełnej kompleksowej obsługi firm w zakresie optymalizacji kosztów, bo to jest poza ich zasięgiem. Natomiast deklarują zamiar włączenia w swoją ofertę niektórych elementów usługi pilotażowej. Podobnie przedsiębiorcy, nawet przy dogłębnym zrozumieniu korzyści płynących z kompleksowej usługi skala korzyści dla mniejszych firm będzie zbyt mała, aby angażowali środki na pracę doradcy.

6. Rekomendacje z badania

Należy dokonać projekcji zmian jakie chce się osiągnąć interwencją na rynku kompleksowej usługi optymalizacji kosztów i przeprojektować usługę optymalizacji kosztów, aby spełniła następujące oczekiwania:

- budowała po stronie popytowej zrozumienie dla korzyści płynących z optymalizacji kosztów, przy czym ważne jest właściwe i precyzyjne zdefiniowanie grupy docelowej działań pobudzających popyt – co pozwoli na lepsze zaprojektowanie usługi i jej promocję (muszą to być firmy większe, być może z przedsiębiorstw stosujących strategię kosztowe i doświadczających szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej).
- budowała po stronie podażowej potencjał mniejszych usługodawców do świadczenia różnorodnych i coraz bardziej kompleksowych usług tego typu. Budowa tego potencjału musi przebiegać etapami.



Realizacja tych postulatów wydaje się możliwa w procesie zaplanowanym na wiele lat, na początku którego, naszym zdaniem, należy dokonać znacznego uelastyczenia standardów świadczenia usługi w stosunku do tych obowiązujących w usłudze pilotażowej, tak aby zarówno przedsiębiorcy jak i usługodawcy stopniowo w coraz szerszym zakresie stosowali filozofię optymalizacji, która w swojej modelowej postaci kładzie nacisk na kompleksowość podejścia do całości procesów biznesowych zachodzących w przedsiębiorstwie.

Rekomendacja 1.

Zainteresowanie usługą optymalizacji kosztów można zwiększyć poprzez uelastyczenie sposobu jej świadczenia – proponowanie (opcjonalne) dwóch usług – pierwszej usługi nakierowanej na „szybkie oszczędności”, drugiej o charakterze bardziej strategicznym i kompleksowym.

Uzasadnienie

Badanie pokazało, że o ile istnieje świadomość wśród przedsiębiorców o konieczności prowadzenia kompleksowej optymalizacji kosztów, to jednak nie są oni zainteresowani wprowadzaniem zbyt dużych, koszt- i czasochłonnych zmian w swoich przedsiębiorstwach. Z drugiej strony, z reguły przedsiębiorstwa traktują małe inicjatywy z zakresu optymalizacji kosztów jako wstęp do dalszych, bardziej pogłębionych, kompleksowych działań. Przedsiębiorstwa, szczególnie te mające do czynienia z tego typu inicjatywami po raz pierwszy, oczekują szybkich efektów (najlepiej finansowych, albo poprawiających bezpieczeństwo funkcjonowania), a także nie mają zaufania do długotrwałych procesów optymalizacyjnych. Co więcej, przedsiębiorstwa, które do tej pory nie współpracowały z firmami doradczymi, niechętnie dopuszczają je *ad hoc* do swoich ksiąg rachunkowych i know-how.

Warto tu również wspomnieć o gotowości do opłacenia mniejszego zakresu usługi deklarowanej przez prawie połowę przedsiębiorców w badaniu (47%). Firmy mogą z dużym trudem dawać się przekonać do wydawania swoich środków na procesy, które są długotrwałe i niepewne co do efektów.

Operacjonalizacja

Proponuje się wprowadzić dwa rodzaje usług (małą | wstępną oraz pogłębioną | kompleksową), które mogą być zarówno dwoma etapami (kontynuacją) jednego procesu, jak również każda z nich może samodzielnie stanowić usługę optymalizacji kosztów. Szczegóły podejmowania decyzji o zakupie usług przez klienta przedstawia poniższy diagram.

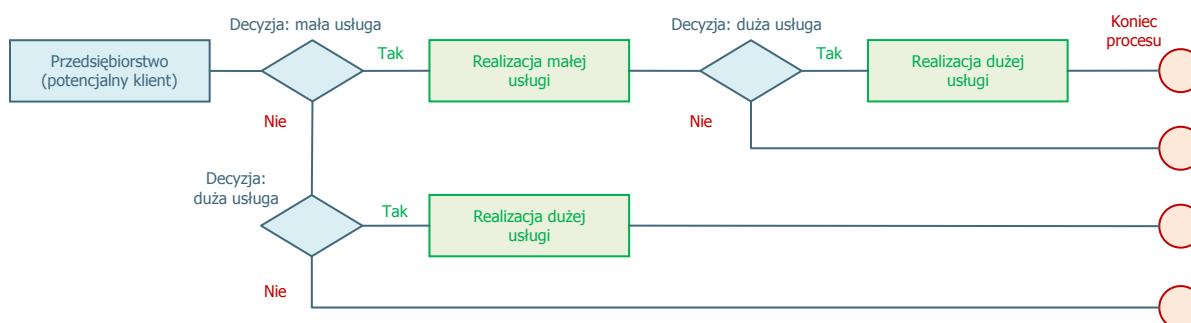


Diagram 4. Proces podejmowania decyzji przez potencjalnego klienta usługi optymalizacji kosztów.

Źródło: Opracowanie własne.

Usługa mała, wstępna, skoncentrowana byłaby na redukcji kosztów i oszczędnościach związanych z prostymi i szybkimi do wdrożenia działaniami. Jej zakres oparto na wynikach badań klientów usługi pilotażowej. Wybrano te działania, które były wprowadzane w większości przedsiębiorstw, a z drugiej strony te, które mogą dać szybki efekt. Zakres usługi w podziale na działą firmy, których dotyczyłaby, przedstawia poniższa tabela:

Tabela 122. Zakres wstępnej (małej) usługi optymalizacji kosztów.

Dział	Działanie optymalizacji kosztów
Sprzedaż i marketing	Uproszczenie/optimalizacja procesów
	Obniżenie kosztów sieci sprzedaży (zwiększenie wydajności pracy, zmniejszenie wyposażenia, floty, racjonalizacja kosztów podróży)
IT / telekomunikacja	Uproszczenie/optimalizacja procesów
	Dopasowanie taryf telekomunikacyjnych do potrzeb
	Zlecenie pewnych procesów na zewnątrz (np. outsourcing obsługi)

	i konserwacji systemów IT)
Finanse i księgowość	Poprawa pozycji podatkowej
	Renegocjacja warunków finansowania
	Poprawa kontroli kredytowej
	Restrukturyzacja portfela aktywów
	Wprowadzenie zadaniowej ewidencji kosztów
	Porównywanie kosztów z konkurencją
	Uproszczenie/automatyzacja procesów (np. elektroniczny obieg dokumentów, e-faktura)
Zasoby ludzkie	Szkolenie w zakresie redukcji kosztów i efektywności kosztowej
Zarządzanie zapasami	Automatyzacja procesu planowania zakupów
Zakup produktów i surowców	Lepsza wymiana informacji z dostawcami
	Analiza rynku/przygotowanie strategii negocjacyjnej
	Inteligentne pozyskiwanie materiałów i komponentów z tańszych rynków
	Korzystanie z e-rynków (zakupy przez Internet)

Źródło: Opracowanie własne.

Skorzystanie z małej usługi nie musi się wiązać z udostępnianiem wszystkich informacji o przedsiębiorstwie, dlatego potencjalny klient łatwiej zgodzi się na skorzystanie z usług nowego, nieznanego sobie doradcy. Doradca, po zrealizowaniu małej usługi, będzie miał większą możliwość przekonania klienta do dalszego – kompleksowego etapu (dużej usługi). Zadowolony klient łatwiej podejmie decyzję o kontynuowaniu procesu, widząc mierzalne i przede wszystkim rzeczywiste efekty.

Usługa duża oznaczać będzie dotychczasową usługę realizowaną wedle ustalonego (ewentualnie powiększonego o rekomendowane działania) standardu.

Rekomendacja 2.

Należy odstąpić od konieczności stosowania w całości standardu usługi we wszystkich przedsiębiorstwach będących klientami usługi optymalizacji i należy wprowadzić wstępny etap usługi – rozpoznanie potrzeb przedsiębiorstwa.

Uzasadnienie

Standard usługi nie jest możliwy do zastosowania w całości w każdym przedsiębiorstwie (nie każde narzędzie ze standardu można zastosować w każdym przedsiębiorstwie). Część działań jak np. analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarygodności, czy zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę nie była możliwa do zastosowania w co czwartym przedsiębiorstwie. Usługodawcy podkreślają potrzebę wprowadzenia etapu rozpoznania potrzeb przedsiębiorcy. Usługa w obecnym standardzie, mimo że ma charakter kompleksowy nie pozwala doradcy na dogłębne poznanie wszystkich procesów w firmie. Konieczna jest więc priorytetyzacja. Wstępna analiza potrzeb byłaby też rodzajem oferty usług dla przedsiębiorcy w przypadku przyjęcia modelu dwóch usług: małej i dużej, o którym była mowa w poprzedniej rekomendacji. Dzięki temu przedsiębiorca od początku wiedziałby, że może skorzystać z usługi kompleksowej ale bez konieczności podjęcia od razu decyzji czy się na nią decyduje.

Elastyczność w podejściu do pakietu oferowanych usług mogłaby też wpłynąć na trwałość wzrostu potencjału usługodawców-uczestników projektu, którzy budowałiby swój zespół stopniowo, powiększając kompetencje doradców lub uzupełniając skład o pakiet usług w którym czują się najbardziej kompetentni, bez konieczności utrzymania pełnego zestawu usług w ofercie po zakończeniu dofinansowania publicznego, co w praktyce okazało się niemożliwe w przypadku mniejszych firm doradczych.

Operacjonalizacja

Musi zatem istnieć możliwość bardziej elastycznego doboru narzędzi i kierunków analizy przedsiębiorstwa. Wówczas usługodawca mógłby pominąć niektóre, nieistotne dla przedsiębiorcy, elementy i mógłby skupić się w raporcie na obszarach istotnych dla klienta.

Doradca, po pierwszym rozpoznaniu u klienta, powinien skoncentrować się na kilku istotnych problemach, a w stosunku do niektórych elementów standardu, powinna być możliwość rezygnacji z części prac. Usługa musi kłaść większy nacisk na specyfikę i warunki rynkowe, do których musi dostosować się przedsiębiorstwo.

Standard usługi musi oznaczać maksymalny zakres usługi i nie wymuszać zastosowania każdego narzędzia w każdym przedsiębiorstwie.

Rekomendacja 3.

Przedsiębiorcy potrzebują dodatkowych narzędzi do optymalizacji kosztów (oprócz tych zapisanych w standardzie usługi pilotażowej).

Uzasadnienie

Wielu respondentów wskazywało na potrzebę rozszerzenia standardu usługi o dodatkowe narzędzia. Jest to sytuacja naturalna bowiem trudno jest zdefiniować narzędzie na etapie tworzenia standardu, kiedy potrzeby klientów nie są w pełni znane – tym bardziej, że taka usługa praktycznie nie istniała. Właśnie dlatego należy skorzystać z doświadczeń usługi pilotażowej i skorygować sam standard i sposób jego wdrażania w przedsiębiorstwach. Potrzeby dodatkowych narzędzi i działań nieobecnych dotąd w standardzie stanowią kolejny argument na rzecz uelastycznienia tego standardu w zakresie listy działań, które należy przeprowadzić w firmie klienta.

