

OTDK-DOLGOZAT

2014

**A HAZAI SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK GYAKORLATÁRA ÉS
FEJLŐDÉSI STRATÉGIÁJÁRA TETT JAVASLATOK EGY
ÁTFOGÓ, SAJÁT KUTATÁSI DESIGN ÉS KIVITELEZÉS
ALAPJÁN**

**PROPOSALS FOR THE PRACTICES AND DEVELOPMENT
STRATEGY OF THE DOMESTIC SHARED SERVICE CENTERS
ON THE BASIS OF MY COMPREHENSIVE RESEARCH DESIGN
AND IMPLEMENTATION**

Kézirat lezárva: 2014. május 7.

Tartalomjegyzék

Táblázatok jegyzéke.....	5
Ábrajegyzék.....	6
1. Bevezetés	1
1.1. Elméleti alapok - Mindent az outsourcingról	2
1.2. Az outsourcing definitív megközelítései.....	3
1.3. Az outsourcing költsége és haszna	5
1.4. Az outsourcing elméleti megalapozottsága	6
1.4.1. Williamson tranzakciós költség elmélete	6
1.4.2. Porter értéklánc koncepciója	6
1.4.3. Hamel és Prahalad szervezeti alapképességek modellje	7
1.5. Az outsourcing típusai	7
1.6. Service level agreement (SLA), azaz a szolgáltatási szintek kulcspozíciója	8
1.7. Az outsourcing megvalósulása a különböző vállalati funkciók esetén.....	9
1.7.1. Logisztika	10
1.7.2. HR	11
1.7.3. Kontrolling	11
1.7.4. IT	12
1.8. Offshore kontra Reshore versus Nearshore.....	13
1.9. A shared service centerek, azaz a megosztott szolgáltatási központok gyakorlata.....	17
1.10. SSC-ek a mindennapokban	20
1.10.1. Jogi forma	20
1.10.2. A koordináció formája	20
1.10.3. Szolgáltatási díjak	20
1.10.4. Külső piac.....	21
1.10.5. Szerződéses forma	21
1.10.6. „Központ” koncepció	21

1.10.7.	Termék portfólió	22
2.	KÖRNYEZETELEMZÉS – GYAKORLATI MEGKÖZELÍTÉS MEGALAPOZÁSA	22
2.1.	A shared service centerek piaci körképe Magyarországon a számok tükrében	22
2.2.	STEEP elemzés	26
2.2.1.	Társadalmi tényezők.....	27
2.2.2.	Technológiai tényezők.....	28
2.2.3.	Gazdasági tényezők	30
2.2.4.	Természeti tényezők	32
2.2.5.	Politikai és jogi tényezők	32
2.3.	Regionális összegzés.....	34
3.	A HELLMANN SHARED SERVICES – EGY INDULÓ MAGYARORSZÁGI SSC BEMUTATÁSA.....	38
3.1.	A joint venture (közös vállalat) megalapításának motivációja.....	39
3.2.	A nearshore Budapest csapat felépítése.....	41
3.3.	A Hellmann Shared Services elemzése Porter 5 tényezős modellje.....	42
3.3.1.	A lehetséges belépők fenyegetése.....	42
3.3.2.	A szállítók alkupozíciója.....	43
3.3.3.	A vevők alkupozíciója	43
3.3.4.	A helyettesítő termékek fenyegetése	43
3.3.5.	Az iparágon belüli verseny élessége.....	44
3.4.	Kiterjesztett SWOT elemzés	44
3.4.1.	Akcióterv	46
4.	PRIMER KUTATÁS	47
4.1.	Kutatásmódszertan	48
4.1.1.	Első kutatási terület.....	48
4.1.2.	Második kutatási terület	48
4.1.3.	Harmadik kutatási terület	49
4.2.	A szolgáltató központok regionális összehasonlítása.....	49

4.2.1.	A felállított hipotézisek	50
4.2.2.	Kutatási eredmények	51
4.2.3.	Hipotézisek értékelése	54
4.3.	A szolgáltató központok munkaerő piaci nehézségei	55
4.3.1.	A felállított hipotézisek	56
4.3.2.	Kutatási eredmények	57
4.3.3.	A hipotézisek értékelése	68
4.4.	Direkt értékesítés, avagy egy szolgáltató központ szolgáltatási portfólió eleme	69
4.4.1.	Gondolati háttér	70
4.4.2.	A felállított hipotézisek	71
4.4.3.	Kutatási eredmények	71
4.5.	A primer kutatás értékelése	72
4.6.	Összefoglaló stratégiai javaslatok a szolgáltató központok hazai gyakorlatára vonatkozóan	72
4.7.	Jövőbetekintés	74
IRODALOMJEGYZÉK		75
MELLÉKLETEK.....		I

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A kiszervezés előnyei és hátrányai	5
2. táblázat: Szolgáltatási szerződések tipikus felépítése	9
3. táblázat: A szolgáltató központok definitív megközelítései	18
4. táblázat: Kínált állások terület szerinti megoszlása	24
5. táblázat: Főbb technológiai tényezők regionális összehasonlítása	29
6. táblázat Főbb adónemek regionális értékei.....	31
7. táblázat: Politikai stabilitási index értékek a Kelet – Közép Európai régióban.....	33
8. táblázat: TOP tevékenységki-helyezési desztinációk	36
9. táblázat: Kiterjesztett SWOT mátrix.....	44
10. táblázat Nyitott kérdések megválaszolása – kérdésenkénti bontásban az első 5, leggyakrabban említett tényező	61
11. táblázat Demográfiai összefüggések a válaszadók jelenlegi munkakörükről alkotott véleményével	64

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Porter értéklánc koncepciója.....	7
2. ábra: A támogató funkciók globalizáltságának mértéke.....	10
3. ábra: Időzóna stratégia mátrix	16
4. ábra: Sourcing modellek	17
5. ábra: Magyarországon működő szolgáltató központok	22
6. ábra: Az SSC lokációjának megválasztásának legfontosabb faktorai	26
7. ábra: Cím: Az alap szintű oktatásban résztvevő diákok idegen nyelvek tanulása szerinti ország alapú megoszlása.....	28
8. ábra: Cím: A korrupció mértéke	34
9. ábra: Cím: Az EMEA (Európa, Közel Kelet, Afrika) top ország lokációi a Gartner 2012 novemberi adatai alapján	37
10. ábra: Cím: Bruttó havi bérek EUR - ban	38
11. ábra: Hellmann SSC működési modellje I.....	40
12. ábra: Hellmann SSC működési modellje II.	41
13. ábra: A Hellmann SSC szervezeti felépítése	42
14. ábra A kérdőív kitöltőinek nemek – korosztályok – jelenlegi munkaterületük – végzettségük típusa szerinti megoszlása.....	58
15. ábra A kérdőív válaszadóinak 3-5 éves tervei	59
16. ábra A válaszadókat motiváló tényezők a napi munkavégzésben	63
17. ábra A válaszadók munkával kapcsolatos elégedettségét növelő tényezők	64
18. ábra Faktorelemzést segítő könyökdiagram	65

1. BEVEZETÉS

A több évtizede tartó, mára már stratégiai versenyelőnynek számító kiszervezési hullámban a kelet – közép európai régió, így Magyarország szerepe is az elmúlt két évtizedben felértékelődött. Elkezdtek megjelenni, majd gombamód szaporodni a (shared) service centerek – (osztott) szolgáltatási központok -.¹ A régióban elérhető képzett, idegen nyelveket kiválóan beszélők magas száma, a földrajzi lokációból fakadó kedvező időzónák, az európai kultúrával való kulturális hasonlóságok, és a kedvező költségszintek teremtették meg a lehetőséget arra, hogy a régió a kiszervezési gyakorlat során felmerülő nehézségek és buktatók jelentős részére megoldást kínált, és kínál a mai napig.

Kutatásom során egyaránt vizsgáltam a **regionális, és hazai szolgáltató központ gyakorlatot**. A három különböző primer kutatási terület átfogó célja az volt, hogy a dolgozat egy olyan **komplex képet adjon az iparágról**, és annak **jövőjéről**, amely egy már **működő vagy akár újonnan nyíló központ számára is megfelelő stratégiai elemeket nyújt a sikeres operáció felépítéséhez, fejlesztéséhez**. A primer kutatást átfogó, elméleti kutatással, ezt követően hipotézisekkel alapoztam meg.

A szekunder kutatás során feltártam és tüzetesen végigolvastam az outsourcing témában megjelent cikkek jelentős részét, mind a hazai, mind pedig a nemzetközi szakirodalomban. Az outsourcing gyakorlat a dolgozat elméleti kiinduló pontját adja, ahonnan eljutunk a szolgáltató központok kialakulásához, formáihoz, illetve piaci struktúrájához, mind jogi, mind technikai értelemben.

Az elméleti háttér áttanulmányozása valamint a hazai szolgáltató központok iparágában eltöltött több, mint egy éves tapasztalatom segített abban, hogy 3 egymástól látszólag talán különálló területen lássak neki a primer kutatásomnak, és fogalmazzak meg hipotéziseket.

A három terület – **regionális gyakorlat, és stratégia, toborzási nehézségek a munkaerőpiacon és fluktuáció, valamint a szolgáltatás portfólió bővítésének lehetőségei** - abból az aspektusból szorosan kapcsolódik egymáshoz, hogy mind a szolgáltató központok nehézségeinek megoldására, gyakorlatának fejlesztésére, és jövőbeli stratégiájuk alakítására irányul.

¹ A dolgozat további részében az egyszerűség kedvéért SSC – t használok az (osztott) szolgáltató központok helyett, vagy csupán központot.

Az **első primer kutatási terület** a szolgáltató központok mindennapi gyakorlatára és jövőjére helyezi a hangsúlyt. A lengyel, cseh, román és magyar szolgáltató központoknál dolgozó vezetőkkel készített mélyinterjúk célja az volt, hogy a **következtetések** levonását követően, **általános javaslattételeket** fogalmazzak meg arra vonatkozóan, hogyan is lehetne **még többet kihozni hazai szinten ebből a piacból**, melyek azok az irányok, amelyeket a jövőben érdemes követni. Kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy miért éri meg vagy éppen ellenkezőleg nem éri meg egy klasszikus osztott szolgáltató központot, amely csupán a saját „anyacégének” szolgáltatót, átalakítani egy általános üzleti szolgáltató központtá, amely több vállalatnak szolgáltatót. A **második kutatási terület** munkavállalói oldalról közelíti meg a szolgáltató központok iparágát. Kérdőíves és mélyinterjúk kutatásom alapján **javaslatokat** fogalmazok meg arra vonatkozóan, hogy a **központok átlagnál jóval magasabb fluktuációs rátáját mi módon lehetne csökkenteni**, illetve a **toborzást hogyan lehetne még hatékonyabbá tenni**. A **harmadik, és egyben utolsó terület** arról szól, hogy mennyire nyitottak a cégek ma Magyarországon arra, hogy az **értékesítést, mint vállalati funkciót kiszervezzék**, átadják egy olyan vállalatnak, aki erre specializálódott, akár egy szolgáltató központ formájában, bővítve ezzel egy adott szolgáltató központ szolgáltatási portfólióját.

A **stratégiai javaslatok** olyan területeket ölelnek fel, mint a **központok szolgáltatási portfóliójának bővítése magas hozzáadott értékű tevékenységek, és end-to-end folyamatok helyi kialakítása révén, erős iparági lobbis tevékenység kormányzati szinteken**, valamint a **shared service gyakorlat megismertetése már a felsőoktatás berkein belül**, ezzel biztosítva a központok folyamatosan bővülő munkaerő igényét, és Magyarország versenyképességét regionális viszonylatban.

