

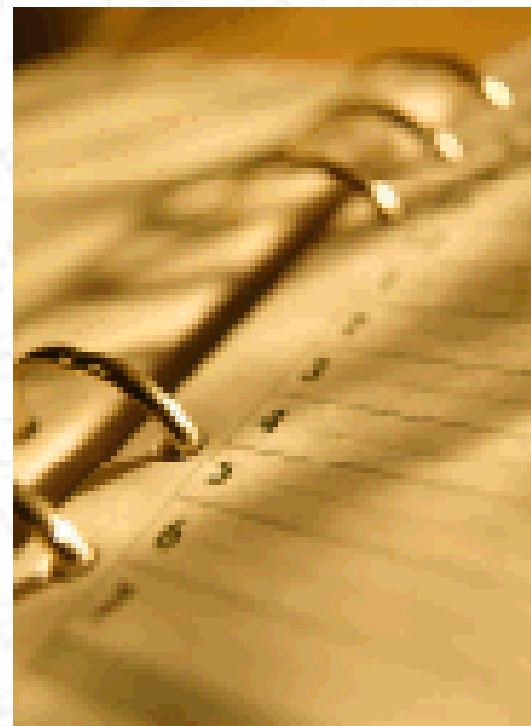


发包方看中国服务外包 市场环境

2010-9-28

议 题

- 服务外包数字参考
- 服务外包的驱动因素
- 发包方视角看中国服务外包



BPO 功能



■ 联络中心组成结构

	业务流程外包			IT外包		
市场客户关怀	人力资源	行政	后勤&经 销	财务&会 计	支付服务/ 业务流程	技术
数据库营销	薪酬	申请流程	材料管理	AP/AR	卡流程	数据中心运营
电话销售&市场行 销	利润	资产流程	仓储管理	一般会计	贷款流程	LAN/WAN管理
网页销售&行销	教育&培训	文件/信息管 理	运输	风险管理	检查流程	应用系统开发&维护
客户分析	猎头	法务文件	采购	财务报告	ATM流程	安全
呼叫中心	招聘&人员配备	股东服务	订单执行	财务管理	计算机预约系 统	问询台支持
宣传	退休金行政服 务			税收流程		连通性管理
	投资服务					灾难/数据恢复服务
						互联网&电子商务服 务
						桌面管理

全球服务外包市场预测

2009，全球 BPO 市场规模为 1190 亿美元，并将以 9% 的年复合增长率增长，2013 将达到 1720 亿美元



2008 vs 2009 BPO订单分布

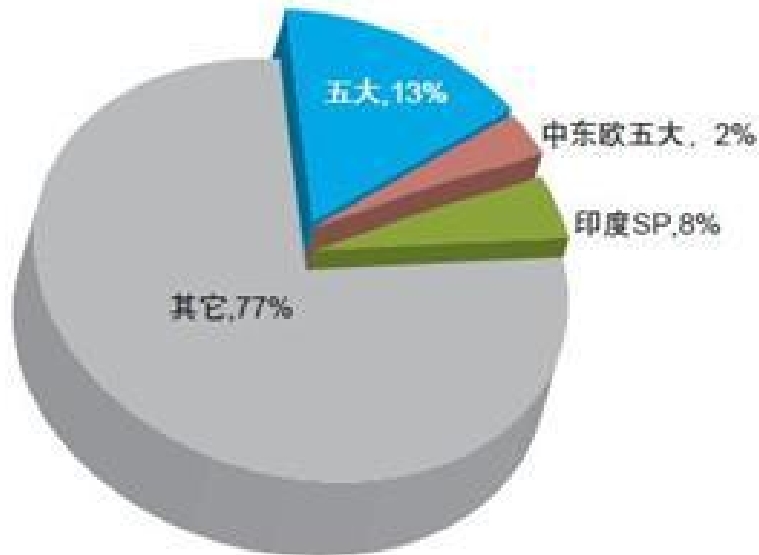


图5 2008年上半年BPO订单分布

数据来源: TPI 2008年7月



图6 2009年上半年BPO订单分布

数据来源: TPI 2009年7月

获取金额在 2500 万美元以上合同的服务提供商呈现出高度分散化态势。2009年上半年，ACN、ACS、CSC、HPQ和IBM的“五大”外包商的收入仅占BPO行业总收入的 5%；源讯中国、凯捷、BT、西门子 IT解决方案和 T-Systems这中东欧“五大”外包商也仅贡献了产业总收入中的1%

印度服务外包市场预测



- ◆ Gartner预计到2011年印度国内BPO市场将达到12亿美元，2013年这一数字将达到180亿美元
- ◆ 到2013年，印度国内BPO市场增幅将达到19%