Operacjonalizacja

Należy rozszerzyć standard usługi o dodatkowe narzędzia:

Tabela 13. Dodatkowe działania proponowane do włączenia do standardu usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

Konsolidacja i renegotjacja umów	Analiza zawartych umów (analiza zobowiązań obu stron, analiza warunków finansowych, identyfikacja słabych / wrażliwych warunków umów, identyfikacja wad i braków formalnych umów) Zebranie dodatkowych informacji, zestawień, dokumentów niezbędnych do negocjacji Analiza stanu rynku w zakresie objętych umowami Analiza możliwości konsolidacji umów, w tym ubezpieczenie umów konsolidacyjnych Przygotowanie raportu zawierającego rekomendacje i propozycje dalszych działań Przyjęcie strategii działania
Zarządzanie popytem wewnętrznym (wolumen, jakość)	Stworzenie mechanizmów racjonalizacji zużycia zasobów na użytek własny (tj. telefonia, paliwo, materiały biurowe, i tp.) Optymalizacja realizacji zakupów w danej kategorii, pozwalająca na uzyskanie oszczędności Stworzenie mechanizmów ograniczających popyt wewnętrzny, a tym samym obniżających koszty działalności Wprowadzenie mechanizmów zapobiegających wewnętrznym

	nadużyciom
Optymalizacja portfela indeksów magazynowych	<p>Analiza możliwości tworzenia planów i rozkładów oraz podejmowania decyzji w trybie rzeczywistym</p> <p>Umożliwienie przewidywania zapotrzebowań klientów</p> <p>Ulepszenie możliwości dostawczych</p> <p>Usuwanie niepotrzebnych nadwyżek magazynowych</p> <p>Określanie wartości wskaźnika EPEI (Every Part Every Interval), indeksów Cross Docking itp.</p> <p>Analiza możliwości wprowadzenia systemu APS (Advanced Planning System) – rozszerzonej wersji MRP II i ERP, AIM (Zaawansowanego Zarządzania Magazynem)</p> <p>Analiza możliwości wprowadzenia Lean Manufacturing (systematycznego i ciągłego poprawiania przepływu materiałów i informacji – strumienia wartości w przedsiębiorstwie poprzez eliminację zapasów, nadprodukcji itp.)</p>
Optymalizacja portfolio indeksów zakupowych	<p>Możliwość kategoryzacji i projektowanie baz indeksów (systemu zarządzania bazą indeksów)</p> <p>Opracowanie metodyki dla procesu indeksacji dostosowanej do potrzeb konkretnej organizacji, mapowanie indeksów do kategorii, podkategorii i grup asortymentowych, wprowadzenie elementów kodyfikacji w zakresie takich cech produktu, jak jednostki miary, normy, gatunku, typu itd., wyeliminowanie zapisu indeksu na podstawie przypisania do dostawcy, elastyczne zarządzanie zakresem informacji przypisanym do danego indeksu (możliwość definiowania dodatkowych cech)</p> <p>Dopasowanie narzędzi IT do potrzeb zarządzania bazą indeksów</p> <p>Ocena możliwości prowadzenia procesu organizacji bazy indeksów wewnątrz organizacji lub zlecenia tej usługi na zewnątrz</p> <p>Analiza możliwości wdrożenia centrum usług wspólnych w zakresie zakupów</p>
Utworzenie systemu motywacyjnego	<p>Zaprojektowanie systemu zarządzania wynikami pracy (Performance Management)</p> <p>Zaprojektowanie systemu zarządzania przez cele (MBO)</p> <p>Zaprojektowanie systemu mierników na poziomie pracowników liniowych (KPI)</p> <p>Zaprojektowanie macierzy umiejętności</p> <p>Zaproponowanie modelu kompetencji</p> <p>Zaprojektowanie Zrównoważonej Karty Wyników (Balanced Scorecard)</p> <p>Zaprojektowanie systemu coachingu indywidualnego</p>
Wykorzystanie wspólnych licencji na software i hardware	<p>Audyt licencji w przedsiębiorstwie (i powiązanych lub współpracujących przedsiębiorstwach)</p> <p>Analiza możliwości połączenia lub zamiany licencji</p>
Stworzenie centrum usług wspólnych	
Poprawa kontroli kredytowej	

W zakresie audytu podatkowego i prawnego proponuje się wzbogacenie analizy o kwestie związane z podatkiem od nieruchomości, gruntowym, leśnym (w przypadku przedsiębiorstw pracujących w odpowiednich lokalizacjach), od kapitałów pieniężnych, od spadków i darowizn, od czynności cywilnoprawnych, opłatami lokalnymi. Powinien się znaleźć też punkt dotyczący pomocy publicznej, zwłaszcza pomocy de minimis. W ramach audytu prawnego powinna znaleźć się analiza elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze prawnym, w szczególności takich jak np. otoczenie prawne danej branży, czy poprawność i bezpieczeństwo umów z pracownikami i kontrahentami.

W ramach audytu podatkowego zasadne byłoby wdrożenie więcej niż jednej rekomendacji.

Rekomendacja 4.

Należy uelastyczyć czas świadczenia pilotażowej usługi optymalizacji kosztów.

Uzasadnienie

Większość klientów stwierdziła, że łączny czas przeznaczony na usługę pilotażową był odpowiedni. Natomiast usługodawcy wskazywali na konieczność uelastyczenia czasów poszczególnych etapów realizacji. Czas 29 dni roboczych na realizację etapu I był zbyt krótki w porównaniu do etapu II. Ograniczenie rozpoczęcia etapu II 28 dni po etapie I nastąpiło trudności usługodawcom i klientom. Dodatkowo, w różnych przedsiębiorstwach różnie rozkłada się liczba godzin doradztwa konieczna do przeprowadzenia w ramach różnych audytów, co utrudnia wpasowanie się w założone w standardzie ramy czasowe.

Operacjonalizacja

Czas realizacji usługi powinien być określony wyłącznie całościowo (jako całkowity czas przeprowadzenia optymalizacji kosztów). Należy pozostawić w standardzie jedynie łączny czasu przeprowadzenia usługi, który konsultanci kształtowaliby w dowolny sposób, zależny od konkretnych potrzeb przedsiębiorcy.

Rekomendacja 5.

Kompleksowa usługa optymalizacji kosztów powinna być dofinansowywana ze środków publicznych, ale nie powinna być bezpłatna.

Uzasadnienie

Gotowość ogółu przedsiębiorców do zamówienia usługi optymalizacji kosztów zmienia się z planowania jej w bliżej nieokreślonej dalszej przyszłości (raz na 5 lat lub rzadziej, nie wiem) do bardzo konkretnej najbliższej przyszłości (w ciągu najbliższych 12 miesięcy) gdyby usługa była bezpłatna. To oznacza, że potencjalne zainteresowanie usługą rośnie, gdy poziom dofinansowania rośnie. Przy czym poziom zainteresowania o którym mowa sięga kilkunastu procent całej populacji.

Klienci usługi pilotażowej, którzy doświadczyli korzyści z niej płynących deklarują, że byliby skłonni zapłacić za tę usługę (61%), w tym 14% zamówiłoby całą usługę, natomiast większość (47%) mogłaby zapłacić za usługę, ale zamówiłaby jedynie część zaplanowanych w niej działań.

Operacjonalizacja

Odsetek klientów, którzy byliby w stanie zapłacić do 50% wartości usługi (do 25 tys. zł) przekracza połowę, jednakże trzeba zwrócić uwagę, że mediana tej wielkości kształtuje się na poziomie 7 tys. zł (15% wartości usługi). Taką kwotę (wielkość procentową dofinansowania) wskazywano również podczas badania FGI usługodawcy - wskazywali oni na dofinansowanie na poziomie 85-90%.

Ze względu na brak zainteresowania przedsiębiorców (brak świadomości istnienia tego typu oferty dla MSP) częściowa odpłatność może być wdrożona pod warunkiem szerokiej akcji informacyjnej i promocyjnej prezentującej korzyści z realizacji tego typu usług. Znacznie (kilkukrotnie) większe zainteresowanie usługą, nawet gdyby była częściowo płatna, klientów usługi pilotażowej w porównaniu z ogółem przedsiębiorców, świadczy o ważnej roli świadomości

korzyści z wdrożenia usługi. Te korzyści musi uświadomić akcja promocyjna towarzysząca wdrożeniu właściwej usługi dofinansowanej ze środków publicznych.

W dalszej kolejności należy częściową odpłatność za usługę na poziomie maksymalnie 7 tys. zł (np. od 5 do 7 tys. zł), czyli 10-15% wartości usługi.

Rekomendacja 6.

Rekomenduje się przeprowadzenie działań informacyjnych, uświadamiających przedsiębiorstwa o korzyściach z optymalizacji kosztów. Działania informacyjne powinny być skierowane precyzyjnie do grupy docelowej usługi optymalizacji kosztów

Uzasadnienie

Usługodawcy usługi pilotażowej podkreślali, że brak wsparcia promocyjnego i informacyjnego ze strony PARP bardzo utrudniał przekonanie potencjalnych klientów do skorzystania z usługi. Strategia ta zrozumiała w przypadku usługi pilotażowej powinna być zmieniona w przypadku wdrażania tej usługi w szerszym zakresie. Przytaczamy w raporcie wiele innych dowodów na to, że uczestnictwo przedsiębiorców w projekcie pilotażowym wpłynęło pozytywnie na ich sposób myślenia o prowadzeniu biznesu, zwiększając zrozumienie konieczności planowania, monitorowania, kontroli i myślenia strategicznego. Klienci są zadowoleni z usługi i uważają że jest przydatna, czemu dają wyraz m.in. poprzez deklarację gotowości zapłacenia za usługę lub przynajmniej jej część. Można powiedzieć, że projekt pilotażowy wykonał dobrze zadania promocyjne i edukacyjne. Jednak zasięg tego projektu (84 klientów) jest niewielki. Oznacza to, że skuteczne wdrożenie usługi optymalizacji kosztów w szerszym zakresie wymagać będzie wsparcia promocyjnego i informacyjnego.

Operacjonalizacja

Konieczne jest zatem przeprowadzenie działań informacyjnych w mediach na szeroką skalę, co przyczyni się do powstania naturalnego popytu na usługę optymalizacji kosztów, albo spowoduje, że MŚP będą samodzielnie przeprowadzać takie działania wewnątrz swoich firm. Kluczową rolę mogą odegrać tutaj firmy doradcze, które dzięki znajomości swoich klientów i wypracowanej pozycji, mogą wykorzystać swoje kontakty do znalezienia przedsiębiorstw chcących poddać się optymalizacji kosztów. Zatem działania informacyjne w mediach powinny mieć charakter etapowy:



Działania informacyjne powinny być skierowane do dobrze zdefiniowanej grupy docelowej – większych firm stosujących strategię kosztową i o szybkiej erozji przewagi konkurencyjnej. Kanały dystrybucji powinny uwzględniać np. szkolenia przedsiębiorców prowadzone przez grantobiorców PARP w ramach PO KL, gdzie grupy docelowe szkoleń zazwyczaj są znane – co powinno ułatwić sfokusowanie przekazu na właściwych odbiorcach. Warte zastanowienia jest wykorzystanie „dobrych praktyk” - historii sukcesu osiągniętych przez klientów obecnej usługi pilotażowej.

7. Załączniki

7.1. Spis materiałów źródłowych

KPMG (2007), *Rethinking Cost Structures. Creating a sustainable cost advantage*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Rethinking-cost-structures.pdf>.

Allt-Graham J. (2007), *Managing your cost base in good times and bad*, Viewpoint Issue 15, September 2007, Wydawnictwo KPMG, artykuł pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/viewpoint_15_O_0709.pdf

KPMG (2009), *Successful Cost Reduction*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony <http://www.barclayscorporate.com/commercial/turningthecorner/documents/kpmg-successful-cost-reduction.pdf>.

KPMG (2009), *Cutting IT Spend: Taking Action in Turbulent Times*, raport pobrany w lutym 2012 ze strony: <http://www.kpmg.com/KY/en/WhatWeDo/Advisory/ManagementConsulting/Documents/cutting-information-technology-spend-2mb-pdf.pdf>.

KPMG (2009), *Searching for the perfect balance: Cost optimization as a superior corporate strategy*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.kpmg.co.th/Publications/advisory/BPS/Searching_for_perfect_balance_Cost_optimization.pdf

Deloitte (2009), *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce*, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacro/740b2a0d04482210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

Deloitte (2010), *Usprawnianie procesów finansowo-księgowych i zmniejszanie ich kosztów w firmach*, raport z badania Deloitte oraz KDF Dialog, pobrany w lutym 2012 roku ze strony http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/doradztwo-finansowe/9d7d4742e92cd210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm

Żoźnierski A. (2005), *Innowacyjność polskich mikro przedsiębiorstw*, Wyd. PARP, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony internetowej http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/innow_mikro_przedsiębiorstw.pdf

GUS (2011), *Rynek wewnętrzny w 2010 roku*, Departament Handlu i Usług GUS, Warszawa, raport pobrany w lutym 2012 roku ze strony <http://www.stat.gov.pl>

7.2. Lista respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzono zgodnie ze scenariuszami wywiadów zatwierdzonymi przez Zamawiającego w formie wymiany korespondencji drogą elektroniczną. Spośród 6 respondentów wszyscy zgodzili się na nagranie wywiadu na elektroniczny nośnik danych. Nagrane wywiady przekazano w formie elektronicznej na płycie CD oraz transkrypcji. W przypadku fragmentu jednego wywiadu ankieter prowadził odręczne notatki (z powodu awarii dyktafonu).

Lista podmiotów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady:

1. 4AUDYT Sp. z o. o.
2. Sekwencja Sp. z o.o.
3. Ernst&Young
4. Openconsulting Sp. z o.o.
5. Centrum Bankowo-Finansowe
6. Drilling MS Sp. z o.o. (obecnie S.A.)