1.1. ELMÉLETI ALAPOK - MINDENT AZ OUTSOURCINGRÓL

Dolgozatom elméleti háttérének a célja, hogy az **outsourcing** – tevékenység kihelyezés - , amelyet már több évtizede stratégiai versenyelőnynek neveznek², **lényegét és különböző megvalósulási formáit bemutassam**, illetve a szakirodalom alapos áttanulmányozása alapján egy olyan **komplex, áttekintő összegzést** adjak, amely primer kutatásom, és az arra épülő stratégia alkotás alapjául szolgál.

² Kriston László: Tegyük értő kezekbe! : Az outsourcing ma már stratégiai versenyelőny, Piac és profit, 2002. 6. évf. 1. szám, p. 54-55.

A következőkben az outsourcing, mint folyamat bemutatására, és az **elmúlt években végbement változások megismertetésére törekszem.**

1.2. AZ OUTSOURCING DEFINITÍV MEGKÖZELÍTÉSEI

Az outsourcingra számos definíció létezik a szakirodalomban, mivel nem egy új keletű vállalati megoldásról beszélünk, és ráadásul az adott helyzettől függően többféleképpen is értelmezhető a folyamat. A definíció pontos meghatározása előtt fontos megjegyezni, hogy amennyiben csak simán, magyarra fordítva szeretnénk használni a kifejezést, **„erőforrás kihelyezés”**³-nek mondhatjuk. A fogalom az **„Outside Resource Using”** angolszász kifejezésből származik, amely a „vállalkozáson kívül elérhető erőforrásoknak a vállalkozás feladatainak ellátásához való igénybevételét jelenti.”⁴

A definíciók számosságára való tekintettel, több **outsourcingot definiáló értelmezést** is bemutatok, amely a teljesség igénye nélkül, mégis kiválóan példázza, hogy milyen megközelítésekkel találkozhatunk a szakirodalomban.

- „Outsourcing az, ha egy gazdálkodó szervezet egy szolgáltatás (tevékenységi terület) **egészét vagy nagy részét** egy tulajdonosi és vezetési szempontból is **független külső vállalkozóra** bízva az esetlegesen meglévő **belső kapacitásai lebontása mellett.**”⁵
- „Outsourcing – avagy tevékenység kihelyezés - az üzleti életben nagyon gyakran alkalmazott menedzsment eszköz, melynek során egy tevékenység, szolgáltatás, vagy folyamat **vállalaton kívülre kerül**, s ezáltal a kiszervező cég **átadja a folyamat feletti ellenőrzést** a külső szolgáltatónak.”⁶

3

http://szotar.sztaki.hu/search?fromlang=eng&tolang=hun&searchWord=outsourcing&langcode=hu&u=0&langprefix=&searchMode=WORD_PREFIX&viewMode=full&ignoreAccents=0

⁴ Trembeczky László: Az outsourcing és alternatívái, Tudástársadalom, vállalkozások, Európa, 2007, p. 259.

⁵ Sziebig Péter: Kiszervezve : Elmélet és gyakorlat az IT-outsourcingban : Toplista az IT-outsourcing piacáról, IT-business source books, 2006, p. 10.

⁶ Beke Márta: Egy sikeres akció a stratégiai menedzsment eszköztárából : Outsourcing : Kihívások és válaszok, Elkötelezettség és sokoldalúság, 2009, p. 335.

- „A kihelyezés valójában a piac revitalizációjaként értelmezhető a hierarchikusan felépített szervezetekkel szemben, vagyis a korábban a szervezet keretein belül végzett feladatokat **„átfuttatják a piacon”, azokat piacképessé teszik.**”⁷
- „Azon feladatok külső csoportoknak történő bérbeadása, melyeket **a vállalat nem tud vagy nem akar elvégezni magának**, mivel **nem tudna akkora figyelmet fordítani rá, mint amennyit a külső csoport.**”⁸

A fenti meghatározások sorát még hosszan lehetne sorolni. Összességében azonban elmondható, hogy **a tevékenység kihelyezés során egy olyan vállalati (stratégiai) döntésről beszélünk, amelynek eredményeképpen bizonyos, nem feltétlenül a vállalat kulcs tevékenységei közé sorolható funkciók elkerülnek a vállalattól egy külső (független) szolgáltatóhoz, piaci alapokra helyezve ezzel, az eddig alá – fölrendeltségi keretek között zajló folyamatot.** Általánosságban elmondható, hogy az outsourcing döntések mögött **költségsökkentés / optimalizálási célok, rugalmassági törekvések, és a szolgáltatási szintek javítására vonatkozó elvárások** húzódnak meg. Bizonyos megközelítések szerint gyakorlatilag az összes vállalati funkció kihelyezhető⁹, ám a szakirodalmak többsége a kulcsképessegekhez szorosan nem kapcsolható, „profilidegen”¹⁰ tevékenységek kihelyezését támogatja. Az outsourcing a vállalati működés jelentős részére hat, és az **értéklánc számos elemét megváltoztatja.** Az információáramlás és információbiztonság szempontjából éppen ezért **sebezhetőséget** is jelent, hiszen a tevékenységet átvevő személy jelentős mértékben részesül a vállalt belső információiból.¹¹ O. Gábor László "Nyílt védelem" : Az üzleti hírszerzés tevékenysége, feladatai outsourcing esetén c. cikkében kifejti, hogy az üzleti hírszerzés kénytelen kiterjeszteni ernyőjét a vállalaton kívüli folyamatokra is.

⁷ Balogh Attila: Outsourcing - egy folyamatos megújulásra képes stratégiai eszköz a vállalati versenyképesség szolgálatában, az innováció kontextusában, Vezetéstudomány, 2006. 37. évf. 3. szám, p. 32.

⁸ Gast Zoltán: Shared Service Center, Controlling Szolgáltató Központ – E.ON Hungária Zrt. , Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, 2010. p. 9.

⁹ Gast Zoltán: Shared Service Center, Controlling Szolgáltató Központ – E.ON Hungária Zrt. , Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, 2010. p. 9.

¹⁰ Kriston László: Tegyük értő kezekbe! : Az outsourcing ma már stratégiai versenyelőny, Piac és profit, 2002. 6. évf. 1. szám, p. 54.

¹¹ O. Gábor László: "Nyílt védelem" : Az üzleti hírszerzés tevékenysége, feladatai outsourcing esetén, CEO magazin, 2005. 6. évf. 1. szám, p 16.

1.3. AZ OUTSOURCING KÖLTSÉGE ÉS HASZNA¹²

Az alábbi táblázat lényegre törően foglalja össze, hogy milyen előnyökkel és veszélyekkel jár az outsourcing.

1. táblázat: A kiszervezés előnyei és hátrányai

A kiszervezéssel járó előnyök	Lehetséges hátrányok
Költségek csökkentés (különösen az élők munkával összefüggésben)	Biztonság
Profiltisztítás (koncentráció az alaptevékenységekre)	Kiszolgáltatottság
Munkaidő jobb kihasználása	Bizalmatlanság
Szakértelem növelése	Létszámcsökkentés – nagyszámú elbocsátás
Specializált tudás, magasabb minőség	Az ellenőrzés kérdésessé válhat
Kockázatok megosztása	Költséges a visszafordítás
Erőforrások átcsoportosítása a nagyobb hozzáadott értéket előállító területre	Csökken a szervezet robusztussága

Forrás: Lindner Sándor: A kiszervezés (outsourcing) költsége és haszna, Humánpolitikai szemle, 2010. 21. évf. 12. szám, p. 26. alapján / Hinek Máttyás: Ne csinálj mindent magad! : Az outsourcing lehetőségei a nemzetközi vállalati gyakorlatban, Marketing & menedzsment, 2001. 35. évf. 3. szám, p. 21.

Az outsourcing során felmerülő **költségek** között különbséget kell tenni az **egyszeri** (döntést megalapozó, előkészítő költségek, létszámcsökkentés kapcsán felmerülő költségek) és a **folyamatos**, azaz a kiszervezett tevékenység ellátásával összefüggő, illetve az ahhoz kapcsolódó szolgáltatási díjként elszámolt költségek között. A döntés meghozatala előtt számba kell venni, hogy a folyamatos költségek kínálta **megtakarítás legalább stagnáljon** az évek során, de **lehetőség szerint növekedjen**. Emellett a szállító feletti kontroll elvesztése / átalakulása miatt felmerülő problémákból eredő félelemmel is érdemes számolni. A kiszervezési folyamat során problémaforrás lehet, ha a két vállalati kultúra távol áll egymástól, vagy a piaci erőviszonyok jelentősen eltérőek, illetve az áremelkedés során felmerülő minőségi problémák kezelésének menedzselése.¹³

¹² Lindner Sándor: A kiszervezés (outsourcing) költsége és haszna, Humánpolitikai szemle, 2010. 21. évf. 12. szám, p. 24-30.

¹³ Hinek Máttyás: Ne csinálj mindent magad! : Az outsourcing lehetőségei a nemzetközi vállalati gyakorlatban, Marketing & menedzsment, 2001. 35. évf. 3. szám, p. 21.

1.4. AZ OUTSOURCING ELMÉLETI MEGALAPOZOTTSÁGA

Nem véletlen, hogy az elmúlt évtizedekben az outsourcing olyan gyakori szereplő a vállalati, stratégiai döntések eszköztárában, hiszen **számos elmélet bizonyítja** megalapozottságát.

1.4.1. Williamson tranzakciós költség elmélete

Az elmélet arra próbál magyarázatot adni, hogy **a vállalatok miért döntenek bizonyos tevékenységek vállalaton kívülre való helyezése mellett**, valamint feltételezi, hogy a vállalatok az erőforrások cseréjére fordított költségek minimalizálására törekszenek.¹⁴ „

Az elmélet szerint a **gazdasági tranzakciók kétféle módon jöhetnek létre**. Az első a **szervezeti hierarchián keresztüli** megoldás, a második pedig a **piaci megoldás**.¹⁵

Williamson saját megfogalmazása szerint: Minden probléma, amely közvetett vagy közvetlen módon szerződéses problémaként értelmezhető megoldható a tranzakciós költségek gazdaságossága alapján (Williamson, 1985, p.41.).

Az elmélet alapján egy vállalatnak, akkor kell a tevékenység kihelyezése mellett dönteni, ha annak „beszerzése” **a piacon keresztül** és a kihelyezéssel járó kockázatok felvállalásával **még mindig kedvezőbb**, mint a tevékenység vállalaton belül való végzése.

