

CASE

W trójkącie subtelnych relacji

Dobra współpraca przedsiębiorstwa z doradcą zewnętrznym może pomóc w osiągnięciu konkretnych celów operacyjnych, a także w budowaniu relacji klienta z kluczowymi partnerami.



W DZISIEJSZYM ŚWIECIE biznesu, pełnym różnorodnych powiązań i współzależności, projekty doradcze coraz częściej realizowane są na styku relacji klienta z wieloma podmiotami trzecimi. Od doradcy zależy więc nie tylko to, czy konkretne cele biznesowe klienta zostaną osiągnięte, ale również to, jak realizowany projekt wpłynie na kontakty zleceniodawcy z ważnymi partnerami. Należą do nich na przykład władze lokalne i skarbowe (w przypadku doradztwa podatkowego), dostawcy (w przypadku optymalizacji kosztów), kontrahenci czy partnerzy (w przypadku doradztwa prawnego). W tej sytuacji sztuką jest prowadzenie projektów doradczych w taki sposób, żeby pamiętając o kliencie, zadbać o to, by w trójkątnym układzie biznesowych relacji: przedsiębiorstwo (klient) – doradca – podmiot trzeci każda ze stron mogła zrealizować swoje cele. Jak sprostać temu wyzwaniu?

Skracanie dystansu

Wielu konsultantów, rozpoczynając projekt doradczy, koncentruje się niemal wyłącznie na kliencie, na zlecenie którego realizuje konkretny projekt. Takie podejście może być krótkowzroczne i prowadzić do niepotrzebnych napięć w relacjach klienta z otoczeniem. Pracując dla klienta, konsultant powinien pamiętać, że zasady współpracy z podmiotem trzecim są również bardzo ważne. To one mają kluczowy wpływ na charakter bieżących i późniejszych relacji między stronami. Zatem zadaniem konsultanta powinno być takie dobranie strategii postępowania i narzędzi, aby możliwe było „skrócenie dystansu” pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami, a przede wszystkim by sprzyjało efektywnej współpracy pomiędzy klientem a podmiotem trzecim. Profesjonalny doradca potrafi w oparciu o wiedzę merytoryczną oraz umiejętnie

prorowadzony dialog uzyskać ten cel nawet przy sprzecznych interesach obu stron. Ilustruje to opisane poniżej studium przypadku.

Oszczędności i utrzymanie dobrych relacji

Konsultanci z Alma Consulting Group Polska szukali możliwości optymalizacji kosztów podatku od nieruchomości na zlecenie znaczącego producenta z branży chemicznej. Wynik przeprowadzonej analizy jednoznacznie wskazywał na istotne nadpłaty tego podatku i niewielkie niedoszacowania. W sumie jednak kwota potencjalnych oszczędności dla klienta była znacząca. Dane oparte były na szczegółowych wyliczeniach oraz zestawieniu stanu faktycznego z obowiązującymi przepisami podatkowymi. Mimo oczywistych korzyści klient Alma Consulting Group Polska – największy podatnik w gminie – wahał się przed uruchomieniem procedury odzyskania nadpłaty z tego tytułu. Przedsiębiorstwo obawiało się bowiem, że takie posunięcie negatywnie odbije się na jego relacjach z gminą i w konsekwencji – planach inwestycyjnych.

Obawy te zostały potraktowane przez konsultantów Alma Consulting Group Polska z pełną powagą. Dlatego opracowana przez nich strategia uzyskania zwrotu podatku od nieruchomości uwzględniała nie tylko krótkoterminowe oszczędności w postaci zwrotu nadpłaty podatku, ale także długoterminowe relacje klienta z macierzystą gminą. Po zaakceptowaniu strategii przez zlecniodawcę konsultanci Alma Consulting Group Polska mogli rozpocząć procedurę ubiegania się o zwrot nadpłaty z tytułu podatku od nieruchomości. Działając jako przedstawiciele przedsiębiorstwa, doradcy nawiązali kontakt z lokalnym organem podatkowym i rozpoczęli z nim rzeczową dyskusję. Rzetelne i poparte merytorycznymi argumentami wyniki analizy, a także odpowiedni sposób ich prezentacji (choćby poprzez wyeksponowanie ujawnionych niedoszacowań) przekonali organ podatkowy

Informacje o Alma Consulting Group:

Alma Consulting Group jest międzynarodową grupą konsultingową świadczącą usługi doradcze w zakresie optymalizacji kosztów. Spółka została założona w 1986 roku we Francji. Dziś Grupa obecna jest w 12 krajach świata. Alma Consulting Group jest zaliczana do europejskich liderów w swojej branży, a jej łączne przychody za 2009 r. osiągnęły poziom 271 mln euro. W Polsce Alma Consulting Group Polska działa od 2004 roku. Jednym z wyróżników Grupy jest system wynagrodzenia oparty na zasadzie *success fee*. Oznacza to, że wynagrodzenie pobierane jest jedynie w przypadku wdrożenia oszczędności zidentyfikowanych przez Alma Consulting Group.

Alma Consulting Group Polska specjalizuje się w doradztwie operacyjnym w zakresie optymalizacji kosztów niestrategicznych w trzech obszarach: podatków i opłat (podatku od nieruchomości, opłaty za korzystanie ze środowiska etc.), ubezpieczeń społecznych (składki na ubezpieczenie wypadkowe i kosztów absencji w pracy) oraz zakupów niestrategicznych (na przykład kosztów telekomunikacyjnych lub zakupu energii). Jakość usług świadczonych przez Grupę została potwierdzona w Polsce certyfikatem ISO 9001:2008.

i przesądziły o korzystnym rozstrzygnięciu dla przedsiębiorstwa. Konsultanci nie wykorzystali argumentu silnej pozycji klienta w gminie (znaczący pracodawca, największy podatnik w gminie), ale też nie występował w roli petenta wobec organów podatkowych. Efektem pracy konsultantów było odzyskanie przez klienta nadpłaconego podatku od nieruchomości w wysokości około 750 000 złotych. Przeprowadzona przez Alma Consulting Group Polska optymalizacja gwarantowała dodatkowo oszczędności rzędu 150 000 złotych w każdym kolejnym roku. Co jednak najcenniejsze – klient potwierdził, że cała procedura przebiegła sprawnie i nie wpłynęła w żaden sposób ani na relacje przedsiębiorcy z gminą, ani na jego dalsze plany inwestycyjne.

Wszyscy wygrywają

Zadaniem konsultanta jest kształtowanie relacji ze wszystkimi stronami w taki sposób, aby każda z nich mogła zrealizować swoje cele. Wszak trójkąt relacji biznesowych powinien być w istocie trójkątem równobocznym, co znaczy,

Strategia uzyskania zwrotu podatku

od nieruchomości uwzględniała nie tylko krótkoterminowe oszczędności, ale także długoterminowe relacje klienta z macierzystą gminą.

że wszystkie strony są tak samo ważne. Na rynku usług doradczych przedstawiony schemat trójstronnych relacji biznesowych jest stały, zmienia się jedynie otoczenie. Konsultant w ramach współpracy z tym samym przedsiębiorstwem może realizować nowe projekty lub też pracując dla innego klienta, może kontaktować się z tym samym podmiotem trzecim. W każdym przypadku warto dbać o zachowanie dobrych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. ■

Małgorzata Sypnicka, Corporate Client Director,
Piotr Kwaśny, Tax Manager
Alma Consulting Group Polska