7.3. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)

7.3.1. Usługodawcy, którzy uzyskali wsparcie na testowanie i wdrożenie usługi pilotażowej

ROZPOCZĘCIE WYWIADU	<p>Tekst niebieski w scenariuszy nie jest do czytania, służy do wyjaśnienia poruszanych kwestii i organizacji wywiadu.</p> <p>Nazywam się i jestem przedstawicielem firmy PSDB, która na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje badanie dotyczące usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw.</p> <p>Pani/Pana instytucja została wybrana do tego badania jako przedstawiciel podmiotów świadczących usługi tego typu. Celem naszej rozmowy jest określenie potrzeb firm w zakresie optymalizacji kosztów, ocena dopasowania usługi do potrzeb, diagnoza stanu rynku usług optymalizacji kosztów w Polsce i barier utrudniających ich świadczenie. Na początku porozmawiamy ogólnie o usługach optymalizacji kosztów, a na koniec zapytam Pana/ią konkretnie o usługę pilotażową.</p> <p>Jednocześnie, chciałbym zagwarantować, że wszelkie informacje uzyskane w trakcie wywiadu, który trwać będzie około godziny, będą posiadać charakter poufny i będą stanowić podstawę dla przygotowania wniosków i podsumowań, które zostaną opracowane w sposób gwarantujący anonimowość Pana/i wypowiedzi. Chociaż niektóre wypowiedzi mogą pojawić się w raporcie w formie cytatów, to jednak odbędzie się to bez podania nazwisk osób je wypowiadających.</p> <p>Chciałbym uprzedzić Pana/Panią, że rozmowa będzie nagrywana, przy czym ma Pan/Pani prawo do odmowy odpowiedzi na poszczególne pytania. Czy zgadza się Pan/Pani na przeprowadzenie wywiadu?</p>
PYTANIE METRYCZKOWE	<p>[Jeżeli osoba przeprowadzająca wywiad uzyska zgodę, włącza dyktafon]</p> <p>Proszę na początek przedstawić się i krótko powiedzieć, czym zajmuje się Pan/i w firmie?</p>

Część 1 Rynek usług optymalizacji kosztów

Rozumienie optymalizacji kosztów

PYTANIE 1.1	<p>Powszechne rozumienie optymalizacji kosztów w zbyt dużym stopniu skupia się na doraźnym szukaniu oszczędności w różnych pozycjach kosztów a za mało koncentruje się na istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmieniając jego model biznesowy i jako efekt tych działań powodując redukcję kosztów. Krótko mówiąc, powszechnie myli się optymalizację kosztów z redukcją kosztów. W tej części chcemy to sprawdzić.</p>
DOPYTAĆ	<p>Chciał/a/bym rozpocząć nasz wywiad od rozmawiania o optymalizacji kosztów. Proszę na początek powiedzieć, co rozumie Pan/i pod pojęciem optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?</p> <p>Optymalizacja kosztów może być źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, zmiany kulturowej u pracowników, a przede wszystkim specjalnego, niecodziennego podejścia i działań. Bardzo trudno jest mierzyć sukces optymalizacji</p>

	kosztów.
PYTANIE 1.2	Jakie są możliwe działania wspomagające optymalizację kosztów?
PYTANIE 1.3	W jaki sposób podchodzicie Państwo do optymalizacji kosztów u klientów? Na czym koncentrujecie się?
DOPYTAĆ	które podejście jest najbliższe respondentowi: wskazanie możliwych do ograniczenia kosztów rodzajowych albo kosztów poszczególnych działów (w wielkościach bezwzględnych lub procentowych), zmiana funkcjonowania całej organizacji i podejścia do prowadzenia biznesu, czy analiza efektywności procesów i zmniejszeniu ich czaso- i kosztochłonności

Struktura kosztów

	W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę odnośnie rodzajów kosztów podlegających optymalizacji. Przedsiębiorstwa będą zainteresowane głównie optymalizacją kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży, a także struktury majątkowej ze względu na małą ryzykowność takich działań dla funkcjonowania firmy. To jednak koszty osobowe, a w mniejszym zakresie koszty materiałowe energii, infrastruktury technologicznej – będą rosły w największym stopniu, ale przedsiębiorstwa nie będą chętne do ich optymalizacji.
PYTANIE 1.4	Teraz chciałem/am zapytać o strukturę kosztów. Które koszty najłatwiej redukować? Czy zawsze oznacza to optymalizację kosztów w sensie uzyskania trwałych korzyści finansowych dla firmy?
DOPYTAĆ	które rodzaje kosztów wzrosły, które spadły, a które pozostały bez zmian. Dobrze byłoby uzyskać odpowiedź w podziale na takie rodzaje kosztów: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne
PYTANIE 1.5	Czy warto jest optymalizować te rodzaje kosztów, które wykazywały największy wzrost w przeszłości lub będą wykazywać w przyszłości, czy nie ma to znaczenia?

Koszty i funkcje objęte optymalizacją

PYTANIE 1.6	Teraz przejdźmy do samej optymalizacji kosztów. Jakie rodzaje kosztów są zwykle objęte optymalizacją w u Pana/i klientów?
DOPYTAĆ	o wskazanie jednej lub kilku grup z: płace i dodatki pracownicze, koszty produkcji sprzedanej (bez wynagrodzeń), koszty ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży (bez wynagrodzeń), struktura posiadanego majątku i inne
PYTANIE 1.7	Jakie funkcje w przedsiębiorstwach powinny być najczęściej objęte optymalizacją?
DOPYTAĆ	w podziale na: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne Ale bardzo ważne jest wychwycenie, czy rozmówca wskazuje całą firmę, czy tylko jakiś jej wycinek

Potencjał rynku usług optymalizacji kosztów

	Na początku chcemy potwierdzić hipotezę, że potencjalny popyt jest duży – każdy rozumie korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności. Zgodnie z wynikami innych badań, większość przedsiębiorstw albo prowadziła, albo prowadzi taki proces. Co więcej, ponad połowa przedsiębiorstw traktuje ten proces jako cykliczny, a niemal wszystkie przedsiębiorstwa chciałyby go tak traktować.
PYTANIE 1.8	Porozmawiajmy teraz o rynku optymalizacji usług. Jak ocenia Pan/i konkurencję na rynku optymalizacji kosztów? Czy jest ona wysoka, czy niska i z jakiego

DOPYTAĆ	powodu? czy wynika to z dużej / małej liczby instytucji świadczących takie usługi, czy z dużej / małej liczby klientów itp.
PYTANIE 1.9	Jakie są bariery we współpracy z przedsiębiorcami?
DOPYTAĆ	na koniec (jeżeli takie bariery nie padły), czy występuje zła dostępność danych, które trzeba gromadzić ręcznie, brak zainteresowania najwyższego kierownictwa, albo np. zbyt wygórowane wymagania

Charakterystyka klientów

PYTANIE 1.10	Teraz chciał/a/bym zapytać o klientów. Proszę powiedzieć, na jakie usługi jest największy popyt (w ogóle)? A jeżeli chodzi o usługę pilotażową?
DOPYTAĆ	o najczęstszych klientów usługi w kontekście wielkości przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże), profilu (produkcyjne, usługowe, handlowe), może też branży. Z odpowiedzi powinno wynikać, jaki udział w klientach ma sektor MŚP.
PYTANIE 1.11	Jakie przedsiębiorstwa ogólnie rzecz biorąc Pana/i instytucja obsługuje? A w ramach usługi pilotażowej? Dlaczego właśnie one korzystają z tej usługi?
	W kolejnym pytaniu chcemy potwierdzić barierę wynikającą z luki rynkowej – usługodawcy nie są zainteresowani obsługą MSP mając świadomość ograniczonych korzyści dla klientów. Usługodawcy kierują swoją ofertę do większych przedsiębiorstw bowiem wymagają bardzo zaawansowanej wiedzy, która kosztuje, a korzyści z usługi dla klienta zależą od skali i stopnia komplikacji prowadzonej działalności przez przedsiębiorcę.
PYTANIE 1.12	Czy macie Państwo specjalną ofertę w zakresie optymalizacji kosztów (poza usługą pilotażową) przygotowaną pod potrzeby MŚP? [Jeżeli rozmówca wskaże na mały udział klientów z sektora MŚP] Z czego wynika tak mały udział klientów z sektora MŚP?
DOPYTAĆ	w zależności od odpowiedzi na poprzednie pytanie należy wybrać lub dostosować pytanie.

Luka na rynku optymalizacji kosztów

PYTANIE 1.13	Czy przed uruchomieniem usługi pilotażowej identyfikowali Państwo podobne usługi na rynku? Czy świadczyli tego typu usługi kompleksowo (podobnie jak wynika to ze standardu)? [Jeżeli identyfikowali, ale nie świadczyli] Dlaczego nie świadczyliście Państwo tego typu usług?
PYTANIE 1.14	Czy gdyby usługa pilotażowa była w pełni płatna, przedsiębiorstwa z sektora MSP równie często korzystałyby z usługi optymalizacji kosztów? Dlaczego? Czy mimo świadczenia usługi pilotażowej widzicie Państwo utrudniony dostęp do tej usługi dla MŚP?
PYTANIE 1.15	[Jeżeli luka występuje] Jakie są podstawowe bariery dostępu do usługi optymalizacji kosztów dla MŚP?
PYTANIE 1.16	[Jeżeli luka występuje] Czy te bariery dotyczą wyłącznie usługi optymalizacji kosztów, czy również innych usług? Jakich klientów dotyczą te bariery na rynku optymalizacji kosztów (chodzi mi o profil firm)?

Część 2 Usługa optymalizacji kosztów

Wymagania dla usługodawców

- PYTANIE 2.1** W drugiej części wywiadu chciał/a/bym porozmawiać o samej usłudze optymalizacji kosztów. Czy wymaganie konkursowe odnośnie usługodawców usługi pilotażowej były właściwie zdefiniowane?
- DOPYTAĆ** o wszystkie elementy wymagań konkursowych, jeśli nie zostaną omówione spontanicznie. Warto jest dopytać w szczególności o możliwość uczestnictwa w audytach innych osób o mniejszych kwalifikacjach pracujących pod nadzorem specjalistów np. analityków finansowych, tym bardziej, że kwalifikacje biegłego rewidenta odnośnie formułowania rekomendacji mogą być niewystarczające; albo o możliwość prowadzenia audytu prawnego przez biegłego rewidenta (wobec tak mocno zakrojonego zakresu tego audytu).

Trafny zakres usługi optymalizacji kosztów

- PYTANIE 2.2** Czy zakres usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowany? Co warto byłoby zmienić, co dodać lub usunąć?
- DOPYTAĆ** o zdefiniowany zakres audytu prawnego, możliwość wdrożenia tylko jednej rekomendacji z audytu podatkowego, konieczność stosowania standardu w całości bez możliwości pominięcia pewnych działań nieprzystających do specyfiki przedsiębiorstw (zakres standardu jest bardzo szeroki i dla wybranych przedsiębiorstw, szczególnie mniejszych, z góry wiadomo, że wybrane obszary standardu praktycznie nie będą miały zastosowania); o koncentrowanie się audytu finansowego na wskaźnikach, narzędziach, metodach i procedurach, (a nie na czynnikach przewagi kosztowej i mechanizmach generowania kosztów w przedsiębiorstwie); odnoszenie się standardu do kwestii strategicznych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku; możliwości zajęcia się w ramach audytu podatkowego pomocą publiczną, pomocą de minimis, podatkiem od nieruchomości, podatkami gruntowymi i leśnymi, opłatami lokalnymi, podatkiem od kapitałów pieniężnych oraz od spadków i darowizn i podatkiem od czynności cywilnoprawnych; w mniejszym zakresie: możliwość stosowania pewnych narzędzi, np. analizy relacji koszty – przychody – zysk w przedsiębiorstwach o szerokim asortymencie produktów, rentowności produktów przy braku danych o każdym produkcie z osobna, audycie prawnym przy działalności opartej na zamówieniach publicznych,
- PYTANIE 2.3** Jak ocenia Pan/i korzyści dla firm z poszczególnych elementów usługi? Jakie widzi Pan/i korzyści z I a jakie z II etapu? Czy jeśli usługa kończy się na etapie audytu to można mówić o korzyściach dla przedsiębiorcy? Jakie to korzyści?
- DOPYTAĆ** o etapy zgodne ze standardem usługi tj: Audyt finansowy, w tym: analiza przychodów i kosztów, analiza rynku, analiza wskaźnikowa; Audyt rachunkowy, w tym: weryfikacja stosowanych zasad rachunkowości, ocena systemu kontroli wewnętrznej (system obiegu dokumentów), weryfikacja systemu rachunkowości, analiza prawidłowości i rzetelności wyceny pozycji bilansowych, analiza i ocena istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych; Audyt podatkowy; Audyt prawny, w tym: analiza stosowanych form zabezpieczenia wierzytelności, sposobu zarządzania wierzytelnościami oraz procedur ich windykacji, analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę (wystawione weksle, udzielone poręczenia, ustanowione hipoteki)
- W kolejnym pytaniu chcemy potwierdzić, czy oferta rynkowa jest niedostateczna – czy faktycznie rynek nie oferuje pełnej oferty bo przedsiębiorcy nie szukają pełnej palety usług. Według innych badań popyt ciągniony z rynku (przez klientów) będzie skupiał się na najłatwiejszych do wdrożeniach usługach typu: poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów dystrybucji. Bardziej radykalne, ale jednocześnie bardziej korzystne strategie nie będą chętnie wdrażane przez przedsiębiorstwa.
- PYTANIE 2.4** Jakie działania optymalizacji kosztów są najważniejsze dla firm? Chodzi mi tutaj o redukcję kosztów, unikanie kosztów, lepszą kontrolę, poprawę efektywności procesów, zmianę poziomu akceptacji wydatków, lepsze zarządzanie ryzykiem, skracanie łańcucha dostaw, outsourcing, offshoring, centra wspólnych usług, restrukturyzację, aliance. inne?