1.4.2. Porter értéklánc koncepciója¹⁶

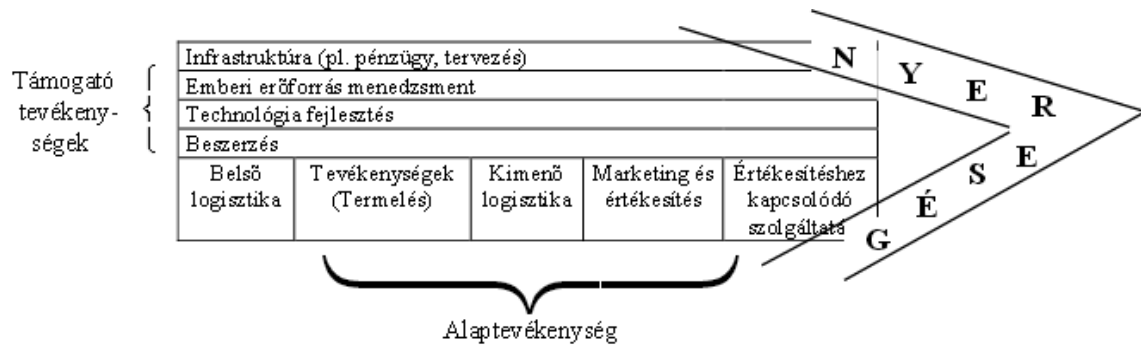
A vállalat alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereségesség elérése mellett. Az értéklánc koncepció alapja, hogy a vállalat által végzett tevékenységek milyen mértékben járulnak hozzá e cél eléréséhez, azaz a fogyasztó hogyan értékeli a befektetett munkát. A porteri gondolat lényege az alábbi ábrán látható, miszerint a vállalat főtevékenységi láncszerű módon egymásba kapcsolódó folyamat eredményeként járulnak hozzá az előbb említett célhoz. A főtevékenységeket a támogató tevékenységek egészítik ki. Ennek értelmében a **főtevékenységek adják a versenyelőny alapját, kiszervezésük veszélyes lehet**.

¹⁴ <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikkelId=182>

¹⁵ Kovács Gergely: Tevékenység-kihelyezés Magyarországon (Szakdolgozat), Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, 2008, p. 5.

¹⁶ Chikán Attila: Vállalatok és funkciók integrációja –Folyamatjellegű irányítás – alprojekt zárótanulmánya. A tanulmánysorozat Z8. kötete, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997

1. ábra: Porter értéklánc koncepciója



Forrás: Chikán Attila: Vállalatok és funkciók integrációja –Folyamatjellegű irányítás – alprojekt zárótanulmánya. A tanulmány sorozat Z8. kötete, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997

1.4.3. Hamel és Prahalad szervezeti alapképességek modellje¹⁷

A vállalat úgynevezett alap kompetenciája biztosítja számára a piacokhoz való potenciális hozzáférést. Emellett ez az alapképesség biztosítja a végtermék vásárlónak nyújtotta elégedettséget, hasznosságot. Végül, de nem utolsó sorban egy ilyen jellegű képességet nehezen utánoz egy versenytárs, és minél inkább az egyéni technológiák és termelési képességek komplex harmonizációja megvalósul, annál nehezebbé válik a másolás. Néhány vállalat **a világvezető pozícióját csupán 5-6 ilyen szervezeti alapképességre építi**, ez méltán tükrözi az elmélet megalapozottságát, illetve megvilágítja azt, hogy az elmélet szerint ezeket a képességeket nem szabad kiszervezni.

1.5. AZ OUTSOURCING TÍPUSAI¹⁸

A tevékenység kihelyezés különböző típusai valósulnak meg napjainkban.

A tevékenységek kiserződése (contarcting out): A szervezet a szóban forgó tevékenység - általában meglehetősen alacsony szintű kiegészítő szolgáltatásról van szó, mint például a takarítás - ellátására egy másik szervezetet bíz meg.

A tevékenység kihelyezése (outsourcing): A külső szolgáltatást nyújtó cég gondos kiválasztása után, magas fokú elköteleződés valósul meg, melynek keretében a külső,

¹⁷ C.K. Prahalad and Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May – June 1990., p. 83

¹⁸ Charles L. Gay & James Essinger: Inside outsourcing : The insider's guide to managing strategic sourcing, [Brealey](#), London, GB, 2000.

szakosodott vállalatnak lehetősége nyílik az adott folyamat újradefiniálására, hogy szakértelme segítségével a színvonalat növelje.

Állományba vétel (insourcing): A termelékenység biztosításának alternatív megközelítése, miszerint a vállalkozás bizonyos működési területek javítására törekszik, hogy az adott tevékenységet átvehesse mástól. Ebben a formában a képességek a vállalatban belül tarthatók és az eszközök teljes mértékben kihasználhatóak, alacsony fajlagos költségeket eredményezve.

Co-sourcing: A szállító és a fogadó szervezet közötti kapcsolat sokkal bensőségesebb, mint a normál outsourcing esetében. A fogadó szervezet munkaerőt ad az outsourcing szerződés ellenében, mivel nem engedheti meg magának, hogy bizonyos speciális tudástól, akár csak időszakosan is, de elessen.

Haszon-alapú kapcsolat: Egy hosszú távú kapcsolat, melyben mindkét fél kezdeti befektetést tesz a közös kapcsolatba, melynek hasznából előre egyeztetett megállapodás alapján osztoznak. Közös felelősségvállalásról és haszonmegosztásról van szó a felek között.

1.6. SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA), AZAZ A SZOLGÁLTATÁSI SZINTEK KULCSPOZÍCIÓJA

Tevékenység kihelyezéséről lévén szó az egyik legfontosabb fogalom az SLA, hiszen függetlenül a kihelyezett funkciótól, és a kihelyezés tényleges formájától minden esetben **megállapodás köttetik a megrendelő és a szolgáltató között az elvárt szolgáltatási szintekre vonatkozóan.** Az SLA definíciója a következőképpen ragadható meg: A szolgáltató és a megrendelő között létrejövő szerződés, amely az általánosságban mérhető célokat határozza meg, azt hogy a szolgáltató milyen feladatokat lát el, és milyen következményekkel kell számolnia, ha a kitűzött célok nem teljesülnek.¹⁹ Szolgáltatási szintre vonatkozó elvárásokat valójában nehéz közérthető formában megfogalmazni, hiszen rendkívül alapos **tevékenységismeretre van hozzá szükség.** Éppen ebből kifolyólag az alábbi problémák merülhetnek fel az SLA – ekkal kapcsolatban:

¹⁹ Emmanuel Marilly, Olivier Martinot, Hélène Papini, Danny Goderis: SERVICE LEVEL AGREEMENTS: A MAIN CHALLENGE for Next Generation Networks (http://www-rp.lip6.fr/adanets/PublicDoc/Papers/001_ECUMN02-SLA-NGN.pdf)

- **Az erőfeszítések meghatározása szemben az eredmények meghatározásával:** sok esetben azt fejtik ki részletesebben, hogy a szolgáltató mit fog tenni, ha probléma merül fel, azonban a megrendelő üzleti folyamatainak hatékonyságáról gyakran kevés szó esik.
- **Nincs egyértelmű szolgáltatás meghatározás.**
- **Hiányos a szolgáltatás meghatározás.**
- **Nem hatékony menedzsment.**²⁰

A fenti nehézségek figyelembevétele mellett törekedni kell a **legpontosabb SLA meghatározására**, ennek során az alábbi táblázat ad támpontot, mely bemutatja egy SLA részeit.

2. táblázat: Szolgáltatási szerződések tipikus felépítése

Szolgáltatási szerződések tipikus felépítése	
1. Bevezetés és célok	7. Garanciák és jogorvoslat
2. Nyújtott szolgáltatások	8. Biztonsági szempontok
3. Teljesítmény, nyomonkövetés, jelentéskészítés	9. Szellemi jogvédelmi és bizalmas információk
4. Problémakezelés	10. Jogi teljesítés és viták határozatai
5. Díjak és költségek	11. Szerződés megszüntetése
6. Ügyfél kötelezettségei és felelőssége	

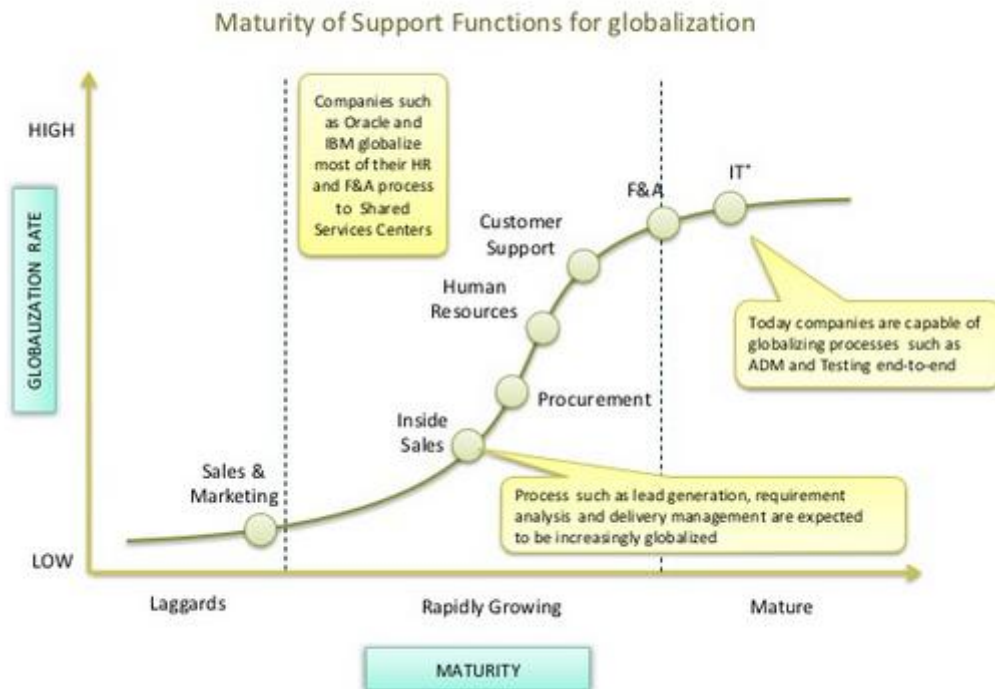
Forrás: Marciniak Róbert: Szolgáltatási szint megállapodás (SLA) szerepe az osztott szolgáltatás központoknál (SSC), Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc

1.7. AZ OUTSOURCING MEGVALÓSULÁSA A KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALTI FUNKCIÓK ESETÉN

Mint már a bevezetőben említettem, a szakirodalmak jelentős része úgy tartja, hogy gyakorlatilag bármelyik vállalati funkció kihelyezhető, amennyiben a vállalat céljainak elérése ezt megkívánja. Az alábbi ábra tökéletesen szemlélteti, hogy a kiszervezés érettségi görbéjén mely funkció mely szakaszban található a nemzetközi gyakorlat alapján.

²⁰ Jacques Bouma (University of Technology Eindhoven), Jos Trieneken (University of Technology Eindhoven), Mark van der Zwan: Specification Of Service Level Agreements, Clarifying Concepts On The Basis Of Practical Research

2. ábra: A támogató funkciók globalizáltságának mértéke



Forrás: Zinnov reports on globalization landscape, 2007, 2008, 2009, NASSCOM Strategic review 2009.
<http://www.slideshare.net/zinnov/multifunction-shared-services-center-an-emerging-trend?ref=http://www.scoop.it/t/in-outsourcing-off-nearshoring>

Az alábbiakban bemutatom, hogy a különböző területeken, **hogyan és milyen formában, milyen eredményekkel valósul meg a tevékenység teljes vagy részleges kihelyezése.**

1.7.1. Logisztika

Szudi Antal 2003 – ban megjelent cikkében rámutat arra, hogy a **logisztikai outsourcing tartós tendenciának tűnik**, és jelentős fellendülés tapasztalható a logisztikai tevékenységek kiszervezésében. A KPMG felmérése alapján (2002 november – 2003 április) megállapítható, hogy a kiszervezést választó cégek 82 százaléka **elégedett** az outsourcing által elért eredményekkel. A leggyakrabban kiszervezett tevékenységek a raktározás, import-export vámkezelés, belföldi fuvarozás és disztribúció. Az outsourcing nyújtotta előnyök között a kutatás eredményeinek alapján a **költségsökkentést, a minőségi mutatók javulását** (pl.: pontos szállítások, rendelés teljesítés) találjuk, valamint azt, hogy a menedzsment ráfordítási idők csökkentek. Természetesen ezen a területen is komoly megállapodások kötöttek az elvárt szolgáltatási szintekről. A magyar gyakorlat erre vonatkozóan abban különbözik leginkább a nemzetközitől, hogy amíg

hazánkban leginkább **országspecifikus megállapodások** kötnek, addig, addig jellemző, hogy a nyugati országok leginkább **regionális, vagy globális megállapodásokban** gondolkoznak.²¹

1.7.2. HR

A humán erőforrás, mint ágazat outsourcing sajátosságait a Cedar-jelentés (Cedar 2006) 2006 – ban vizsgálta. A jelentésből fény derült arra, hogy a HR kihelyezés gyakori területe az előtakarékosság és nyugdíjazás, a juttatások és a bérszámfejtés. Ezzel ellentétben áll a munkaerő-tervezés, munkakör-elemzés, és a teljesítményértékelés, amely területeken a kiszervezés nem gyakori. Az outsourcing gyakorlatot vizsgálva kiderült, hogy míg a nyugati országokban a HR tevékenységek kihelyezése átlagosan 1-5 területet fed le, addig hazánkban ez az érték csupán 1-2.