行业趋势



- **强制适应新的条例**例如Sarbanes-Oxley和国际会计学标准 (IAS/IFRS) 将有助于把业务单元和国际IT资源发挥到极致。
- **业内不断增加的客户竞争**，导致更加重视通过提供出色的客户体验来增加客户忠诚度。
- **BPO服务提供商不断地成熟**和在业务流程管理中体现出其能力。
- **近期的经济低迷**强迫企业缩减成本和把BPO当作释放国内资源的途径以权宜其战略主动性。
- **外包的指标关注点**将从成本的节约转变成创新能力。
- **对专业化的要求趋势**会持续下去。
- **除了跨国公司**，基于不断上升的竞争压力和成本控制，中小企业将成为外包公司的主要客户群。
- **风险管理**将成为决策流程中重要因素。
- **亚洲**引领着外包和离岸外包的主流。

外包业务成功因素



排名前10的障碍

1. 资源竞争 (48%)
2. 跨功能的界限(44%)
3. 技能转变 (43%)
4. 中层管理 (38%)
5. 较长的IT交付周期 (35%)
6. 沟通(35%)
7. 员工的敌对心理(33%)
8. HR (人员/培训) 问题 (33%)
9. 人员疲劳(32%)
10. 不切实际的时间表 (31%)

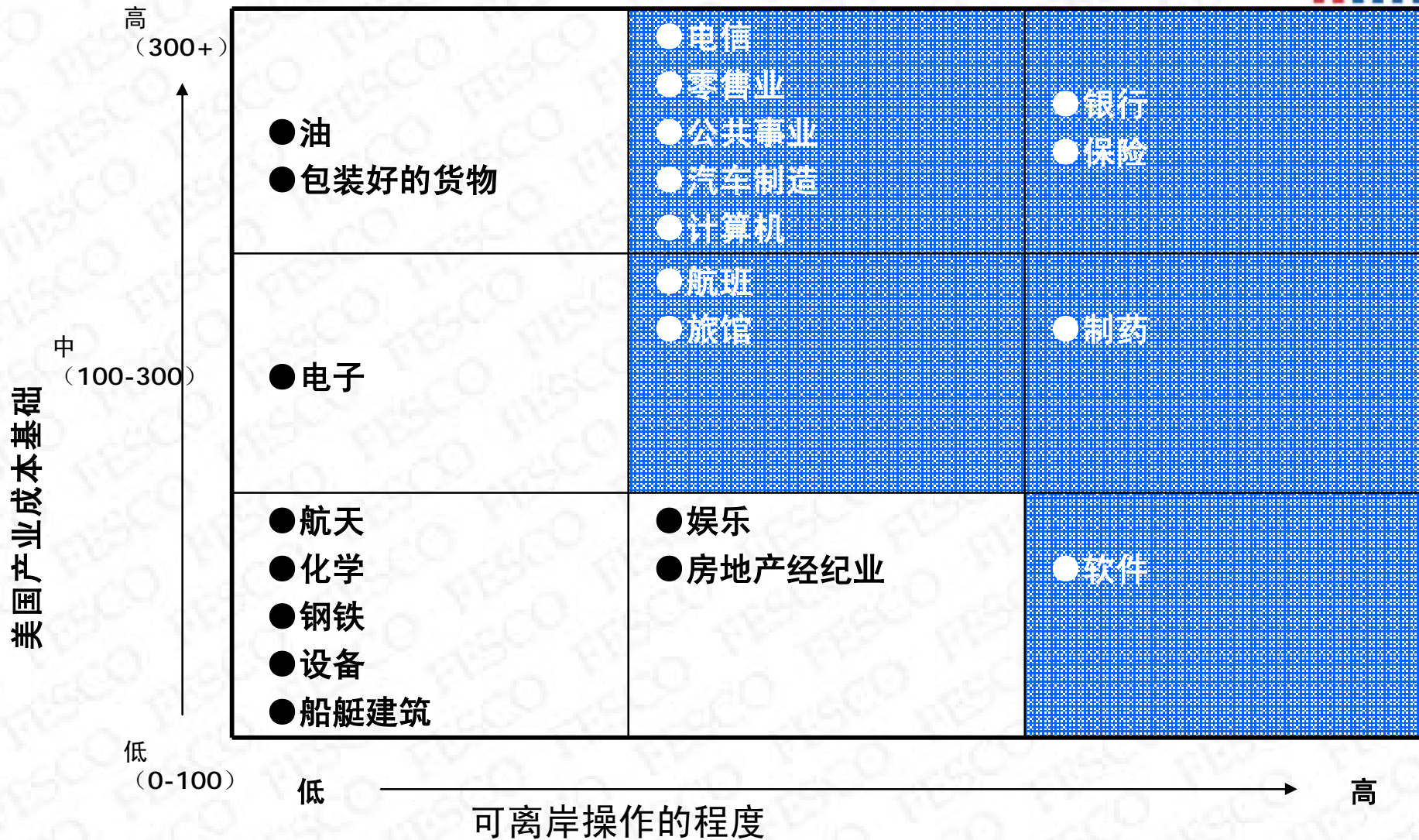
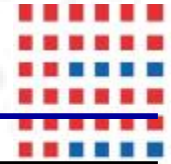
排名前10的成功因素