DOPYTAĆ W razie czego należy wyjaśnić lub dopowiedzieć: redukcja kosztów (w tym redukcja zatrudnienia, zamknięcie niedochodowych linii produkcyjnych itp.), unikanie kosztów (ograniczenie nowych inwestycji, wstrzymanie procesu rekrutacji nowych pracowników), nabycie innych przedsiębiorstw w celu zwiększenia skali, lepsza kontrola wydatków (bardziej elastyczna struktura kosztów), poprawa efektywności procesów i efektywności kosztowej, zmiana poziomu akceptacji wydatków, lepsze zarządzanie ryzykiem, skracanie łańcucha usług, podzlecenie zadań, usług na zewnątrz firmy (outsourcing), podzlecenie zadań, usług za granicę (offshoring), wykorzystanie mniej kosztownych kanałów usługowych jak np. Internet, centra wspólnych usług, zamknięcie niedochodowych działów, restrukturyzacja organizacji, aliance i joint venture w celu dzielenia się ryzykiem i kosztami, wykorzystanie narzędzi stałej poprawy jak TQM

Przyczyny skorzystania z usługi optymalizacji kosztów

W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy rynek wymusza zachowania sprzyjające racjonalizacji kosztów. Jak pokazują inne badania, Popyt na usługi optymalizacji kosztów wynika głównie z przesłanek rynkowych – zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen. Przedsiębiorstwa nie obawiają się natomiast zmian w prawie, podnoszenia podatków, czy też nacisków ze strony właścicieli. Przedsiębiorstwa poważnie traktują kryzys gospodarczy i przygotowują się na przetrwanie trudnych czasów, przy czym ponad połowa z nich przyjmuje podejście pro aktywne (zabezpieczania się przed ewentualnym pogorszeniem sytuacji).

PYTANIE 2.5 Teraz porozmawiajmy o przyczynach skorzystania z usługi optymalizacji kosztów. Na początek proszę powiedzieć, jaka jest reakcja przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy? Czy kryzys przyczynił się już do spadku zyskowności? Jakie działania firmy podejmują w związku z kryzysem?

PYTANIE 2.6 Teraz bardzo ważne pytanie. Jakie okoliczności skłaniają przedsiębiorstwa do optymalizacji kosztów?

Znajomość usługi i kompetencje

PYTANIE 2.7 Jaki procent firm podczas pierwszej rozmowy rozumiała, o co chodzi w optymalizacji kosztów i na czym ona polega?

PYTANIE 2.8 Jak Pan/i ocenia, jaki udział klientów tej usługi potrafiłby samodzielnie przeprowadzić proces optymalizacji kosztów w swoich przedsiębiorstwach? [Jeżeli tak] W jakim zakresie? Czy w takim samym, jak przewiduje to standard usługi pilotażowej?

PYTANIE 2.9 Teraz chciałbym zadać bardzo ważne pytanie: jak Pan/i ocenia kompetencje menedżerów pracujących u Państwa klientów, czy mają wiedzę, jak optymalizować koszty, czy chętnie współpracują z Państwa firmą w zakresie optymalizacji kosztów, a także czy znają rynek usług optymalizacji kosztów (poza Państwa firmą): zakres usługi, ceny usług, usługodawców i ich oferty?

Sposoby dotarcia do klientów

PYTANIE 2.10 Porozmawiajmy teraz o sposobach dotarcia z informacją do przedsiębiorców. Jakie działania informacyjne i marketingowe skierowane do przedsiębiorstw są efektywne?

DOPYTAĆ jak najlepiej jest dotrzeć do przedsiębiorcy z ofertą i co go przekonuje do wybrania usługi (optymalizacji kosztów).

Ocena usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.11 Teraz chciał/a/bym, żeby ocenił/a Pan/i usługę optymalizacji kosztów. Czy

	sposób świadczenia tej usługi jest właściwy? Czy wymagana dokumentacja i narzędzia, która ma powstać daje jakąś wartość dodaną w relacjach z klientem lub jest przydatna dla klientów? [Jeżeli tak] Które elementy tak, a które są zbędne ? (w szczególności chodzi mi o raporty z poszczególnych audytów: finansowego, rachunkowego, podatkowego, prawnego, narzędzia informatyczne – arkusze kalkulacyjne, a także procedury (kontrolni kontrahentów, dokumentowania i windykacji wierzytelności) Czy czegoś brakowało, co by się przydało klientom?
PYTANIE 2.12	Czy procedura świadczenia usługi została właściwie zdefiniowana
PYTANIE 2.12	Czy czas przeznaczony na poszczególne czynności jest właściwy? [jeśli nie] Dlaczego?
DOPYTAĆ	o liczbę godzin doradztwa dla poszczególnych audytów, a także czas przeznaczony ogólnie na realizację etapu II (czy te terminy były łatwe czy trudne do osiągnięcia i jeżeli tak, po czyjej stronie leżał problem)
PYTANIE 2.13	Czy wynagrodzenie jest adekwatne do wykonanej pracy (jeżeli weźmiemy pod uwagę całą usługę i jej poszczególne elementy)? Czy właściwie określono koszty kwalifikowane?
PYTANIE 2.14	Jakie były mocne i słabe strony usługi?
PYTANIE 2.15	Jakie były bariery/przeszkody we współpracy z Klientami podczas świadczenia usługi?
PYTANIE 2.16	Czy zasady oferowania usługi pilotażowej niwelują bariery dostępu do oferty rynkowej po stronie klientów (ułatwiają/umożliwiają im korzystanie z tej usługi)?

Dofinansowanie usługi

PYTANIE 2.17	Czy i w jakim zakresie fakt dofinansowania usługi ze środków publicznych wpłynął na korzystanie z niej przez Pana/i klientów? Inaczej mówiąc, czy gdyby klienci musieli płacić za wykonaną usługę optymalizacji kosztów to czy nadal byliby nią zainteresowani? [Jeżeli tak] Ile byliby skłonni zapłacić?
PYTANIE 2.18	Czy w przyszłości takie usługi powinny być dofinansowane ze środków publicznych? W jakim stopniu?

Część 3 Cele i efekty optymalizacji kosztów

Planowane cele optymalizacji

W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę, że cele, jakie zakładają przedsiębiorstwa w procesach optymalizacji kosztów nie są wysokie (w połowie przypadków redukcja kosztów nie przekracza 10%), co wynika z samodzielnego podejmowania decyzji na bazie analizy efektywności procesów. Gdyby cele były ustalane w oparciu o inne możliwe rozwiązania (jak chociażby outsourcing, wspólne centra usług itd.) cele mogłyby być wyższe.

PYTANIE 3.1 Przejdźmy do ostatniej części wywiadu. Chciał/a/bym teraz porozmawiać o celach i efektach optymalizacji kosztów. Jakie cele optymalizacji kosztów

definiowaliście Państwo najczęściej? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów] Jaki poziom oszczędności kosztów zakładaliście Państwo najczęściej podczas współpracy z klientami usługi optymalizacji kosztów (w procentach w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

PYTANIE 3.2 Na jakiej podstawie najczęściej ustalaliście Państwo cele optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ czy są to pobudki wewnętrzne: na podstawie wewnętrznej oceny efektywności procesów organizacji lub na podstawie oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa odnośnie zakładanej rentowności przedsiębiorstwa, czy pobudki zewnętrzne: na podstawie analizy porównawczej z konkurentami – z innymi uczestnikami rynku

Zrealizowane cele optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.3

W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy przedsiębiorstwa osiągają założone cele optymalizacji kosztów, chociaż są to z reguły oszczędności jednocyfrowe. Największe oszczędności dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych. Może to oznaczać, że **koszty usługi są duże w porównaniu z korzyściami**

W jakim stopniu cele udaje się Klientom osiągać? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów] Jaki poziom oszczędności kosztów zwykle udaje się Pana/i klientom osiągnąć dzięki optymalizacji kosztów (w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

Najbardziej skuteczne działania optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.4

Które działania z zakresu optymalizacji kosztów są najbardziej skuteczne i przynoszą największe oszczędności? Jakie oszczędności w skali roku udaje się dzięki nim uzyskać?

Efekty negatywne optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.5

Na zakończenie wywiadu chciałem/am zapytać o negatywne efekty optymalizacji kosztów. Jakie jest największe ryzyko związane z optymalizacją lub też redukcją kosztów w przedsiębiorstwach, którym Państwo pomagaliście?

DOPYTAĆ

czy zdarza się, że optymalizacja kosztów prowadzi do pogorszenia jakości produktów / usług, przedsiębiorstwo zaczyna przykładać mniejszą wagę do tworzenia wartości dodanej, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się wartościowych zasobów, zbyt ambitne cele powodują demotywację pracowników, inwestycje w innowacyjność produktu / B+R stają się niewystarczające, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się zasobów zapewniających zgodność z ustawami i przepisami itd.

Zakończenie wywiadu

Dziękuję bardzo, to były wszystkie pytania z mojej strony. Chyba że chciał/a/by Pan/i coś dodać? [Jeżeli nie] To bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas. Miłego dnia. Dowidzenia.

7.3.2. Usługodawcy zajmujący się na bieżąco doradztwem prawnym, finansowym lub podatkowym w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem lub wpisane na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych

ROZPOCZĘCIE WYWIADU	<p>Tekst niebieski w scenariuszy nie jest do czytania, służy do wyjaśnienia poruszanych kwestii i organizacji wywiadu.</p> <p>Nazywam się i jestem przedstawicielem firmy PSDB, która na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje badanie dotyczące usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw.</p> <p>Pani/Pana instytucja została wybrana do tego badania jako przedstawiciel podmiotów świadczących usługi na rzecz przedsiębiorców. Celem naszej rozmowy jest określenie potrzeb firm w zakresie optymalizacji kosztów, ocena dopasowania usługi do potrzeb, diagnoza stanu rynku usług optymalizacji kosztów w Polsce i barier utrudniających ich świadczenie.</p> <p>Jednocześnie, chciałbym zagwarantować, że wszelkie informacje uzyskane w trakcie wywiadu, który trwać będzie około godziny, będą posiadać charakter poufny i będą stanowić podstawę dla przygotowania wniosków i podsumowań, które zostaną opracowane w sposób gwarantujący anonimowość Pana/i wypowiedzi. Chociaż niektóre wypowiedzi mogą pojawić się w raporcie w formie cytatów, to jednak odbędzie się to bez podania nazwisk osób je wypowiadających.</p> <p>Chciałbym uprzedzić Pana/Panią, że rozmowa będzie nagrywana, przy czym ma Pan/Pani prawo do odmowy odpowiedzi na poszczególne pytania. Czy zgadza się Pan/Pani na przeprowadzenie wywiadu?</p>
PYTANIE METRYCZKOWE	<p>[Jeżeli osoba przeprowadzająca wywiad uzyska zgodę, włącza dyktafon]</p> <p>Proszę na początek przedstawić się i krótko powiedzieć, czym zajmuje się Pan/i w firmie?</p>