A HR outsourcing indoka az általános költségcsökkentési szempontok mellett, a **mérhetőségben, a HR-rendszerek megtérülésében, és a külső szakértelem bevonásában** keresendő. (Cooke-Shen-Mcbride, 2005).

Majó Zoltán cikkében az e-HRM²² (elektronikus humánerőforrás-menedzsment / virtuális HR) és a HRO (HR outsourcing) kapcsolatát vizsgálja. Elemzéséből kiderül, hogy a **„HRO, mint egyfajta menedzsment-eszközrendszer illeszkedik az e-HRM célrendszeréhez”**. Az egyik jelentős végkövetkeztetés, amely a Cedar jelentésben is megfogalmazódik; **„Ami standardizálható és elektronikus, főképp internetes megoldásokkal jól menedzselhető, kiszervezéshez vezethet.”**²³

1.7.3. Kontrolling

A kontrolling kiszervezése talán az egyik érzékenyebb terület, mivel feladatai között a tervezésre, előrejelzésre, és beszámolórendszer működtetésére vonatkozó területek vannak, és a humánerőforrás-menedzsmenttel és logisztikával ellentétben ez valójában egy belső funkció, a terület munkájának a végfelhasználói a közép és felső vezetés sorai között találhatóak, illetve a mindenkori stratégia nagyban épít a terület munkájára. Belső

²¹ Szudi Antal: Konszolidálódó piac, dinamikus növekedés : Logisztikai outsourcing Magyarországon, Logisztikai híradó, 2006. 8. évf. 3. szám, p. 5-6.

²² Az e-HRM a humánerőforrás-stratégia, -(irány)elvek és –eljárások implementációja a szervezetben internetes technológiákra alapozva. (Majó Zoltán: Az elektronikus humánerőforrás-menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere, Vezetéstudomány, 2007. 38. évf. 9. szám p. 31.)

²³ Majó Zoltán: Az elektronikus humánerőforrás-menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere, Vezetéstudomány, 2007. 38. évf. 9. szám p. 30-39.

döntés kérdése, hogy a 3 terület közül melyiket szervezik ki, de ugyanúgy kiindulási pont lehet, hogy mindent egyben kihelyeznek. A kontrolling kihelyezés kapcsán a **megvalósíthatóság** szempontja kerül pluszként említésre Beke Márta 2009 – ben megjelent cikkében, azaz mennyire megvalósítható a **vállalatba erősen integrált kontrolling rendszer kiválása**. A kontrolling tevékenységek kihelyezésének fő előnye lehet az **egységes szemléletmód kialakítása, illetve egy olyan transzparens működési folyamat megalkotása, amely egy benchmark alapot képez**. Beke Márta megállapítása alapján, „az üzleti alapokon működtetett kontrolling, akkor működhet sikeresen, ha kellően merészek vagyunk a változtatásnál és a korábbi szervezetet fizikailag is támogató, helyszínen maradó személyek száma minél kisebb, kívánatos esetben csupán 1 fő”.²⁴ Gast Zoltán az E.ON Hungária Zrt. kontrolling szolgáltató központjáról írt szakdolgozatában (2010) az alábbi előnyöket tárja fel, melyek a kiszervezés eredményeként megvalósultak: **hatékonyabb szervezeti működés, 30 százalékkal kevesebb elszámolt költség, rugalmasság növekedése, és a legfontosabb realizált előny az egységesség megvalósulása.**²⁵

1.7.4. IT

Sziebig Péter: Kiszervezve: Elmélet és gyakorlat az IT-outsourcingban c. 2006 – os cikke kiválóan összefoglalja a terület jellemvonásait, így az ő munkáját felhasználva adok áttekintés a sajátosságokról. Az informatikai tevékenység-kihelyezési döntés szintén több pilléren nyugszik, a már ismert, és általánosnak mondható stratégiai és pénzügyi motivációk helyett, ebben az esetben a **technológiai indíttatást** emelem ki. Ide sorolható a **színvonaljavítás** mellett, a **biztonság mértékének növelése, az IT – trendekkel való lépéskövetés, az új technológiák megismerése**, mely a versenyelőny forrása lehet, a kockázatsökkentést, vagy megosztást, és végül, de nem utolsó sorban a szétszórta információk rendszerek egységesítésére vonatkozó törekvéseket.

A motivációk megismerését követően érdemes feltárni, hogy az IT – ban milyen területeken és milyen formában valósul meg a tevékenység kihelyezés napjainkban.

²⁴ Beke Márta: Egy sikeres akció a stratégiai menedzsment eszköztárából : Outsourcing : Kihívások és válaszok, Elkötelezettség és sokoldalúság, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2009. p. 335-349.

²⁵ Gast Zoltán: Shared Service Center, Controlling Szolgáltató Központ – E.ON Hungária Zrt. , Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, 2010. p. 56 – 57.

A **hosting (kapacitásbérlet)** során a vállalat szervereinek üzemeltetése folyik a szolgáltató telephelyén. A szolgáltató csupán **felügyeleti tevékenységet** lát el, így itt általában hardver kihelyezésről van szó. Ebben az esetben a problémák forrása adatbiztonsági, és adatvédelmi szempontok lehetnek.

A **hagyományos informatikai outsourcing** gyakorlat szerint a megbízó telephelyén, de egy **külsős cég szakemberi** által megy végbe az informatikai eszközök üzemeltetése. Ebben az eseten a tulajdonjog átkerülhet a szolgáltatást nyújtóhoz, de egyéb dolgokba nincs beleszólása. Itt az árak, és ismét a biztonsági szempontok jelentik a kockázati tényezőket.

Az **alkalmazásszolgáltatás (ASP)** esetében már a szolgáltató birtokában van az emberállomány, illetve a hardver és szoftver is, a szolgáltató telephelyén. A szolgáltatást nyújtó cég nem csak egy ügyfelet szolgál ki, hanem többet, viszont **iparági szakértelme segítségével tudást biztosít a megrendelő számára**. Ebben az esetben már lehet vitatkozni, hogy a költségek mennyire tervezhetőek, mivel egyes szakirodalmi források alapján nagyfokú kiszámíthatóságról van szó ebben az esetben, viszont az üzleti gyakorlat számos esetben azt mutatja, hogy a fejlesztések sokszor nem a terv szerint haladnak sem az idő sem az elvárások (specifikáció) függvényében, amely a fejlesztéshez kapcsolható változtatási kérelmek (change request) számosságát idézheti el. Ez már szerződés kérdése, hogy milyen költségvonzattal jár, de az esetek többségében busás árat kell a megrendelőnek fizetnie.²⁶

1.8. OFFSHORE KONTRA RESHORE VERSUS NEARSHORE

A tevékenység kihelyezés kapcsán már számos tényezőről szó esett a dolgozatban. Mielőtt áttérnék a következő lényeges pontra egy dolgot kiemelten fontos vizsgálni; **Földrajzi értelemben véve, hova érdemes a tevékenységet kihelyezni és, milyen megoldási javaslatokkal találkozhatunk?** Miről beszélünk offshoring, reshoring és nearshoring megoldások esetén?

A globalizációs forradalom eredménye többek között a „**távolság halála**”, melynek egyik legjelentősebb megtestesülése az **offshore szoftver outsourcing** növekedésében

²⁶ Sziebig Péter: Kiszervezve : Elmélet és gyakorlat az IT-outsourcingban : Toplista az IT-outsourcing piacáról, IT-business source books, 2006,

ragadható meg, kifejezetten Indiában.²⁷ Az offshore megoldás napjainkban egyelőre a legközismertebb megoldás a tevékenység kihelyezési döntések során. Ebben az esetben a kiszervezett tevékenységet egy olyan helyre viszik, ahol az üzemeltetési, működési és munkaerő költségek alacsony színvonalának köszönhetően jelentős költségelőnyt lehet realizálni. Napjainkban a GE, Intel, Microsoft, Daimler, Cisco és Motorola csupán néhány nagy név abból a 600 multinacionális cégből, aki IT K+F offshoringban vesznek részt. Az IT K+F offshore piacok esetében csak Indiában 23 % -os éves növekedési ütem várható.²⁸ Ez is alátámasztja, hogy az informatikában a legfelkapottabb hely India.

Seppo Hautala, From Offshoring to Reshoring²⁹ c. mester diplomamunkájában (2013) kiválóan levezeti, hogy melyek azok a **fő gondok, amelyek az offshore megoldások hátulütőjeként** merültek fel.

Egyrészt az a **költségelőny**, amelyet a kínai és indiai piac kínált az elmúlt években jelentősen **csökkent a magas infláció, és a szakképzett munkaerőért folytatott éles verseny miatt**. A Boston Consulting Group felmérése szerint a bérek éves szinten 15 – 20 százalékkal emelkedtek, ráadásul a **munkaerő fluktuációja** éves szinten elérheti a 30 – 40 százalékot is az IT – hoz kapcsolódó szolgáltatások esetében, ami a termelés kieséséhez, késéséhez, illetve extra költségekhez vezet. Másrészt a **minőséghez kapcsolódó problémák**, amelyek már az offshore gyakorlat kezdetétől jelen vannak, szintén az offshore előnyök számosságát csökkentik. Az előbb említett problémákból, nehézségekből kifolyólag már vannak olyan cégek, akik az offshoring előnyeit felülmérlegelve a **reshoring mellett döntenek**, azaz a megfelelőbb ellenőrzés, a minőségi problémák eredményesebb kezelése miatt a gyártást a tengeren túlról **visszaviszik az anyacéghez közelebbi helyszínre**.

A reshoring döntés meghozatala, majd a kivitelezés maga, szintén nem egy egyszerű feladat, mivel számos többlet költséget eredményezhet a cégnél, amelyekre a vállalat nincs felkészülve, illetve az anyaországban (a legtöbb esetben nyugat európai / egyesült államok belső cégekről lévén szó) uralkodó magas bérszínvonal miatt, jövedelmezőségi

²⁷ Pamela Abbott, Matthew Jones: The importance of being nearest: Nearshore software outsourcing and globalization discourse, Global and Organizational Discourse about Information Technology 2002: 375-397

²⁸ Pratim Datta, Kuntal Bhattacharyya: Innovation returns and the economics of offshored IT R&D, Strategic Outsourcing: An International Journal Vol. 5 No. 1, 2012 (Emerald Group Publishing Limited) p. 16.