1. 确保获得上级的支持(82%)
2. 公平对待员工 (82%)
3. 员工的参与(75%)
4. 提供实质交流 (70%)
5. 提供充分的培训 (68%)
6. 使用清晰的绩效评估手段 (65%)
7. 在转变后进行团队建设(62%)
8. 关注文化/技能的转变(62%)
9. 对成功的工作表现进行表彰 (60%)
10. 利用内部支持者(60%)

Source: IBM Survey of Global 500

十之八九的因素与人员相关

跨多重纵线的离岸外包业务

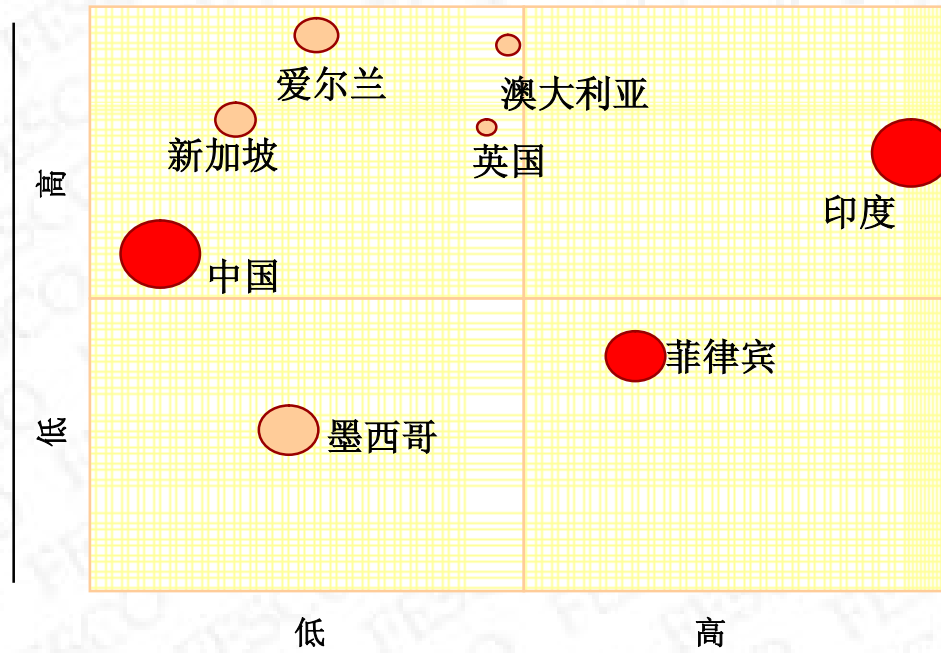


诱人的行业

宏观因素 & 成本效力 驱使选择离岸外包地点

地域吸引力

- 设施
 - 交通
 - 其它基础设施
- 国家风险/FDI 激励
 - 具有吸引国的激励
 - 政治环境
 - 时区吸引



人员吸引力

- 质量
- 成本
- 技能类型
- 英语语言

○ 圆圈的大小显示脑力型工人的数量

What makes a great BPO Locale? 为什么在中国投资BPO?



Benefits

- Excellent Government Support 政府支持
- High-quality Workforce 高质量劳动力
- Universities - Labor Quantity 大学 - 劳力资源
- Stable & content workforce 稳定满足的劳力
- Competitive Labor Costs 劳动力价格低
- Proven Market 成熟的市场

Challenges of Second Tier Cities 二级城市的挑战

- Inertia - Reputationally behind (DL, SZ, BJ, SH) 惯性 - 低于一级城市
- Proximity to Clients - short-term issue - 靠近客户
- Front Line Management - training and development, import experienced management 第一线管理 - 培训及发展, 及输送有经验的管理层

Which Companies will outsource cc?