Część 1 Rynek usług optymalizacji kosztów

Pytanie filtrujące

PYTANIE 1.1	<p>Czy Pana/i firma oferuje usługę optymalizacji kosztów? Jakie usługi Pana/i firma oferuje w tym zakresie a jakich nie i dlaczego?</p>
DOPYTAĆ	<p>[Jeżeli tak] w jakim zakresie: audyt finansowy (analiza przychodów i kosztów, analiza rynku, analiza wskaźnikowa), audyt rachunkowy (weryfikacja stosowanych zasad rachunkowości, ocena systemu obiegu dokumentów, weryfikacja systemu rachunkowości, analiza prawidłowości i rzetelności wyceny pozycji bilansowych, analiza i ocena istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych), audyt podatkowy, audyt prawny (analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarytelności, sposobu zarządzania wiarytelnościami oraz procedur ich windykacji, analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę)</p> <p>Jeżeli nie, zadajemy pytania: 1.2, 1.4-1.6, 1.13-1.15, 2.1, 2.8.</p>

Rozumienie optymalizacji kosztów

	<p>Powszechne rozumienie optymalizacji kosztów w zbyt dużym stopniu skupia się na doraźnym szukaniu oszczędności w różnych pozycjach kosztów a za mało koncentruje się na istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmieniając jego model biznesowy i jako efekt tych działań powodując redukcję kosztów. Krótko mówiąc, powszechnie myli się optymalizację kosztów</p>
--	---

	<p>z redukcją kosztów. W tej części chcemy to sprawdzić.</p>
PYTANIE 1.2	<p>Chciał/a/bym rozpocząć nasz wywiad od porozmawiania o optymalizacji kosztów. Proszę na początek powiedzieć, należy rozumieć pod pojęciem optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?</p>
DOPYTAĆ	<p>Optymalizacja kosztów może być źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, zmiany kulturowej u pracowników, a przede wszystkim specjalnego, niecodziennego podejścia i działań. Bardzo trudno jest mierzyć sukces optymalizacji kosztów.</p>
PYTANIE 1.3	<p>W jaki sposób podchodzicie Państwo do szukania oszczędności u klientów? Na czym koncentrujecie się?</p>
DOPYTAĆ	<p>które podejście jest najbliższe respondentowi: wskazanie możliwych do ograniczenia kosztów rodzajowych albo kosztów poszczególnych działów (w wielkościach bezwzględnych lub procentowych), zmiana funkcjonowania całej organizacji i podejścia do prowadzenia biznesu, czy analiza efektywności procesów i zmniejszeniu ich czaso- i kosztocłonności</p>

Struktura kosztów

	<p>W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę odnośnie rodzajów kosztów podlegających optymalizacji. Przedsiębiorstwa będą zainteresowane głównie optymalizacją kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży, a także struktury majątkowej ze względu na małą ryzykowność takich działań dla funkcjonowania firmy. To jednak koszty osobowe, a w mniejszym zakresie koszty materiałowe energii, infrastruktury technologicznej – będą rosły w największym stopniu, ale przedsiębiorstwa nie będą chętne do ich optymalizacji.</p>
PYTANIE 1.4	<p>Teraz chciałem/am zapytać o strukturę kosztów. Które koszty najłatwiej redukować? Czy zawsze oznacza to optymalizację kosztów w sensie uzyskania trwałych korzyści finansowych dla firmy?</p>
DOPYTAĆ	<p>w podziale na takie rodzaje kosztów jak: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne</p>
PYTANIE 1.5	<p>Czy warto jest optymalizować te rodzaje kosztów, które wykazywały największy wzrost w przeszłości lub będą wykazywać w przyszłości, czy nie ma to znaczenia?</p>

Koszty i funkcje objęte optymalizacją

PYTANIE 1.6	<p>Teraz przejdźmy do samej optymalizacji kosztów. Jakiego rodzaju kosztów są zwykle objęte optymalizacją w u Pana/i klientów?</p>
DOPYTAĆ	<p>o wskazanie jednej lub kilku grup z: płace i dodatki pracownicze, koszty produkcji sprzedanej (bez wynagrodzeń), koszty ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży (bez wynagrodzeń), struktura posiadanego majątku i inne</p>
PYTANIE 1.7	<p>Jakie obszary/funkcje w przedsiębiorstwach powinny być najczęściej objęte optymalizacją?</p>
DOPYTAĆ	<p>w podziale na: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne</p> <p>Ale bardzo ważne jest wychwycenie, czy rozmówca wskazuje całą firmę, czy tylko jakiś jej wycinek</p>

Potencjał rynku usług optymalizacji kosztów

	<p>Na początku chcemy potwierdzić hipotezę, że potencjalny popyt jest duży – każdy rozumie korzyści</p>
--	---

	ze zmniejszenia kosztów działalności. Zgodnie z wynikami innych badań, większość przedsiębiorstw albo prowadziła, albo prowadzi taki proces. Co więcej, ponad połowa przedsiębiorstw traktuje ten proces jako cykliczny, a niemal wszystkie przedsiębiorstwa chciałyby go tak traktować.
PYTANIE 1.8	Porozmawiajmy teraz o rynku optymalizacji usług. Jak ocenia Pan/i konkurencję na rynku optymalizacji kosztów? Czy jest ona wysoka, czy niska i z jakiego powodu?
DOPYTAĆ	czy wynika to z dużej / małej liczby instytucji świadczących takie usługi, czy z dużej / małej liczby klientów itp.
PYTANIE 1.9	Jakie są bariery we współpracy z przedsiębiorcami?
DOPYTAĆ	na koniec (jeżeli takie bariery nie padły), czy występuje zła dostępność danych, które trzeba gromadzić ręcznie, brak zainteresowania najwyższego kierownictwa, albo np. zbyt wygórowane wymagania

Charakterystyka klientów

PYTANIE 1.10	Teraz chciał/a/bym zapytać o klientów. Proszę powiedzieć, na jakie usługi jest największy popyt (w ogóle)? A jeżeli chodzi o usługę optymalizacji kosztów?
PYTANIE 1.11	Jakie przedsiębiorstwa ogólnie rzecz biorąc Pana/i instytucja obsługuje? A w ramach usługi optymalizacji kosztów? Dlaczego właśnie one korzystają z tej usługi?
DOPYTAĆ	o najczęstszych klientów usługi w kontekście wielkości przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże), profilu (produkcyjne, usługowe, handlowe), może też branży. Z odpowiedzi powinno wynikać, jaki udział w klientach ma sektor MŚP. W kolejnym pytaniu chcemy potwierdzić barierę wynikającą z luki rynkowej – usługodawcy nie są zainteresowani obsługą MSP mając świadomość ograniczonych korzyści dla klientów. Usługodawcy kierują swoją ofertę do większych przedsiębiorstw bowiem wymagają bardzo zaawansowanej wiedzy, która kosztuje, a korzyści z usługi dla klienta zależą od skali i stopnia komplikacji prowadzonej działalności przez przedsiębiorcę.
PYTANIE 1.12	Czy macie Państwo specjalną ofertę przygotowaną pod potrzeby MŚP? [Jeżeli rozmówca wskaże na mały udział klientów z sektora MŚP] Z czego wynika tak mały udział klientów z sektora MŚP?
DOPYTAĆ	w zależności od odpowiedzi na poprzednie pytanie należy wybrać lub dostosować pytanie.

Luka na rynku optymalizacji kosztów

PYTANIE 1.13	Czy w związku z tym (powyższym) można mówić, że usługi optymalizacji kosztów są niedostępne dla MŚP lub ich dostęp jest ograniczony?
PYTANIE 1.14	[Jeżeli luka występuje] Jakie są podstawowe bariery dostępu do usługi optymalizacji kosztów dla MŚP?
PYTANIE 1.15	[Jeżeli luka występuje] Czy te bariery dotyczą wyłącznie usługi optymalizacji kosztów, czy również innych usług? Jakich klientów dotyczą te bariery na rynku optymalizacji kosztów (chodzi mi o profil firm)?

Usługa pilotażowa

PYTANIE 1.16	Czy słyszał Pan/i o konkursie na wybór usługodawców do świadczenia usługi pilotażowej? [Jeżeli nie słyszał] Czy gdyby ogłoszono ponownie taki konkurs,
--------------	--

PYTANIE 1.17	chciałby Pan/i wziąć w nim udział? [Jeżeli słyssała] Czy brał Pan/i udział w tym konkursie? [Jeżeli nie] Dlaczego nie brał Pan/i udziału?
PYTANIE 1.18	Czy w Pana/i opinii warunki udziału usługodawców w konkursie były odpowiednie? Czy któryś wymóg powinien być zmodyfikowany? Dlaczego?

Część 2 Usługa optymalizacji kosztów

Trafny zakres usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.1	<p>W drugiej części wywiadu chciał/a/bym porozmawiać o samej usłudze optymalizacji kosztów. W jaki sposób wyobraża sobie usługę optymalizacji kosztów? Jaki zakres działań powinna zawierać? Jakie podejście powinno jej towarzyszyć?</p> <p>W kolejnym pytaniu chcemy potwierdzić, czy oferta rynkowa jest niedostateczna – czy faktycznie rynek nie oferuje pełnej oferty bo przedsiębiorcy nie szukają pełnej palety usług. Według innych badań popyt ciągniony z rynku (przez klientów) będzie skupiał się na najłatwiejszych do wdrożeniach usługach typu: poprawa efektywności procesów, redukcja ryzyka, czy znalezienie nowych kanałów dystrybucji. Bardziej radykalne, ale jednocześnie bardziej korzystne strategie nie będą chętnie wdrażane przez przedsiębiorstwa.</p>
PYTANIE 2.2	<p>Jakie działania optymalizacji kosztów są najważniejsze dla firm? Chodzi mi tutaj o redukcję kosztów, unikanie kosztów, lepszą kontrolę, poprawę efektywności procesów, zmianę poziomu akceptacji wydatków, lepsze zarządzanie ryzykiem, skracanie łańcucha dostaw, outsourcing, offshoring, centra wspólnych usług, restrukturyzację, alianse lub inne.</p>
DOPYTAĆ	<p>W razie czego należy wyjaśnić lub dopowiedzieć: redukcja kosztów (w tym redukcja zatrudnienia, zamknięcie niedochodowych linii produkcyjnych itp.), unikanie kosztów (ograniczenie nowych inwestycji, wstrzymanie procesu rekrutacji nowych pracowników), nabycie innych przedsiębiorstw w celu zwiększenia skali, lepsza kontrola wydatków (bardziej elastyczna struktura kosztów), poprawa efektywności procesów i efektywności kosztowej, zmiana poziomu akceptacji wydatków, lepsze zarządzanie ryzykiem, skracanie łańcucha usług, podzlecanie zadań, usług na zewnątrz firmy (outsourcing), podzlecenia zadań, usług za granicę (offshoring), wykorzystanie mniej kosztochłonnych kanałów usługowych jak np. Internet, centra wspólnych usług, zamknięcie niedochodowych działów, restrukturyzacja organizacji, alianse i joint venture w celu dzielenia się ryzykiem i kosztami, wykorzystanie narzędzi stałej poprawy jak TQM</p>

Przyczyny skorzystania z usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.3	<p>W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy rynek wymusza zachowania sprzyjające racjonalizacji kosztów. Jak pokazują inne badania, Popyt na usługi optymalizacji kosztów wynika głównie z przesłanek rynkowych – zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen. Przedsiębiorstwa nie obawiają się natomiast zmian w prawie, podnoszenia podatków, czy też nacisków ze strony właścicieli. Przedsiębiorstwa poważnie traktują kryzys gospodarczy i przygotowują się na przetrwanie trudnych czasów, przy czym ponad połowa z nich przyjmuje podejście pro aktywne (zabezpieczania się przed ewentualnym pogorszeniem sytuacji).</p> <p>Teraz porozmawiamy o przyczynach skorzystania z usługi optymalizacji kosztów. Na początek proszę powiedzieć, jaka jest reakcja przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy? Czy kryzys przyczynił się już do spadku zyskowności? Jakie działania firmy podejmują w związku z kryzysem?</p>
-------------	--

PYTANIE 2.4 Teraz bardzo ważne pytanie. Jakie okoliczności skłaniają przedsiębiorstwa do optymalizacji kosztów?

Znajomość usługi i kompetencje

PYTANIE 2.5 Jaki procent firm podczas pierwszej rozmowy rozumiała, o co chodzi w optymalizacji kosztów i na czym ona polega?

PYTANIE 2.6 Jak Pan/i ocenia, jaki udział klientów tej usługi potrafiłaby samodzielnie przeprowadzić proces optymalizacji kosztów w swoich przedsiębiorstwach? W jakim zakresie?

PYTANIE 2.7 Teraz chciałbym zadać bardzo ważne pytanie: jak Pan/i ocenia kompetencje menedżerów pracujących u Państwa klientów, czy mają wiedzę, jak optymalizować koszty, czy chętnie współpracują z firmami zewnętrznymi w zakresie optymalizacji kosztów, a także czy znają rynek usług optymalizacji kosztów: zakres usługi, ceny usług, usługodawców i ich oferty?