²⁹ Seppo Hautala: From Offshoring to Reshoring - Generating a Reshoring Plan, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master's Degree, Industrial Management, 26 April 2013.

szempontok alapján nem célszerű „otthon” újra beruházni a már egyszer kihelyezett funkciókba. Ebben az esetben, mintegy nevető harmadikként kínálkozik a **nearshore megoldás**.

Pamela Abott és Matthew Jones, A közelség jelentősége³⁰ c. értekezésük bevezetőjében a nearshore gyakorlatot tárják fel. A nearshore szoftver outsourcing megoldás azokban az esetekben értelmezhető, amikor a szoftver fejlesztési központ **a tevékenységet kihelyező cég országán kívül található, de ugyanabban vagy hasonló időzónában van, és pár óra repülő út alatt elérhető**. Ezek alapján a Mexikóban működő outsourcing cégek az Egyesült Államok szempontjából nearshore cégeknek tekinthetők, de ugyanígy a nyugat európai vállalatok nearshore helyszíneként értelmezhetők a kelet- közép európai régió országai.

A nearshore előnyei:

Felxibilitás – A közös kultúrkör, azonos időzóna megkönnyíti a rugalmas együttműködést mindkét félnél.

Képességek – Nearshore berkeken belül sokkal könnyebb a ritkább erőforrások rendelekezésreállításának biztosítása, mint házon belül, hiszen, ha az egyik megrendelő projektre szünetel, addig a fejlesztő áthelyezhető egy másik projektre, majd igény esetén vissza.

Költségek – Egy nearshore csapat foglalkoztatása még mindig olcsóbb, mint egy külső szakértő bevonása. Valamint a minőségi, és precíz munkavégzéssel elkerülhető költségráfordítások csökkenése a folyamat végén pluszként jelentkezik.

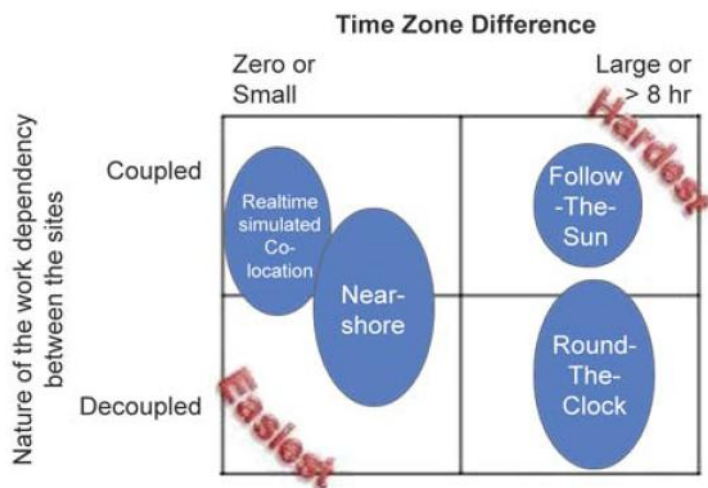
Időzóna – A technikai adottságoknak köszönhetően ma már elég, ha egy időben dolgozunk akár a világ két különböző táján is, mivel a video konferenciák, internet segítségével megoldható a valós idejű kommunikáció. Ennek ellenére még is sokat nyom a latba, ha a kollégák azonos bioritmusból élnek.

Kultúra – Az offshore megoldások egyik legnagyobb problémája a különböző kultúrkörök találkozásából fakad, hiszen az egyik fél, rendszerint a szolgáltató fél, nem érti, vagy esetleg érti, csupán nem képes azonosulni a megrendelő elvárásaival. Gondoljunk csak a pontosan definiált munkakörök, illetve határidők betartására vonatkozó elvárások európai szemszögből való természetességére, míg egy indiai számára ez közel sem egy önazonos követelményrendszer.

30 Pamela Abott, Matthew Jones: The importance of being nearest: Nearshore software outsourcing and globalization discourse, Global and Organizational Discourse about Information Technology 2002: 375-397

A meghatározásban is említett időzónák közötti eltérések, és az általuk okozott nehézségekre vonatkozó megoldások az alábbi „Időzóna stratégia mátrixban” tükröződnek vissza.

3. ábra: Időzóna stratégia mátrix



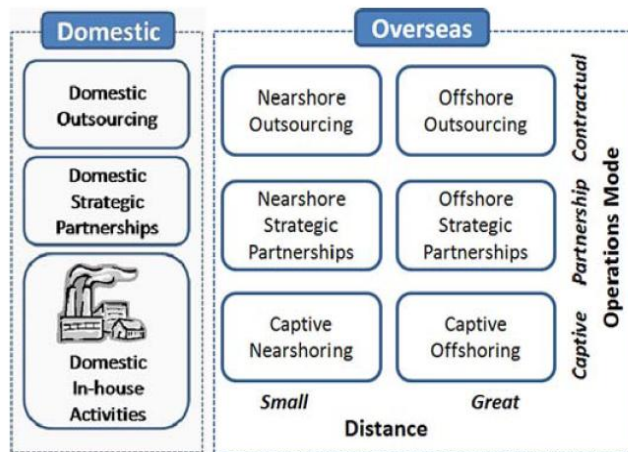
Forrás: Erran Carmel: Furthering the debate, The past and future of time zone challenges, Strategic Outsourcing: An International Journal Vol. 5 No. 1, 2012 (Emerald Group Publishing Limited) p. 181.

A mátrix az időzónák közötti eltérés (zeró vagy több, mint 8 óra) és a telephelyek közötti távolság okozta függőség (független, vagy erős függés) függvényében ábrázol **4 lehetséges megoldást**. Ha kicsi, vagy közepes időeltolódás van, akár a telephelyek közötti erősen függő, vagy független munkafolyamatról legyen szó a **nearshore gyakorlat** működik. Ezzel szemben a „**Follow-the-sun**” (kövesd a napot) megoldás a gyorsaságról szól, tehát a be nem fejezett munkát átadják annak a telephelynek, ahol épp nappal van, míg a „**Round-the-clock**” 24 órás lefedettséget biztosít az adott folyamat esetében, ami kiválóan alkalmazható a help desk és globális támogató központok esetében. A két megoldást csupán az elvégzendő **munkafolyamat természete** választja külön.

Az eddigi elméleti alapok összefoglalása, és lezárása az alábbi ábrán látható, amely a tevékenységek végzését hazai, illetve tengeren túli működés szerint csoportosítja, 9 modellrel feltüntetve lehetséges megoldási javaslatként. Így jutunk el hazai szinten a „teljes önellátástól” (domestic inhouse activities) a hazai stratégiai szövetségeken keresztül az országon belüli kiszervezési megoldásokig. Amennyiben külföldi kiszervezésről beszélünk a távolság (kicsi – nagy) és az operáció megválasztásának módjától (saját

cégcsoporton belül – stratégiai partnerség – szerződéses) függően választhatjuk meg a cég számára legalkalmasabb stratégiát.

4. ábra: Sourcing modellek



Forrás: Dmitrij Slepnirov, Sigita Brazinskas, Brian Vejrum Wæhrens: Nearshoring practices, An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms, Baltic Journal of Management Vol. 8 No. 1, 2013 pp. 8. (Emerald Group Publishing Limited)

1.9. A SHARED SERVICE CENTEREK, AZAZ A MEGOSZTOTT SZOLGÁLTATÁSI KÖZPONTOK GYAKORLATA

A megosztott szolgáltatás egy olyan együttműködési stratégia, amely során a meglévő üzleti funkciók egy részhalmazát kisserződik egy új, félig független üzleti egységgé. Az így létrejövő egység menedzsmentjének a fő feladata a **hatékonyság, értékteremtés, költségmegtakarítás, és értéknövelt szolgáltatás megteremtése** a partnerszervezet belső vevőjének a részére, ugyanúgy, mint az üzleti versenyben a szabad piacon.³¹

A megosztott szolgáltatási központok térhódítása megkérdőjelezhetetlen, kiváltképp informatikai, pénzügyi és ügyfélszolgálati funkciók ellátására hozzák létre őket.

Schulz et al. (2009) tanulmánya alapján az alábbi táblázatban mutatom be az SSC – ek legfőbb jellemzőit szakirodalmi definíciók alapján. Amennyiben az adott definíció említi az első oszlopban szereplő előnyt, akkor egy „+” jel kerül az adott oszlopba, ha nem akkor „–” jel.

³¹ David Persson, Philip Göransson: The Diffusion of Shared Service Centers – Based on Rational Arguments or Trends? Master thesis, University of Gothenburg, 2012

3. táblázat: A szolgáltató központok definitív megközelítései

SSC ...	(Ulrich, 1995)	(Schmidt 1997)	(Forst 1999)	(Schulman et al., 1999)	Quinn et al., (2000)	(Goold et al., 2001)	(Kagelmann, 2001)	(Bergeron, 2003)	(Davis, 2005)	(Janssen et al., 2006)	(Goh et al., 2007)	(Wang et al., 2007)	(Aksin et al., 2008)	Total
...a konnszolidációs / koncentrációs folyamat eredménye a cégen belül.	+	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	8
... részt vesz a támogató szolgáltatásokban / személyzeti funkciókban / belső szolgáltatásokban.	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	8
... a külső versenytársakhoz való igazodás	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	7
... egy külön szervezet a csoporton belül.	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	7
... költséget csökkent / költségelőny.	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	7
... úgy működik, mint egy normális üzleti egység.	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	7
... a belső vevőkre fókuszál / belső vevőknek szállít.	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	7
... növeli a	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	5

szolgáltatás minőségét / versenyképes minőség.														
... „Best Practices”-t alkalmaz.	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	5
... vállalati szintű erőforrásokat használ.	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	4
... szolgáltató – vevő kapcsolatot alakít ki.	-	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	4
... az üzleti egységek ellenőrzik.	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	4
... a vevő igényeire szabott szolgáltatásokat nyújt.	-	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	4
... számos egységet támogat.	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	3
... díjak visszatérhelése az üzleti egységekre	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	3
... a folyamatos fejlesztésen van a hangsúly.	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2

Forrás: David Persson, Philip Göransson: The Diffusion of Shared Service Centers – Based on Rational Arguments or Trends? Master thesis, University of Gothenburg, 2012, p.3. (Tabel 1: Important definitions of the term „SSC”)

A fenti táblázat eredményeit összefoglalva elmondható, hogy a szakirodalmi összegzés alapján egy SSC szervezeti modellje az alábbi kritériumok szerint épül fel. Ezek a tulajdonságok segítenek egy SSC más alternatív IT megoldásokat biztosító megoldásoktól való elhatárolásában, mint az outsourcing, vagy a belső IT részleg.

- **A folyamatok konszolidációja** a csoporton belül annak érdekében, hogy a redundanciákat csökkentsék, így a cél az, hogy a párhuzamos munkavégzést elkerüljék, és a szinergia megvalósuljon.
- **A támogató folyamatokat kulcskompetenciaként végzi.**

- A csoporton belül **egy elkülönült szervezeti egység.**
- Külső ügyfelek számára elérhető.
- A kivitelezés fő hajtó ereje a **költségcsökkentés.**
- **A belső ügyfelekre helyezi a hangsúlyt.**
- **Vállalkozásként / üzletként működik.**

1.10.SSC-EK A MINDENNAPOKBAN

Schulz et al 2008 januári kutatásában egy svájci és német informatikai vezetők, tanácsadókból, és szakértőkből álló **fókuszcsoport** segítségével vizsgálták az SSC gyakorlati működését és azt, hogy miben különböznek egymástól az osztott szolgáltató központok. A kutatás során 7 tényezőt azonosítottak, melyben igen eltérőek egymástól az SSC – ek, ez a létező SSC gyakorlatok közötti különbségekre utal.