发包公司类型

- Ø Companies facing fierce competition - 高竞争型
- Ø Companies who compete on service- 服务型
- Ø Companies who view CRM as a “weapon” and not a “cost”
视客户管理为武器型
- Ø Public companies - measured by customer retention - 上市公司
- Ø MNCs initially who have prior experience - 跨国公司
- Ø Clients of cutting-edge consultants and ad agencies 广告代理
- Ø Government Monopoly and SOEs will be final frontier 政府企业

What kind of work will be Outsourced?

外包业务类型



- Revenue Generation - Sales, Cross-selling, Lead Gen, etc. - 收益型
 - ∅ Easily measured, tangible results - 可评估型
 - ∅ Easier to “sell” internally - 易销售型
 - ∅ Can be switched on and off easier - 灵活型
- Winback - discrete campaigns (calling ex-customers) - 挽留客户型
- Direct Response Sales (client more dependent) - 直销
- Customer Service - higher degree of dependency - 客服
- Technical Support - very high degree of dependency - 技术支持
- Billing will be last (more sensitive information, privacy issues)
收帐
- The more “intimate” the service, the slower the client will be in outsourcing - 非主流业务适于外包

Reference: Call Center Strategy

某一美国潜在客户的呼叫中心外包策略



- p Mandarin Language serving China market - 中国市场普通话服务
- p Start with MNC Clients we know - 国际客户
- p Simple initial projects - 简单项目
- p Locate in good labor markets - 劳动力优势
- p Sales office in SH, closer to client base - 销售办公室设上海
- p Seek Government sponsorship - 寻求政府支持
- p Seek management team with overseas talent - 寻找归国管理层
- p Implement western processes and procedures - 实现西方流程
- p Utilize areas where we can add Value - 投资增值领域
 - p Customer Relationships - 客户关系
 - p US Contacts - 美国人脉
 - p CRM/BPO expertise - 客户关系管理/流程外包经验
 - p Operations - 运营

中国整体服务外包战略



- 获得政府的支持
- 改进整体服务水平
- 提升语言能力，缩短文化差距
- 建立国际性的营销覆盖
- 尝试短期性的合同
- 展示知识产权的保护和数据安全的能力
- 同全球性的BPO和call center大会 / 协会建立紧密的联系
- 生产 / 储备人力资产
- 增加和其他的全球服务供应商交流和合作
- 提升并整合技术平台和架构
- 通过国际质量认证(SCP/ISO/COPC/CMMI/eSCM)
- 定位区域服务特色



Case Reference: 29th Olympics Helpdesk Outsourcing in 2008



29th Olympic Helpdesk outsourcing



- Timeframe: Apr to Sept 2008
- Scalability: 41 helpdesk
- Languages: Mandarin and English
- Service Hr: 24 x 7
- Service contents:
 - ü recruitment
 - ü training
 - ü HR management
 - ü site management
 - ü KMS
 - ü performance management



- Achievements: highly recognized by TOC Director,

BOBICO



Case Reference: MS TSR Staffing Project



Value buildup



Customers



- @ Synchronize the customer experience
- @ Increase customer satisfaction

Telesales Team



- @ Improved efficiency with enhanced workforce management
- @ Re-build the competency of TSRs
- @ Establish the tracking of TSRs, and manage from HR's perspective






Microsoft Mgt



- @ Consolidated Team
- @ Maximized performance
- @ Better image of MS service



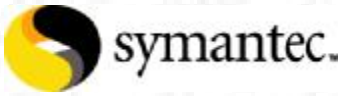


Reference Cases



				
<p>MS points rewards</p> <p>Long Tail member recruitment</p> <p>Telesales call Centers Consolidation (SMS&P, BMO and EPG)</p> <p>HR staffing, training, recruitment & consulting service</p>	<p>Bilingual Helpdesk staffing, training, site management and performance management in 2008</p>	<p>MCR reward</p> <p>Promoters on-board notification and info collection</p>	<p>Telesales management training in 2006</p>	<p>Phone interview, Labor contract management</p>

Reference Cases



				
<p>Promoters on-board notification and info collection</p>	<p>Channel Incentive ePoints Program</p> <p>BIPG club/CIPG Club Hot sale/NB Club Inventory report/BMW</p> <p>Shop quota program SMR management reward program</p> <p>Products program Festival program</p>	<p>A management program to ensure the quality of event and leads.</p> <p>Channel partners raise biz-user event / workshop to promote Symantec products</p>	<p>An incentive program to reward SI partners.</p> <p>Earned points if product, invoice and customer info are correct and approved by OEM partner and redeem MKT services</p>	<p>Rewards to resellers in each province to import products from Nestle designated Regional distributors</p>





本土化服务，国际化标准