Sposoby dotarcia do klientów

PYTANIE 2.8 Porozmawiajmy teraz o sposobach dotarcia z informacją do przedsiębiorców. Jakie działania informacyjne i marketingowe skierowane do przedsiębiorstw są efektywne?

DOPYTAĆ jak najlepiej jest dotrzeć do przedsiębiorcy z ofertą i co go przekonuje do wybrania usługi (optymalizacji kosztów).

Część 3 Cele i efekty optymalizacji kosztów

Planowane cele optymalizacji

W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę, że cele, jakie zakładają przedsiębiorstwa w procesach optymalizacji kosztów nie są wysokie (w połowie przypadków redukcja kosztów nie przekracza 10%), co wynika z samodzielnego podejmowania decyzji na bazie analizy efektywności procesów. Gdyby cele były ustalane w oparciu o inne możliwe rozwiązania (jak chociażby outsourcing, wspólne centra usług itd.) cele mogłyby być wyższe.

PYTANIE 3.1 Przejdźmy do ostatniej części wywiadu. Chciał/a/bym teraz porozmawiać o celach i efektach optymalizacji kosztów. Jakie cele optymalizacji kosztów definiujecie Państwo najczęściej? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów] Jaki poziom oszczędności kosztów zakładacie Państwo najczęściej podczas współpracy z klientami usługi optymalizacji kosztów (w procentach w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

PYTANIE 3.2 Na jakiej podstawie najczęściej ustalacie Państwo cele optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ czy są to pobudki wewnętrzne: na podstawie wewnętrznej oceny efektywności procesów organizacji lub na podstawie oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa odnośnie zakładanej rentowności przedsiębiorstwa, czy też pobudki zewnętrzne: na podstawie analizy porównawczej z konkurentami – z innymi uczestnikami rynku

Zrealizowane cele optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.3

W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy przedsiębiorstwa osiągają założone cele optymalizacji kosztów, chociaż są to z reguły oszczędności jednocyfrowe. Największe oszczędności dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych. Może to oznaczać, że **koszty usługi są duże w porównaniu z korzyściami**

W jakim stopniu cele udaje się Klientom osiągać? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów] Jaki poziom oszczędności kosztów zwykle udaje się Pana/i klientom osiągnąć dzięki optymalizacji kosztów (w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

Najbardziej skuteczne działania optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.4

Które działania z zakresu optymalizacji kosztów są najbardziej skuteczne i przynoszą największe oszczędności? Jakie oszczędności w skali roku udaje się dzięki nim uzyskać?

Efekty negatywne optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.5

Na zakończenie wywiadu chciałem/am zapytać o negatywne efekty optymalizacji kosztów. Jak jest największe ryzyko związane z optymalizacją lub też redukcją kosztów w przedsiębiorstwach, którym Państwo pomagaliście?

DOPYTAĆ

czy zdarza się, że optymalizacja kosztów prowadzi do pogorszenia jakości produktów / usług, przedsiębiorstwo zaczyna przykładać mniejszą wagę do tworzenia wartości dodanej, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się wartościowych zasobów, zbyt ambitne cele powodują demotywację pracowników, inwestycje w innowacyjność produktu / B+R stają się niewystarczające, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się zasobów zapewniających zgodność z ustawami i przepisami itd.

Zakończenie wywiadu

Dziękuję bardzo, to były wszystkie pytania z mojej strony. Chyba że chciał/a/by Pan/i coś dodać? [Jeżeli nie] To bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas. Miłego dnia. Dowidzenia.

7.3.3. Klienci, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

<p>ROZPOCZĘCIE WYWIADU</p> <p>PYTANIE METRYCZKOWE</p>	<p>Tekst niebieski w scenariuszy nie jest do czytania, służy do wyjaśnienia poruszanych kwestii i organizacji wywiadu.</p> <p>Nazywam się i jestem przedstawicielem firmy PSDB, która na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje badanie dotyczące usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw.</p> <p>Pani/Pana instytucja została wybrana do tego badania jako przedstawiciel klientów usługi optymalizacji kosztów (tak ją w skrócie będziemy nazywać podczas wywiadu). Celem naszej rozmowy jest diagnoza stanu rynku usług optymalizacji kosztów w Polsce, zbadanie jakości świadczonej usługi na rzecz Pana/i przedsiębiorstwa, a także efektów zakładanych i realnych.</p> <p>Jednocześnie, chciałbym zagwarantować, że wszelkie informacje uzyskane w trakcie wywiadu, który trwać będzie około godziny, będą posiadać charakter poufny i będą stanowić podstawę dla przygotowania wniosków i podsumowań, które zostaną opracowane w sposób gwarantujący anonimowość Pana/i wypowiedzi. Chociaż niektóre wypowiedzi mogą pojawić się w raporcie w formie cytatów, to jednak odbędzie się to bez podania nazwisk osób je wypowiadających.</p> <p>Chciałbym uprzedzić Pana/Panią, że rozmowa będzie nagrywana, przy czym ma Pan/Pani prawo do odmowy odpowiedzi na poszczególne pytania. Czy zgadza się Pan/Pani na przeprowadzenie wywiadu?</p> <p>[Jeżeli osoba przeprowadzająca wywiad uzyska zgodę, włącza dyktafon]</p> <p>Proszę na początek przedstawić się i krótko powiedzieć, czym zajmuje się Pana/i firma i czym zajmuje się Pan/i w firmie?</p>
---	--

Część 1 Rynek usług optymalizacji kosztów

Struktura kosztów

<p>PYTANIE 1.1</p> <p>DOPYTAĆ</p> <p>PYTANIE 1.2</p>	<p>W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę odnośnie rodzajów kosztów podlegających optymalizacji. Przedsiębiorstwa będą zainteresowane głównie optymalizacją kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży, a także struktury majątkowej ze względu na małą ryzykowność takich działań dla funkcjonowania firmy. To jednak koszty osobowe, a w mniejszym zakresie koszty materiałowe energii, infrastruktury technologicznej – będą rosły w największym stopniu, ale przedsiębiorstwa nie będą chętne do ich optymalizacji.</p> <p>Chciałem/am zapytać o strukturę kosztów. Jaka jest struktura kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie, jakie kategorie generują największe wydatki? Jak zmieniły się różne rodzaje kosztów w ciągu ostatnich 3 lat?</p> <p>o wskazanie przez rozmówcę, które rodzaje kosztów wzrosły, które spadły, a które pozostały bez zmian – w podziale na takie rodzaje kosztów: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne</p> <p>A jak zmieniają się poszczególne rodzaje kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie w ciągu kolejnych trzech lat?</p>
--	--

PYTANIE 1.3

Czy bylibyście zainteresowani obniżeniem kosztów wykazujących największy wzrost w przeszłości i przyszłości, czy nie ma to znaczenia?

Rozumienie optymalizacji kosztów

PYTANIE 1.4

Powszechne rozumienie optymalizacji kosztów w zbyt dużym stopniu skupia się na doraźnym szukaniu oszczędności w różnych pozycjach kosztów a za mało koncentruje się na istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmieniając jego model biznesowy i jako efekt tych działań powodując redukcję kosztów. Krótko mówiąc, powszechnie myli się optymalizację kosztów z redukcją kosztów. W tej części chcemy to sprawdzić.

Teraz przejdźmy do samej optymalizacji kosztów. Proszę powiedzieć, co rozumie Pan/Pani pod pojęciem optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?

DOPYTAĆ

Optymalizacja kosztów może być źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, zmiany kulturowej u pracowników, a przede wszystkim specjalnego, niecodziennego podejścia i działań. Bardzo trudno jest mierzyć sukces optymalizacji kosztów.

PYTANIE 1.5

W jaki sposób Pana/i firma podchodzi do szukania oszczędności? Na czym koncentrujecie się?

DOPYTAĆ

które podejście jest najbliższe respondentowi: wskazanie możliwych do ograniczenia kosztów rodzajowych albo kosztów poszczególnych działów (w wielkościach bezwzględnych lub procentowych), zmiana funkcjonowania całej organizacji i podejścia do prowadzenia biznesu, czy analiza efektywności procesów i zmniejszeniu ich czaso- i kosztochłonności

Koszty i funkcje objęte optymalizacją

PYTANIE 1.6

Teraz przejdźmy do samej optymalizacji kosztów. Jakie dokładnie rodzaje kosztów zostały objęte optymalizacją w Pana/i przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ

o wskazanie jednej lub kilku grup z: płace i dodatki pracownicze, koszty produkcji sprzedanej (bez wynagrodzeń), koszty ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży (bez wynagrodzeń), struktura posiadanego majątku i inne

PYTANIE 1.7

Jakie obszary w Pana/i przedsiębiorstwie zostały objęte optymalizacją?

DOPYTAĆ

w podziale na: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne

Ale bardzo ważne jest wychwycenie, czy rozmówca wskazuje całą firmę, czy tylko jakiś jej wycinek

Potencjał rynku usług optymalizacji kosztów

PYTANIE 1.8

Na początku chcemy potwierdzić hipotezę, że potencjalny popyt jest duży – każdy rozumie korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności. Zgodnie z wynikami innych badań, większość przedsiębiorstw albo prowadziła, albo prowadzi taki proces. Co więcej, ponad połowa przedsiębiorstw traktuje ten proces jako cykliczny, a niemal wszystkie przedsiębiorstwa chciałyby go tak traktować.

Porozmawiajmy teraz o rynku optymalizacji usług. Czy zna Pan/i ofertę instytucji oferujących usługę optymalizacji kosztów i doradztwa w tym zakresie?

PYTANIE 1.9

Proszę powiedzieć, co przekonało Pana/i firmę do skorzystania z usługi pilotażowej optymalizacji kosztów?

DOPYTAĆ

czy bezpłatność usługi miała wpływ na decyzję o skorzystaniu z usługi pilotażowej.

PYTANIE 1.10	Z czyjej inicjatywy rozpoczęliście Państwo optymalizację kosztów? Firmy zewnętrznej, czy ktoś z firmy to zaproponował? [Jeżeli tak] Kto to był? Czy zwykle jest to ta sama osoba / osoby?
PYTANIE 1.11	Jakie czynniki brali Państwo pod uwagę przy wyborze firmy/institucji świadczącej Państwu usługę optymalizacji kosztów?
PYTANIE 1.12	Na zakończenie tej części wywiadu chciał/a/bym zadać pytanie o korzyści i bariery wynikające ze współpracy z instytucją, która dokonywała optymalizacji kosztów w Pana/i firmie?

Część 2 Usługa optymalizacji kosztów

Trafny zakres usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.1	W drugiej części wywiadu chciał/a/bym porozmawiać o samej usłudze optymalizacji kosztów. Czy zakres usługi optymalizacji kosztów jest właściwie zdefiniowany? Co warto byłoby zmienić, co dodać lub usunąć?
DOPYTAĆ	[W razie kłopotów ze zrozumieniem pytania]: Czy firma, która świadczyła dla Państwa usługę pilotażową, wykonała wszystkie badania i analizy, które Pana/i zdaniem, były niezbędne do osiągnięcia satysfakcjonujących i trwałych efektów? [Jeżeli nie] Co Pana/i zdaniem zabrakło? A może firma badała za szeroko lub za bardzo wnikliwie pewne aspekty funkcjonowania Pana/i przedsiębiorstwa? [Jeżeli tak] Jakie to były aspekty i dlaczego było to niepotrzebne?
PYTANIE 2.2	Jak ocenia Pan/i korzyści dla Państwa firmy wynikające z poszczególnych elementów usługi? Czy gdyby usługa skończyła się na audycie widział/a/by Pan/i mimo to korzyści dla firmy? Jakież?
DOPYTAĆ	o etapy zgodne ze standardem usługi tj: Audyt finansowy, w tym: analiza przychodów i kosztów, analiza rynku, analiza wskaźnikowa; Audyt rachunkowy, w tym: weryfikacja stosowanych zasad rachunkowości, ocena systemu kontroli wewnętrznej (system obiegu dokumentów), weryfikacja systemu rachunkowości, analiza prawidłowości i rzetelności wyceny pozycji bilansowych, analiza i ocena istotnych operacji gospodarczych z punktu widzenia poprawnego ujęcia i wykazania dla celów księgowych; Audyt podatkowy; Audyt prawny, w tym: analiza stosowanych form zabezpieczenia wiarygodności, sposobu zarządzania wiarygodnościami oraz procedur ich windykacji, analiza zabezpieczeń udzielanych przez przedsiębiorcę (wystawione weksle, udzielone poręczenia, ustanowione hipoteki)

Przyczyny skorzystania z usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.3	W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy rynek wymusza zachowania sprzyjające racjonalizacji kosztów. Jak pokazują inne badania, Popyt na usługi optymalizacji kosztów wynika głównie z przesłanek rynkowych – zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen. Przedsiębiorstwa nie obawiają się natomiast zmian w prawie, podnoszenia podatków, czy też nacisków ze strony właścicieli. Przedsiębiorstwa poważnie traktują kryzys gospodarczy i przygotowują się na przetrwanie trudnych czasów, przy czym ponad połowa z nich przyjmuje podejście pro aktywne (zabezpieczania się przed ewentualnym pogorszeniem sytuacji). Teraz porozmawiamy o przyczynach skorzystania z usługi optymalizacji kosztów. Jakież okoliczności skłoniły Pana/i przedsiębiorstwo do optymalizacji kosztów?
-------------	---

Sposoby dotarcia do klientów

PYTANIE 2.4	Porozmawiamy teraz o źródłach informacji o usłudze optymalizacji kosztów.
-------------	---

	W jaki sposób dowiedzieli się Państwo o możliwości skorzystania z pilotażowej usługi optymalizacji kosztów?
PYTANIE 2.5	W jaki sposób w przyszłości chciał/a/by Pan/i być informowany/a o tego typu inicjatywach?
PYTANIE 2.6	Do kogo w firmie takie informacje powinny być skierowane?