1.10.1.Jogi forma

Egy SSC jogi értelemben lehet teljesen **független az anyacégtől.** Az esetek többségében számos előnyéből fakadóan ez a független forma preferált, mivel növeli a transzparenciát és sokkal pontosabb kontrollingot eredményez. Független formában sokkal versenyképesebb béreket tud kínálni, és növeli az IT részleg összességében vett hatékonyságát, eredményességét, továbbá a tapasztalatok azt mutatják, hogy a független működési mód növeli a motivációt az SSC – n belül. A fentiekkel ellentétben, természetesen egy **SSC függő jogi egységként** is létrejöhet az anyavállalat vonatkozásában.

1.10.2.A koordináció formája

A keresleti és a kínálati (SSC) oldal közötti tranzakciók koordinálásának két módszere van: a **piacon keresztül**, vagy a **vállalati hierarchián keresztül**, amikor is a menedzsment döntések szabályozzák a szolgáltatási tranzakciókat. A gyakorlatban a kettő közötti, átmeneti megoldásokat alkalmazzák.

1.10.3.Szolgáltatási díjak

Számos számlázási, árazási formával találkozhatunk a gyakorlatban. Az első megközelítés, amikor az SSC a vállalton belül, minden más központi divízióhoz hasonlóan egy **éves büdzsével rendelkezik.** A második, azaz az **allokációs megoldás** esetében, a felmerült költségeket ráterhelik a különböző üzleti egységekre, ahol pedig a

felhasználók, vagy a tranzakciók számán alapul a kalkuláció. A harmadik esetben **transzferárat alkalmaznak**, amikor is az SSC szolgáltatásait eladják a különböző üzleti egységeknek. Ezzel a megoldással az az egyetlen probléma, hogy az SSC számára kevés motivációt ad a költségek csökkentésére.

1.10.4. Külső piac

A külső piac elérése kapcsán az SSC profit ellenében **harmadik felet is kiszolgálhat**, a kérdés, hogy a rendelkezésre álló értékesítési és egyéb költségek, illetve kapacitások figyelembevételével a teljes portfóliót, vagy annak csupán egy részét viszik a piacra, az utóbbi esetben az anyavállalt kizárólagosságra és rugalmasságra való törekvései húzódnak meg.

1.10.5. Szerződéses forma

A szerződéses formának a gyakorlatban három változata van. **Szerződéses kötelezettség**, amelyben a vállalaton belüli ügyfelek csak az adott, belső SSC –től „szerezhetik be” a szolgáltatást. Ez vonatkozhat minden egyes szolgáltatásra, vagy csupán bizonyos szolgáltatásokra. A második forma a **szerződéses csere**, ahol is a belső ügyfélnek ajánlott erősen megfontolnia az SSC ajánlatát, aki él az első ajánlattétel jogával. Ezt követően külső ajánlatok bekérése után az SSC élhet a „last call” opcióval, miszerint ha megadja ugyan azt az árat, amit a versenytár kínál, akkor övé az ügyfél. A **versenyforma** esetében a vevő dönti el, hogy a felkínált előnyök alapján pl.: hírnév, ár és minőség a belső SSC nyeri-e meg a versenyt.

1.10.6. „Központ” koncepció

A központ egy szervezeti egység, amely bizonyos szolgáltatásokért felelős. Venkatraman (1997) 4 különböző szervezeti koncepciót azonosított a vállalaton belüli IT erőforrások menedzselésére vonatkozóan; **Költségközpont**, melynek a célja az IT szolgáltatás lehető legalacsonyabb költségvonzattal való nyújtása. **Szolgáltatási központ**, melynek célja a vállalat üzleti stratégiájának IT szolgáltatások mentén való támogatása. A **befektetési központ** esetében már sokkal erősebb a stratégiai fókusz, hiszen pro-aktívan új üzleti képességek megteremtésén dolgozik. A **profit központ** kulcseleme, hogy a külső piacot IT szolgáltatásokkal látja el, így az IT részleg ugyanúgy törekszik a külső piaci tudásának fenntartására, mint hitelt szerezni a belső ügyfelei irányába, ezzel további bevételt érve el a vállalat számára.

1.10.7. Termék portfólió

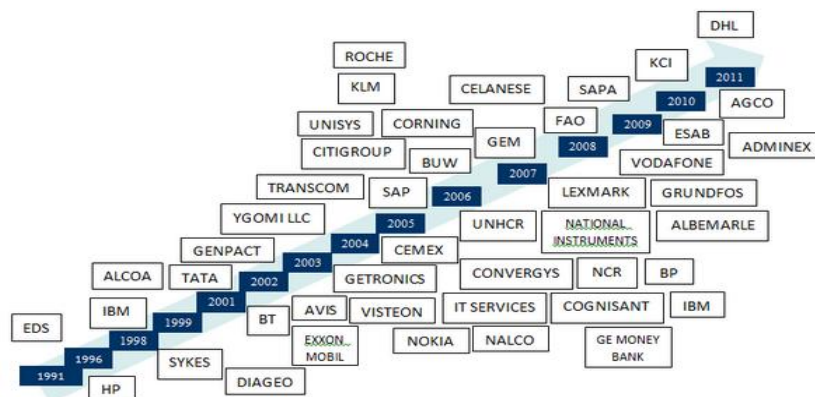
Beszélhetünk funkcionális SSC – ről, amely **egy terület folyamatait fedi le**, például HR, IT, pénzügy, és találkozhatunk több funkciós SSC- ekkal, amelyek **több, különböző funkcionalitást kínálnak**.³²

2. KÖRNYEZETELEMLÉZÉS – GYAKORLATI MEGKÖZELÍTÉS MEGALAPOZÁSA

2.1. A SHARED SERVICE CENTEREK PIACI KÖRKÉPE MAGYARORSZÁGON A SZÁMOK TÜKRÉBEN

Az elmúlt években megfigyelhető volt a shared service centerek igen gyors terjedése a magyar piacon. Az, hogy miért éri meg, akár hazánkban, egy nemzetközi nagyvállalatnak shared service centert nyitni, már a fentiekben bemutatottam. Most néhány számadattal támasztom alá az iparágban rejlő hatalmas potenciált, és dinamikus növekedési volument. A Nemzeti Külgazdasági Hivatal felmérése alapján **2011 – ben hazánkban 70 sikeresen működő SSC, több, mint 30 000 embert foglalkoztatott**.³³ A piaci körkép az alábbi grafikonon rajzolódik ki.

5. ábra: Magyarországon működő szolgáltató központok



Forrás: Nemzeti Külgazdasági Hivatal (2011)

<http://www.hita.hu/Content.aspx?ContentID=f469f536-1eda-45e0-b2d8-9f1f4aad588a>

A Shared Services Link legfrissebb adatai alapján, **Magyarországon, 2013 őszén, 125 szolgáltató központ található**, amely a világ összes SSC – ének 1,49 % - át adja.³⁴

³² David Persson, Philip Göransson: The Diffusion of Shared Service Centers – Based on Rational Arguments or Trends? Master thesis, University of Gothenburg, 2012. p5-6.

³³ <http://www.hita.hu/Content.aspx?ContentID=f469f536-1eda-45e0-b2d8-9f1f4aad588a>

A Randstand Magyarország számai szerint ugyanebben az évben (2011), **körülbelül 40 000 fő dolgozott a hazai SSC – ek szárnyai alatt.**³⁵ Szintén a Randstand Hungary³⁶ felmérésből derül ki, hogy az SSC – k **munkavállalói jellemzően 30 év alattiak**, és **minden harmadik központ, több mint 500 főt foglalkoztat.** Emellett viszont, magasabb, mint **10 százalékos fluktuációs rátával** kell számolni, mely jelentős részben a monoton munkavégzésnek tudható be. A monotonia túrást viszont kellően honorálják, mivel a SSC – ek a magyar **átlag feletti fizetési lehetőséget** kínálják a fiataloknak; míg 2013. január – május közötti időszakban a KSH adatai szerint 227 800 Forint volt a bruttó átlagkereset hazánkban³⁷, addig egy angolul beszélő, kezdő ügyfélszolgálatos fizetése már 2011 – ben 257 500 Forint volt, amely egyéb, ritka nyelvtudást igénylő pozíciókban elérte a 320 000 Forint. Ehhez hozzájön még az is, hogy sok SSC esetében a világ másik felén lévő ügyfeleket szolgálnak ki, vagy a 24/7es rendelkezésre állás biztosítása miatt a munkatársak **3 műszakban dolgoznak.** Ezekben az esetekben az éjszakai munkavégzés miatt kötelezően fizetendő műszak pótlék (Mt. 141–142. §)³⁸ összegével tovább nő a havi bruttó kereset. A magas kereseti lehetőség mellett a **gyors karrier út** is csábító lehet, mivel 5 év alatt junior pozícióból csoport vezetői munkakör betöltése is megvalósítható.

Az előbbi gondolatokból világosan látható, hogy a SSC - ek jelentős mértékben hozzájárulnak az ország fejlődéséhez, a munkahely-teremtési programok egy fontos szereplőjeként tekinthetünk rájuk. A 10,5 százalékos 2013. március – májusi munkanélküliségi rátát szemlélve³⁹, pozitívum, hogy az SSC - ek **„nem kész szakembereket, hanem tanítható, de nyelveket jól beszélő fiatalokat várnak, azaz egy bölcsészből is kiváló informatikus lehet”**⁴⁰, így a túlzottan telített szakmák friss végzettjei is jobb esélyekkel indulnak. Az SSC – ekben rejlő munkahely-teremtési potenciált mi sem példázza jobban, mint a 2013. július 23 – i profession.hu álláskeresési portálon kínált állások kategória szerinti megoszlása.

³⁴ sharedserviceslink.com – Georgina Benjamin (account manager) – email:

georgina@sharedserviceslink.com / UK tel +44 203 176 2625 (Globális rangsor a mellékletben található.)

³⁵ Róbert Marciniak: Human Resources in the Hungarian Shared Service Centers, 'Club of Economics in Miskolc' TMP Vol. 9., Nr. 1., p. 64.

³⁶ <http://www.bitport.hu/trendek/a-szolgaltatokoezpontok-keresik-a-fiatal-szakembereket>

³⁷ <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/let/let21305.pdf>

³⁸ http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200001.TV

³⁹ <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun21305.pdf>

⁴⁰ <http://www.bitport.hu/trendek/a-szolgaltatokoezpontok-keresik-a-fiatal-szakembereket>

4. táblázat: Kínált állások terület szerinti megoszlása

	Állás kategóriája – Profession.hu	Kínált pozíciók száma (db) 2013. július 23.
1	Gyártás, termelés	805
2	Értékesítés, kereskedelem, üzlet	786
3	IT fejlesztés / Programozás	727
4	Pénzügy / Számvitel / Menedzsment	649
5	Ügyfélszolgálat / Ügyfélkapcsolat	390
6	SSC / BSC – Szolgáltató Központok	363

Forrás: <https://www.profession.hu/> (2013. július)

A Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség (HOA)⁴¹ fontos szerepet tölt be a hazai SSC ipar életében, ezért úgy döntöttem, hogy a 2013 nyarán készített SSC kérdőíves kutatásuk⁴² eredményeit összefoglalóan bemutatom, mivel céljuk a hazai aktuális SSC gyakorlat és egy benchmark modell feltérképezése volt.

Általános megállapítások:

- A hazai SSC ipar körülbelül **25 000 munkavállalót** foglalkoztat, és a teljes állomány 83 % - a **Budapesten** dolgozik. A második legnépszerűbb SSC lokáció Debrecen.
- Az SSC – ek **50 % -a csupán belső ügyfeleket szolgál ki**, 42 % csak külsős ügyfeleknek dolgozik, míg a maradék 8% külső és belső klienseket is kiszolgál.⁴³
- A nemzetközi cégek 70 % -a az SSC –ek részére **különálló jogi entitást alapít**. Érdekeség, hogy van pár olyan SSC hazánkban, melynek semmilyen egyéb operációja nincs hazánkban.
- A költség-alapú koncepció jellemzi a hazai SSC – ek megalapítását.
- A válaszadók csupán **54 % -a folyamodott állami, vagy uniós támogatásért** az SSC megalapításakor, feltételezhetően a támogatási arány 50% alatt van a teljes iparágban.

⁴¹ <http://www.hoa.hu/>

⁴² HOA SSC SURVEY 2013

⁴³ A későbbi primer kutatásom fókusza erre a 8% -ra irányul majd.

- A hazai SSC-ek **42 % - a egyáltalán nem vesz igénybe helyi vállalkozókat**, míg a leggyakrabban igénybevett szolgáltatások a magyar szolgáltatóktól; HR, Pénzügy és IT.
- Az ország előnyeit és versenyképességét vizsgálva kiderült, hogy a **4 legnagyobb rizikó faktor** sorrendben a következő: **munkaerő arbitrázs, nyelvi képességek, készség arbitrázs, és ország kockázat.**
- Az SSC piacon az **IT szektor a vezető munkaadó**, az állások 27 % - át ebben a szektorban töltik be, 25 % a pénzügyi/kontrolling szektorban érhető el, 16 % az ügyfélszolgálat, míg 5% a HR.

Benchmarkok az SSC szektorban:

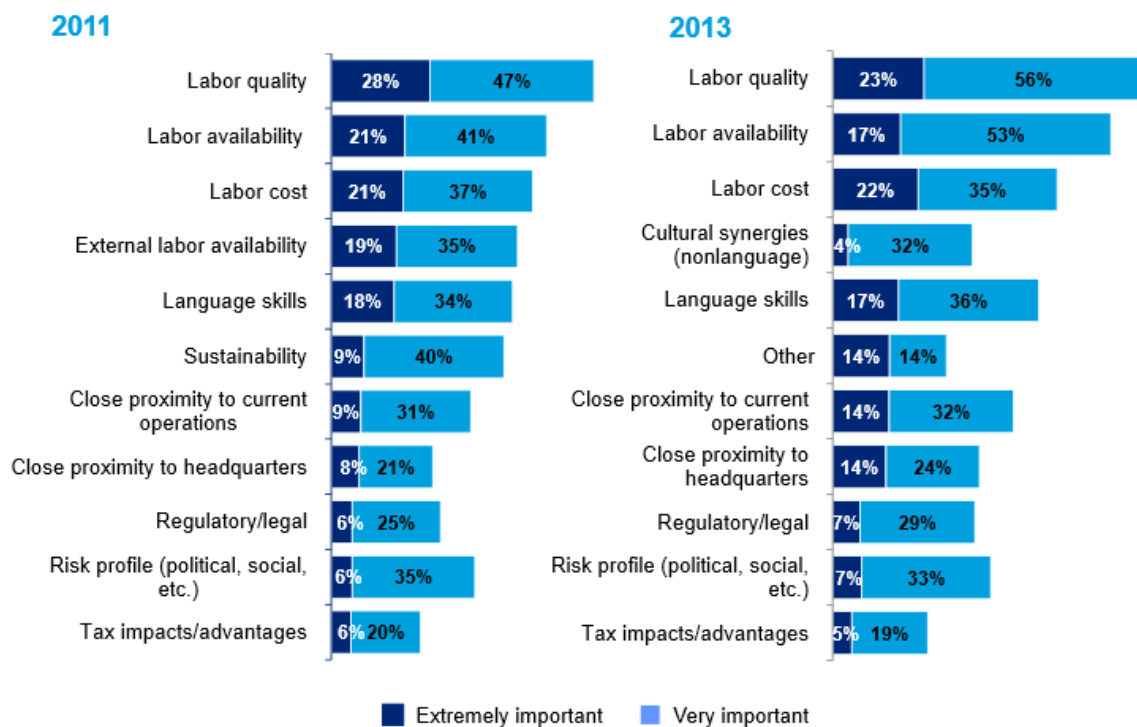
- A számlák közel 40 %-a elektronikus. A vásárlási megrendelés (purchase order) lefedettség közel 67 %. A harmonizált fizetési határidők teljesítése közel 90% -on áll.
- **A toborzás átlagos átfutási ideje: 45 nap.** A képzések magas színvonalúak, átlagosan éves szinten 8,5 nap tréninget kap egy munkavállaló. A cégek 70% - a e-learning platformot használ a képzéshez.
- Az ügyfélszolgálatokon átlagban 415 ügyet (ticketet) oldanak meg havi szinten. A munkavállalók egyharmada 24/7-es beosztásban dolgozik, és kétharmaduk pedig normális munkarendben.
- Az éves szinten mért önkéntes **lemorzsolódási ráta folyamatosan fejlődő tendenciát mutat, jelenleg 13 % - on áll.** Munkakör besorolási rendszer az SSC – ek 95 % - ánál működik, és szintén az SSC – ek 95% - a végez elégedettségi felmérést, miszerint átlagosan 71 % a munkatársi elkötelezettség szintje.
- Kevesebb, mint 9% a munkavállalók közül nem magyar állampolgár, és a munkavállalók 87 % -ának egyetemi vagy főiskolai diplomája van. A szakszervezet intézménye ritka az SSC iparágon belül, csupán 10% - nál van.
- Az **átlagos éves fizetésemelés** a szektoron belül 3,1 % volt 2011 – ben, 3,0 % 2012 – ben, és 3,4 % 2013 – ban.
- Rendkívül **rugalmas munkakörülmények** jellemzik a szektort, 63 % - a cégeknek rugalmas munkaidőt biztosít, míg 58 % esetében lehetőség van részmunkaidőre, 52 % - nál pedig otthoni munkavégzésre.

- **23 idegennyelven támogatják a nemzetközi vállalatok működését a magyar SSC – ekből.** A leggyakrabban használt nyelvek: angol, német, olasz, francia, magyar, spanyol, holland, portugál.
- **A következő két évre 16 % -os átlagos növekedést számolnak az iparágban ,** amely több, mint **2300 új munkahelyet jelent** (ebben nincsenek benne az időszakban alapított új SSC – ek).

2.2. STEEP ELEMZÉS

A STEEP analízis segítségével egy olyan átfogó képet kapunk az iparági környezetről, melynek segítségével az aktuális helyzetet, tendenciákat megismerjük, és segítségünkre van bizonyos marketingdöntések értékelésében. Az alábbi ábra a Deloitte 2013-as felmérésének eredményét ábrázolja, melyből kiderül, hogy **a munkaerő minősége, elérhetősége, és annak költsége a legfontosabb faktor az SSC lokációjának megválasztása szempontjából.** A STEEP elemzés során a kutatásban szereplő tényezőkre fogok fókuszálni.

6. ábra: Az SSC lokációjának megválasztásának legfontosabb faktorai



Forrás: <http://www.pmsz.hu/system/files/Deloitte%20Toth%20Vazul.pdf>

2.2.1. Társadalmi tényezők

Társadalmi szempontból komoly formáló erőt jelent a **közösségi média hihetetlen gyors térnyerése**. 2012-es adatokat elemezve, a teljes magyar lakosság 9,958,453 fő volt, míg a Facebookon regisztráltak száma 4,265,960, az európai facebookozók 1.3 %-át tette ki.⁴⁴

2.2.1.1. Az SSC desztinációk megválasztásának egy fontos eleme a **megfelelően képzett munkaerő elérhetősége**.

2.2.1.2. A világ egyik legnagyobb munkaerő-közvetítő cégének (Hays) globális képzettségi indexéből kiderül hazánk helyzete a régiós versenytársakhoz viszonyítva.

2.2.1.3. Az index 0-tól 10 pontig súlyoz, és az 5 –ös érték jelzi a munkaerő piac nagyjából kiegyensúlyozott helyzetét, ami arra utal, hogy a cégek képesek a munkaerő megtartására, toborzására, vagy szükség esetén cseréjére az általános bérszínvonal mellett. A nullához közeli érték éles versenyt tükröz a kulcsfontosságú álláshelyek betöltéséért, míg a 10-hez közeli érték arra utal, hogy a kulcspozíciók nehezen tölthetők be. A felmérés alapján **hazánk**, 6,1 pontjával, azon országok közé sorolható, ahol **nehézséget jelenthet megfelelően képzett munkaerő alkalmazása, ellentétben például Lengyelországgal**, aki az átlag (5,1) felett van egy tizedponttal, illetve Csehország 4,6 –os értékével.⁴⁵ (A statisztika részletes ábrája a mellékletben megtekinthető.)

2.2.1.4.

2.2.1.5. A magyar kormány információit alapul véve az is hozzájárul Magyarország versenyképességéhez, hogy a **tanulók 90 százaléka jól beszél angolul**.⁴⁶

2.2.1.6. Ezzel szemben az eurostat⁴⁷ adatai árnyalják a képet. Az alábbi táblázat az általános iskolai képzésben tanulókat mutatja választott idegen nyelvek szerinti megoszlásban. Ebből kiderül, hogy az **alsó szintű oktatásban a bolgárok, a csehek, és a lengyelek, valamint nagyon kis mértékben a románok is előttünk járnak az angol, mint idegen nyelv első osztályban megkezdett tanulásában**.

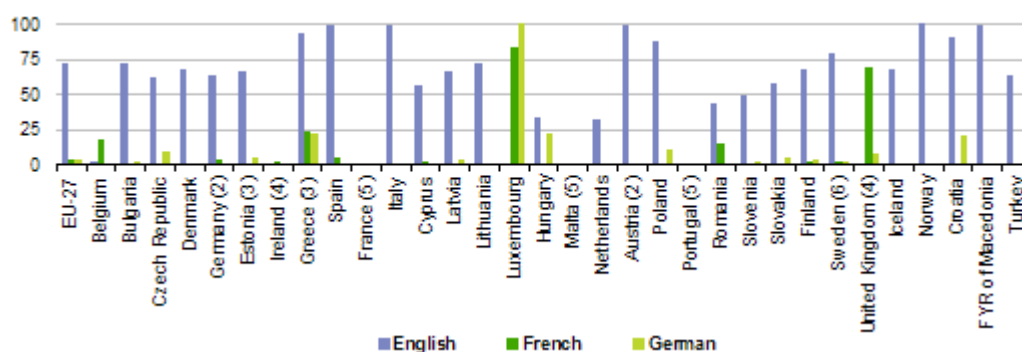
⁴⁴ <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>

⁴⁵ http://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/economic-impact/my-oxford/Hays_Index_2012.pdf

⁴⁶ <http://www.kormany.hu/en/hungary/invest-in-hungary/high-quality-labour-pool>

⁴⁷ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Foreign_language_learning_statistics

7. ábra: Cím: Az alap szintű oktatásban résztvevő diákok idegen nyelvek tanulása szerinti ország alapú megoszlása



2.2.1.7.