Ocena usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.7	Teraz chciał/a/bym, żeby ocenił/a Pan/i usługę optymalizacji kosztów. Czy procedura świadczenia usługi spełniła Państwa oczekiwania i była dostosowana do Państwa możliwości czasowych i zasobowych, w sensie czasu, który trzeba było poświęcić doradcy i osób, które trzeba było zaangażować do współpracy z doradcą? Czy właśnie w taki sposób wyobrażaliście sobie Państwo tę usługę?
PYTANIE 2.8	Jak ocenia Pan/i dostępność usługi [czy łatwo było ją otrzymać], profesjonalizm (czyli wiedzę fachową zespołu pracowników firmy doradczej), uzyskane efekty, a także komunikację z firmą? Czy długo czekał Pan/Pani na efekty wdrożenia rekomendacji? Czy było to związane z pracą doradcy czy zewnętrznymi czynnikami?
PYTANIE 2.9	Czy sposób świadczenia tej usługi jest właściwy? Czy wymagana dokumentacja i narzędzia, która ma powstać lub powstała daje jakąś wartość dodaną dla Państwa lub jest przydatna w praktyce biznesowej? [Jeżeli tak] Które elementy tak, a które są zbędne? (w szczególności chodzi mi o raporty z poszczególnych audytów: finansowego, rachunkowego, podatkowego, prawnego, narzędzia informatyczne – arkusze kalkulacyjne, a także procedury (kontrola kontrahentów, dokumentowania i windykacji wierzytelności) Czy czegoś brakowało, co by się Państwu przydało?
PYTANIE 2.10	Czy czas przeznaczony na poszczególne czynności jest właściwy? [jeśli nie] Dlaczego?
PYTANIE 2.11	Jakie były mocne i słabe strony usługi?
PYTANIE 2.12	Jakie były bariery/przeszkody we współpracy podczas korzystania z usługi oferowanej przez firmę doradcą?
PYTANIE 2.13	Gdyby usługę świadczyła Państwu inna firma, czy uważa Pan/i, że mogłaby być bardziej korzystna dla Pana/i przedsiębiorstwa? [Jeżeli tak] Dlaczego?
DOPYTAĆ	[W przypadku problemów z odpowiedzią]chodzi o ocenę danego usługodawcy, czy niezależnie od oceny samej usługi, klient uważa, że inny usługodawca lepiej by ją wyświadczył, czy też nie.
PYTANIE 2.14	Jak rola doradcy i cel jego pracy były komunikowane kadrze kierowniczej/pracownikom? Czy pracownicy chętnie uczestniczyli w spotkaniach z doradcą, przygotowywali potrzebne dane? Czy zaangażowanie czasowe kadry kierowniczej/pracowników we współpracę z doradcą było zgodne z Pana/i oczekiwaniami i wyobrażeniami czy też zajęło więcej czy mniej czasu niż Pan/i oczekiwała? Czy były jeszcze jakieś inne czynniki, które okazały się przeszkodą lub okazały się pomocne w sprawnej współpracy z doradcą? Jakież?

DOPYTAĆ o komunikację, bowiem usługa optymalizacji kosztów wymaga bardzo dobrej komunikacji ze wszystkimi pracownikami oraz ich zaangażowania na wszystkich etapach.

PYTANIE 2.15 Czy zasady oferowania usługi pilotażowej, a więc dofinansowanie, sposób wyboru Państwa firmy, konieczność przygotowania raportów zgodnie ze standardem ułatwiły lub umożliwiły Państwu skorzystanie z usługi optymalizacji kosztów? Czy gdyby Państwo nie mogli skorzystać z usługi pilotażowej, przeprowadzilibyście proces optymalizacji kosztów w inny sposób?

Dofinansowanie usługi

PYTANIE 2.16 Czy gdyby musieli Państwo zapłacić za wykonaną usługę pilotażową optymalizacji kosztów to czy nadal byłibyście nią zainteresowani? [Jeżeli tak] Ile byłibyście Państwo skłonni za nią zapłacić?

PYTANIE 2.17 Czy w przyszłości takie usługi powinny być dofinansowane ze środków publicznych? [Jeżeli tak] W jakim stopniu

Część 3 Cele i efekty optymalizacji kosztów

Planowane cele optymalizacji

W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę, że cele, jakie zakładają przedsiębiorstwa w procesach optymalizacji kosztów nie są wysokie (w połowie przypadków redukcja kosztów nie przekracza 10%), co wynika z samodzielnego podejmowania decyzji na bazie analizy efektywności procesów. Gdyby cele były ustalane w oparciu o inne możliwe rozwiązania (jak chociażby outsourcing, wspólne centra usług itd.) cele mogłyby być wyższe.

PYTANIE 3.1 Przejdźmy do ostatniej części wywiadu. Chciał/a/bym teraz porozmawiać o celach i efektach optymalizacji kosztów. Jakie cele optymalizacji kosztów założyliście Państwo? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów] Jaki poziom oszczędności kosztów Pana/i przedsiębiorstwo PLANUJE LUB PLANOWAŁO osiągnąć dzięki optymalizacji kosztów (w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu rekomendacji)?

Zrealizowane cele optymalizacji kosztów

W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy przedsiębiorstwa osiągają założone cele optymalizacji kosztów, chociaż są to z reguły oszczędności jednocyfrowe. Największe oszczędności dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych. Może to oznaczać, że **koszty usługi są duże w porównaniu z korzyściami**

PYTANIE 3.3 Ile czasu minęło od zakończenia usługi? Jak w tej chwili wygląda sytuacja w firmie w zakresie wdrożenia zaleceń doradcy? Co już udało się osiągnąć? A co wydaje się, że się nie uda? Dlaczego? [Jeżeli cele dotyczyły redukcji kosztów i czas od zakończenia usługi jest dłuższy niż rok] Jaki poziom oszczędności kosztów Pana/i przedsiębiorstwu UDAŁO SIĘ OSIĄGNĄĆ dzięki optymalizacji kosztów (w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

Najbardziej skuteczne działania optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.4

Które działania z zakresu optymalizacji kosztów okazały się najbardziej skuteczne i przyniosły największe oszczędności? Jakie oszczędności w skali roku udało się dzięki nim uzyskać?

Barrierey utrudniające optymalizację kosztów

PYTANIE 3.5

Porozmawiajmy teraz o barierach. Jakie są największe bariery utrudniające skuteczną optymalizację kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ

o procesy napędzające redukcję kosztów, przejrzystość źródeł powstawania kosztów w organizacji, a także o odpowiedzialność za ponoszone koszty.

PYTANIE 3.6

Czy wszelkie technologie informacyjne stosowane w Pana/i przedsiębiorstwie pomagają oszczędzać koszty? Jeżeli tak, to do czego są wykorzystywane?

DOPYTAĆ

o wykorzystywanie technologii informacyjnych, uzyskiwanie przejrzystych informacji na temat kosztów w całej firmie, poprawę efektywności kosztowej, wykorzystanie niskokosztowych kanałów dystrybucji, zmniejszanie kosztów funkcjonowania międzynarodowego biznesu albo wdrożenia tanich modeli usług, takich jak outsourcing

Efekty negatywne optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.7

Na zakończenie wywiadu chciałem/am zapytać o negatywne efekty optymalizacji kosztów. Jakie jest największe ryzyko związane z optymalizacją lub też redukcją kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ

czy zdarza się, że optymalizacja kosztów prowadzi do pogorszenia jakości produktów / usług, przedsiębiorstwo zaczyna przykładać mniejszą wagę do tworzenia wartości dodanej, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się wartościowych zasobów, zbyt ambitne cele powodują demotywację pracowników, inwestycje w innowacyjność produktu / B+R stają się niewystarczające, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się zasobów zapewniających zgodność z ustawami i przepisami itd.

Zakończenie wywiadu

Dziękuję bardzo, to były wszystkie pytania z mojej strony. Chyba że chciał/a/by Pan/i coś dodać? **[Jeżeli nie]** To bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas. Miłego dnia. Do widzenia.

7.3.4. Populacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (potencjalni klienci)

ROZPOCZĘCIE WYWIADU	<p>Tekst niebieski w scenariuszy nie jest do czytania, służy do wyjaśnienia poruszanych kwestii i organizacji wywiadu.</p> <p>Nazywam się i jestem przedstawicielem firmy PSDB, która na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje badanie dotyczące usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw. Usługa ta polega na przeprowadzeniu audytu zarządzania finansami w przedsiębiorstwie wraz z opracowaniem strategii optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, a następnie na wdrożeniu rekomendacji wynikających ze strategii.</p> <p>Pani/Pana instytucja została wybrana do tego badania jako przedstawiciel przedsiębiorców, którzy korzystali z usługi optymalizacji kosztów, ale nie w ramach pilotażu prowadzonego przez PARP. Celem naszej rozmowy jest omówienie poziomu zainteresowania tą usługą wykazywanego przez przedsiębiorców, oczekiwań wobec tej usługi i efektów, jakie może ona przynieść.</p> <p>Jednocześnie, chciałbym zagwarantować, że wszelkie informacje uzyskane w trakcie wywiadu, który trwać będzie około godziny, będą posiadać charakter poufny i będą stanowić podstawę dla przygotowania wniosków i podsumowań, które zostaną opracowane w sposób gwarantujący anonimowość Pana/i wypowiedzi. Chociaż niektóre wypowiedzi mogą pojawić się w raporcie w formie cytatów, to jednak odbędzie się to bez podania nazwisk osób je wypowiadających.</p> <p>Chciałbym uprzedzić Pana/Panią, że rozmowa będzie nagrywana, przy czym ma Pan/Pani prawo do odmowy odpowiedzi na poszczególne pytania. Czy zgadza się Pan/Pani na przeprowadzenie wywiadu?</p>
PYTANIE METRYCZKOWE	<p>[Jeżeli osoba przeprowadzająca wywiad uzyska zgodę, włącza dyktafon]</p> <p>Proszę na początek przedstawić się i krótko powiedzieć, czym zajmuje się Pana/i firma i czym zajmuje się Pan/i w firmie?</p>

Część 1 Rynek usług optymalizacji kosztów

Struktura kosztów

PYTANIE 1.4	<p>W tych pytaniach chcemy zweryfikować tezę odnośnie rodzajów kosztów podlegających optymalizacji. Przedsiębiorstwa będą zainteresowane głównie optymalizacją kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży, a także struktury majątkowej ze względu na małą ryzykowność takich działań dla funkcjonowania firmy. To jednak koszty osobowe, a w mniejszym zakresie koszty materiałowe energii, infrastruktury technologicznej – będą rosły w największym stopniu, ale przedsiębiorstwa nie będą chętne do ich optymalizacji.</p>
DOPYTAĆ	<p>Chciałem/am zapytać o strukturę kosztów. Jaka jest struktura kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie, jakie kategorie generują największe wydatki? Jak zmieniły się różne rodzaje kosztów w ciągu ostatnich 3 lat?</p> <p>które rodzaje kosztów wzrosły, które spadły, a które pozostały bez zmian – w podziale na takie rodzaje kosztów: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne</p>

PYTANIE 1.5 A jak zmieniają się poszczególne rodzaje kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie w ciągu kolejnych trzech lat?

PYTANIE 1.6 Czy bylibyście zainteresowani obniżeniem kosztów wykazujących największy wzrost w przeszłości i przyszłości, czy nie ma to znaczenia?

Rozumienie optymalizacji kosztów

Powszechne rozumienie optymalizacji kosztów w zbyt dużym stopniu skupia się na doraźnym szukaniu oszczędności w różnych pozycjach kosztów a za mało koncentruje się na istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmieniając jego model biznesowy i jako efekt tych działań powodując redukcję kosztów. Krótko mówiąc, powszechnie myli się optymalizację kosztów z redukcją kosztów. W tej części chcemy to sprawdzić.

PYTANIE 1.2 Teraz przejdźmy do samej optymalizacji kosztów. Proszę powiedzieć, co rozumie Pan/Pani pod pojęciem optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej?

DOPYTAĆ Optymalizacja kosztów może być źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, zmiany kulturowej u pracowników, a przede wszystkim specjalnego, niecodziennego podejścia i działań. Bardzo trudno jest mierzyć sukces optymalizacji kosztów.

PYTANIE 1.3 W jaki sposób Pana/i firma podchodziła do szukania oszczędności? Na czym koncentrowaliście się?

DOPYTAĆ jeśli nie padnie, o różne podejścia: wskazanie możliwych do ograniczenia kosztów rodzajowych albo kosztów poszczególnych działów (w wielkościach bezwzględnych lub procentowych) lub zmiana funkcjonowania całej organizacji i podejścia do prowadzenia biznesu lub analiza efektywności procesów i zmniejszeniu ich czasu- i kosztowności

Koszty i funkcje objęte optymalizacją

PYTANIE 1.7 Jakie dokładnie rodzaje kosztów zostały objęte optymalizacją w Pana/i przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ o wskazanie jednej lub kilku grup z: płace i dodatki pracownicze, koszty produkcji sprzedanej (bez wynagrodzeń), koszty ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży (bez wynagrodzeń), struktura posiadanego majątku i inne

PYTANIE 1.8 Jakie obszary w Pana/i przedsiębiorstwie zostały objęte optymalizacją?

DOPYTAĆ w podziale na: zakupy / zamówienia, logistyka / magazynowanie, produkcja, sprzedaż produktów i usług / marketing, B+R / rozwój nowych produktów i usług, Finanse, wynagrodzenia i inne funkcje administracyjne

Ale bardzo ważne jest wychwycenie, czy rozmówca wskazuje całą firmę, czy tylko jakiś jej wycinek

Potencjał rynku usług optymalizacji kosztów

Na początku chcemy potwierdzić hipotezę, że potencjalny popyt jest duży – każdy rozumie korzyści ze zmniejszenia kosztów działalności. Zgodnie z wynikami innych badań, większość przedsiębiorstw albo prowadziła, albo prowadzi taki proces. Co więcej, ponad połowa przedsiębiorstw traktuje ten proces jako cykliczny, a niemal wszystkie przedsiębiorstwa chciałyby go tak traktować.

PYTANIE 1.9 Porozmawiajmy teraz o rynku optymalizacji usług. Proszę powiedzieć, jakie Pana/i zdaniem instytucje bądź firmy powinny świadczyć usługi optymalizacji kosztów?

DOPYTAĆ	na czym powinny się takie firmy znać: czy mają zajmować się badaniem sprawozdań finansowych, czy też wykonywaniem analiz finansowych i doradztwem finansowym, doradztwem podatkowym, doradztwem prawnym, a może wszystkimi tymi zadaniami.
PYTANIE 1.10	Czy zna Pan/i ofertę instytucji oferujących usługę optymalizacji kosztów i doradztwa w tym zakresie (oprócz instytucji, która świadczyła dla Państwa tę usługę)?
PYTANIE 1.11	Czy kiedykolwiek zgłosiła się do Pana/i przedsiębiorstwa inna instytucja (niż ta, która świadczyła usługę) z ofertą optymalizacji lub redukcji kosztów?
DOPYTAĆ	[Jeżeli tak] ile razy i jakie to były firmy
PYTANIE 1.12	Z czyjej inicjatywy rozpoczęliście Państwo optymalizację kosztów? Firmy zewnętrznej, czy ktoś z firmy to zaproponował? [Jeżeli tak] Kto to był? Czy zwykle jest to ta sama osoba / osoby?
PYTANIE 1.13	Jakie czynniki brali Państwo pod uwagę przy wyborze firmy/instytucji udzielającej Państwu wsparcia?
PYTANIE 1.14	Na zakończenie tej części wywiadu chciał/a/bym zadać pytanie o korzyści i bariery wynikające ze współpracy z instytucją, która świadczyła usługę optymalizacji kosztów?

Część 2 Usługa optymalizacji kosztów

Trafny zakres usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.1	W drugiej części wywiadu chciał/a/bym porozmawiać o samej usłudze optymalizacji kosztów. W jaki sposób wyobraża sobie modelową usługę optymalizacji kosztów (abstrahując od usługi, którą Państwo uzyskaliście)? Jaki zakres działań powinna zawierać? Jakie podejście powinno jej towarzyszyć?
DOPYTAĆ	czy różni się to modelowe wyobrażenie od usługi, którą dostali.

Przyczyny skorzystania z usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.2	W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy rynek wymusza zachowania sprzyjające racjonalizacji kosztów. Jak pokazują inne badania, Popyt na usługi optymalizacji kosztów wynika głównie z przesłanek rynkowych – zwiększonej konkurencji na rynku, presji do obniżania cen. Przedsiębiorstwa nie obawiają się natomiast zmian w prawie, podnoszenia podatków, czy też nacisków ze strony właścicieli. Przedsiębiorstwa poważnie traktują kryzys gospodarczy i przygotowują się na przetrwanie trudnych czasów, przy czym ponad połowa z nich przyjmuje podejście pro aktywne (zabezpieczania się przed ewentualnym pogorszeniem sytuacji). Teraz porozmawiamy o przyczynach skorzystania z usługi optymalizacji kosztów. Jakie okoliczności skłoniły Pana/i przedsiębiorstwo do optymalizacji kosztów? Czy koszt takiej usługi nie był przeszkodą dla Państwa? Dlaczego? Wiedzieliście Państwo, ile możecie zyskać? Czy nie było to zbyt ryzykowne?
-------------	---

Sposoby dotarcia do klientów

PYTANIE 2.3	Porozmawiamy teraz o źródłach informacji o optymalizacji kosztów. Czy poszukiwali Państwo kiedykolwiek informacji na temat optymalizacji kosztów prowadzenia działalności? [Jeżeli tak] Jakich informacji poszukiwaliście Państwo?
-------------	--

DOPYTAĆ o takie kwestie jak np.: zakresu usługi, korzyści, jaki można uzyskać, jak trzeba się przygotować, czy też kto świadczy usługę

PYTANIE 2.4 Gdzie poszukiwaliście Państwo tych informacji?

Ocena usługi optymalizacji kosztów

PYTANIE 2.5 Teraz chciał/a/bym, żeby ocenił/a Pan/i usługę optymalizacji kosztów. Czy procedura świadczenia usługi spełniła Państwa oczekiwania i była dostosowana do Państwa możliwości czasowych i zasobowych w sensie czasu, który trzeba było poświęcić doradcy i osób, które trzeba było zaangażować do współpracy z doradcą? Czy właśnie w taki sposób wyobrażaliście sobie Państwo tę usługę?

PYTANIE 2.6 Jak ocenia Pan/i dostępność usługi [czy łatwo było ją otrzymać], profesjonalizm (czyli wiedzę fachową zespołu pracowników firmy zewnętrznej), uzyskane efekty, koszt usługi, a także komunikację z firmą?
Czy długo czekał Pan/Pani na efekty wdrożenia rekomendacji? Czy było to związane z pracą doradcy czy zewnętrznymi czynnikami?

Część 3 Cele i efekty optymalizacji kosztów

Planowane cele optymalizacji

PYTANIE 3.1 W kolejnych pytaniach chcemy zweryfikować tezę, że cele, jakie zakładają przedsiębiorstwa w procesach optymalizacji kosztów nie są wysokie (w połowie przypadków redukcja kosztów nie przekracza 10%), co wynika z samodzielnego podejmowania decyzji na bazie analizy efektywności procesów. Gdyby cele były ustalane w oparciu o inne możliwe rozwiązania (jak chociażby outsourcing, wspólne centra usług itd.) cele mogłyby być wyższe.

PYTANIE 3.1 Przejdźmy do ostatniej części wywiadu. Chciał/a/bym teraz porozmawiać o celach i efektach optymalizacji kosztów. Jakie cele optymalizacji kosztów założyliście Państwo? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów] Jaki poziom oszczędności kosztów Pana/i przedsiębiorstwo PLANUJE LUB PLANOWAŁO osiągnąć dzięki optymalizacji kosztów (w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

PYTANIE 3.2 Na jakiej podstawie ustaliliście Państwo cele optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ czy są to pobudki wewnętrzne: na podstawie wewnętrznej oceny efektywności procesów organizacji lub na podstawie oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa odnośnie zakładanej rentowności przedsiębiorstwa, czy też pobudki zewnętrzne: na podstawie analizy porównawczej z konkurentami – z innymi uczestnikami rynku lub na podstawie analiz przeprowadzonych przez firmę zewnętrzną

Zrealizowane cele optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.3 W kolejnych pytaniach chcemy potwierdzić, czy przedsiębiorstwa osiągają założone cele optymalizacji kosztów, chociaż są to z reguły oszczędności jednocyfrowe. Największe oszczędności dają najbardziej skomplikowane działania (outsourcing, offshoring, wspólne usługi), ale także zwykła optymalizacja procesów biznesowych. Może to oznaczać, że **koszty usługi są duże w porównaniu z korzyściami**

PYTANIE 3.3 Ile czasu minęło od zakończenia usługi? [Jeżeli dopiero co się zakończyła, nie zadawać następnego pytania] W jakim stopniu cele udało się osiągnąć? [Jeżeli dotyczyły one redukcji kosztów i czas od zakończenia usługi jest dłuższy niż rok] Jaki poziom oszczędności

kosztów Pana/i przedsiębiorstwu UDAŁO SIĘ OSIĄGNAĆ dzięki optymalizacji kosztów (w ciągu pierwszego roku po wdrożeniu)?

Najbardziej skuteczne działania optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.4

Które działania z zakresu optymalizacji kosztów okazały się najbardziej skuteczne i przyniosły największe oszczędności? Jakie oszczędności w skali roku udało się dzięki nim uzyskać?

Barieri utrudniające optymalizację kosztów

PYTANIE 3.5

Porozmawiajmy teraz o barierach. Jakie są największe bariery utrudniające skuteczną optymalizację kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ

o procesy napędzające redukcję kosztów, przejrzystość źródeł powstawania kosztów w organizacji, a także o odpowiedzialność za ponoszone koszty.

PYTANIE 3.6

Czy wszelkie technologie informacyjne stosowane w Pana/i przedsiębiorstwie pomagają oszczędzać koszty? Jeżeli tak, to do czego są wykorzystywane?

DOPYTAĆ

o wykorzystywanie technologii informacyjnych, uzyskiwanie przejrzystych informacji na temat kosztów w całej firmie, poprawę efektywności kosztowej, wykorzystanie niskokosztowych kanałów dystrybucji, zmniejszanie kosztów funkcjonowania międzynarodowego biznesu albo wdrożenia tanich modeli usług, takich jak outsourcing

Efekty negatywne optymalizacji kosztów

PYTANIE 3.7

Na zakończenie wywiadu chciałem/am zapytać o negatywne efekty optymalizacji kosztów. Jakie jest największe ryzyko związane z optymalizacją lub też redukcją kosztów w Pana/i przedsiębiorstwie?

DOPYTAĆ

czy zdarza się, że optymalizacja kosztów prowadzi do pogorszenia jakości produktów / usług, przedsiębiorstwo zaczyna przykładać mniejszą wagę do tworzenia wartości dodanej, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się wartościowych zasobów, zbyt ambitne cele powodują demotywację pracowników, inwestycje w innowacyjność produktu / B+R stają się niewystarczające, przedsiębiorstwo zaczyna pozbywać się zasobów zapewniających zgodność z ustawami i przepisami itd.

Zakończenie wywiadu

Dziękuję bardzo, to były wszystkie pytania z mojej strony. Chyba że chciał/a/by Pan/i coś dodać? [Jeżeli nie] To bardzo dziękuję za rozmowę i poświęcony czas. Miłego dnia. Dowidzenia.

7.4. Kwestionariusz do badania ilościowego (CAPI)

7.4.1. Klienci, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej

Kwestionariusz stanowi odrębny dokument.

7.4.2. Populacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (potencjalni klienci)

Kwestionariusz stanowi odrębny dokument.