2.2.1.8. Forrás:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Proportion_of_pupils_in_primary_education_learning_foreign_languages,_by_language,_2010_%281%29_%282%25%29.png&filetimestamp=20121001110009 (2013. július)

2.2.1.9.

2.2.1.10. A KSH adatai szerint a 2012/13 – as évben hazánkban 299 636 fő vett részt a felsőfokú alap és mesterképzések valamelyikén.⁴⁸ Mint az előzőekből kiderült, választott szaktól függetlenül sokuk lehet valamely SSC potenciális munkavállalója.

2.2.2. Technológiai tényezők

A magyar kormány kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenységért a Nemzeti Innovációs Hivatal⁴⁹ a felelős, az ő programja határozza meg jelentős részben a K+F tevékenységeket. A KSH adatai alapján megállapítható, hogy „**2000-től a GDP-arányos K+F-ráfordítás kismértékben növekedett**”.⁵⁰

Hazánkban az internet-előfizetések száma 4 év alatt több, mint a duplájára emelkedett, míg a 2009-es év elején 2 315 366 volt, addig a 2013 –as év ugyanezen időszakában már 5 654 412 előfizetőről van szó.⁵¹

Az alábbi Európai Unió átlaggal vett 2011 – es összehasonlításból tisztán kirajzolódik Magyarország és régiós versenytársainak technológiai fejlettségi állapota. A negatív és

⁴⁸ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi008.html

⁴⁹ <http://www.nih.gov.hu/>

⁵⁰ KSH: A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon, 2012 , <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf>

⁵¹ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oni001.html

pozitív értékek arra utalnak, hogy az adott ország az adott területen hány százalékkal tér el az EU 27 átlagtól.

5. táblázat: Főbb technológiai tényezők regionális összehasonlítása

	Csoport	Vizsgált tényező⁵²	HU	PL	CZ	SK	RO
1	Széles sáv	Vezetékes szélessávú penetráció	- 45 %	- 83 %	- 38 %	- 79 %	- 100 %
2		DSL vonal aránya a vezetékes szélessávban	- 77 %	- 55 %	- 85 %	- 68 %	- 100 %
3		Vállalatok száma vezetékes szélessávú kapcsolattal	- 7 %	- 42 %	+ 8 %	- 32 %	- 100 %
4	Mobil	Mobil penetráció	- 60 %	- 24 %	+ 4 %	- 35 %	- 60 %
5		A vezető szolgáltató mobil piaci részesedése	+ 22 %	- 100 %	+ 9 %	+ 21 %	+ 12 %
6		Mobil szélessávú penetráció	- 49 %	+ 1 %	- 35 %	- 17 %	- 53 %
7		A munkatársak számára mobil eszközöket biztosító vállalatok száma	- 20 %	- 45 %	- 48 %	- 30 %	- 71 %
8	Internet használat	Rendszeres internetezők száma	- 4 %	- 32 %	- 15 %	+ 16 %	- 100 %
9	Take up of internet services (% lakosság)	Online bankolás	- 47 %	- 27 %	- 21 %	- 8 %	- 99 %
10	Internetszolgáltatások igénybevétele (% internetezők)	Online bankolás	- 47 %	- 18 %	- 23 %	- 15 %	- 95 %
11		Internetes munkakeresés	+ 43 %	- 37 %	- 100 %	+ 3 %	- 10 %
12	e-Government	e- Gov szolgáltatások használata (% vállalatok)	- 2 %	+ 57 %	+ 25 %	+ 86 %	- 100 %
13		e- Közbeszerzési szolgáltatások használata (% vállalatok)	- 11 %	+ 71 %	+ 6 %	+ 68 %	+ 27 %
14	e-Kereskedelem	Vállalatok online	- 31 %	- 37 %	+ 73 %	- 24 %	- 83 %

⁵² A dolgozat szempontjából relevánsnak vélt technológiai tényezőket válogattam össze, melyek a

		értékesítése (vállalatok online eladása)					
15	e-Business	e – Számlák küldése/ fogadása	-100 %	- 19 %	0 %	+ 31 %	- 42 %
16		RFID technológia használata	- 34 %	- 86 %	+ 5 %	+ 100 %	- 100 %
17	ICT képességek	Közepes, vagy magas számítógépes képességekkel rendelkező egyének	+ 22 %	- 47 %	- 19 %	+ 13 %	- 100 %

Forrás: Saját készítés a Scoreboard.lod2.eu adatai alapján -

[http://scoreboard.lod2.eu/index.php?scenario=4&indicatorgroup\[\]=Broadband&year=2010&countries\[\]=HU#chart](http://scoreboard.lod2.eu/index.php?scenario=4&indicatorgroup[]=Broadband&year=2010&countries[]=HU#chart) (2013. július)

2.2.2.1. A fenti táblázatból látható, hogy a vizsgált régiós országokból nincs egy sem, amely minden területen kiemelkedően jól teljesítene. Elmondható, hogy a legtöbb változó esetében Szlovákia, majd öt követve Csehország és Magyarország holtversenyben kapta a legjobb értéket, tehát ők közelítik legjobban az átlag uniós színvonalat, míg e rangsor alapján Lengyelország áll az utolsó előtti helyen, a sort pedig a teljes mértékben lemaradó Románia zárja.

2.2.3. Gazdasági tényezők

A magyar GDP 2012 – ben 126 milliárd USA dollár volt, amely értékkel hazánk a világ gazdaság GDP – jének 0,2 százalékát adta.⁵³

2.2.3.1. A magyar kormány adatai alapján, **az átlagbér Magyarországon körülbelül 60 százalékkal kevesebb, mint az EU 27 országokban**, illetve a munkaórák éves szinten számított magas száma is hozzájárul versenyképességünkhöz.⁵⁴

Az EUR – ban számolt minimál bérek esetében hazánk a középmezőnyben van az Eurostat 2013 júliusi felmérése alapján.⁵⁵ A régió belüli eltérések azonban elenyészőek a dolgozatomban vizsgált országok tekintetében; Románia – 179 EUR, Csehország – 308 EUR, Magyarország – 332 EUR, Szlovákia – 338 EUR, Lengyelország – 369 EUR.

2.2.3.2.

⁵³ <http://www.tradingeconomics.com/hungary/gdp>

⁵⁴ <http://www.kormany.hu/en/hungary/invest-in-hungary/high-quality-labour-pool>

⁵⁵ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:MW_EUR_July_2013.png&filetimestamp=20130723092433

2.2.3.3. A jegybanki alapkamat az adott országba való befektetési / beruházási döntések fontos eleme. Régiós összehasonlításban, **hazánkban a második legmagasabb az irányadó kamat**, itt 4%, Romániában pedig 5%, ⁵⁶Lengyelországban 2.5%, Csehországban 0.050 %⁵⁷.

2.2.3.4. A KSH elemzése alapján az alábbi megállapítások jellemzik Magyarország gazdasági életét⁵⁸:

- Az egy főre jutó GDP növekedési trendje 2000-től az uniós átlaggal közel megegyezően változott, ahhoz nem közeledett.
- A régiók közötti különbségek és a **hazai gazdaság főváros-központúsága fokozódott.**
- A Magyarországon befektetett külföldi működő tőke állománya származási országok szerint a mellékletben található grafikonon látható, megállapítható, hogy **a tőkeállomány jelentős része az uniós országokból származik.**

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be a régiós versenytársak általános forgalmi adó, személyi jövedelemadó és társasági adó kötelezettségét.

6. táblázat Főbb adónemek regionális értékei

Ország	ÁFA (2013)	ÁFA megjegyzés	Személyi jövedelemadó (2013)	Személyi jövedelemadó megjegyzés	Társasági adó (2013)	Társasági adó megjegyzés
HU	27 %	Kivétel: élelmiszerek, és hotelek, 18%	16 %	-	19 %	500 millió Forint bevételig 10%
PL	23%	Egészségügyi szolgáltatások, tejtermékek, biztosítási és banki szolgáltatások és az oktatás, tudományos tevékenység esetében csupán 5 % vagy 8 %.	18 % vagy 32 %	Progresszív adórendszer	19%	-
SK ⁵⁹	20 %	Gyógyszerek és	19 %	25 %, aki évente	23 %	-

⁵⁶ <http://www.cbrates.com/>

⁵⁷ <http://www.global-rates.com/interest-rates/central-banks/central-banks.aspx>

⁵⁸ Forrás:KSH: A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon, 2012 , <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf>

⁵⁹ A SK adatok forrása:

<http://www.pkf.com/media/1958990/slovak%20republic%20pkf%20tax%20guide%202013.pdf>

		könyvek esetében 10 %.		34,401. 74 EUR-t , vagy a megélhetési jövedelem 176,8 szorozás keresi.		
RO	24 %	A biztosító társaságok, bankok és pénzügyi szolgáltatók adómentesek. A hotel szolgáltatásokra, könyvekre, újságpapírokra és gyógyszerekre 9%. Az építkezésekre 5%.	16 %	-	16 %	-
CZ	21%	A víz és fűtési szolgáltatások, az ételek és gyógyszerek, az újságok és a könyvek esetében 15 %. Az ÁFA fizetési kötelezettség 1 millió cseh korona éves árbevétel felett lép fel.	15 %	22%, ha valaki az átlagkereset 48- szorosát keresi.	19%	A nyugdíj és befektetési alapoknál 5%.

Forrás: <http://www.worldwide-tax.com/> (2013. július)

Megállapítható, hogy a régióban **Csehország kínálja a legalacsonyabb adókulcsokat**, a társasági adót leszámítva, amely esetében Románia a legvonzóbb. Hazánk az ÁFA szempontjából a legmagasabb adókulcsot szabta ki, viszont az egykulcsos személyi jövedelemadóval és a társasági adóval abszolút versenyképesnek mondható.

2.2.4. Természeti tényezők

Nincs olyan jelentős természeti tényező, amely egy SSC szempontjából komoly befolyással bírna Magyarországon a piacra lépési döntés elősegítésében vagy elvetésében. Összességében annyi elmondható, hogy az ország természeti adottságai kedvezőek, fekvésének köszönhetően nem kell szélsőséges éghajlattal, és időjárási viszonyokkal számolni, amelyek veszélyeztetnék a működést. Szintén a kedvező földrajzi fekvésnek köszönhető, hogy a nagy európai városok zöme maximum 2-3 órás repülőúttal elérhető, illetve a tengerentúli városok is jól megközelíthetőek.

A természeti tényezők teremtette körülményekben nincs különbség a régiós versenytársak tekintetében, nagyjából mindenhol azonosak a feltételek.

2.2.5. Politikai és jogi tényezők

A magyar politikát és jogi szabályozást az Európai Unió tagállamiság jelentősen befolyásolja, „Magyarország beilleszkedése az EU intézményi és döntéshozatali

rendszerébe a 2011. első félévi soros elnökséggel zárult le”⁶⁰. Az Unió teljes jogú tagjaként megvalósul az egyének, a tőke és a munkaerő szabad piaci áramlása, amely az EU 27 országokkal való összefonódást alapjaiban segíti elő.

A hazai jogi folyamatokról általánosságban elmondható, hogy az esetek többségében lassú, és bonyolult bürokratikus hálózatokkal kell szembenézni. Az elmúlt években azonban megfigyelhető egy egyszerűsítési tendencia, amit a kormányablakok számának növekedése is alátámaszt, melyek az „egykapus” ügyfélkiszolgálást segítik elő.⁶¹

„Magyarország alkotmányjogi berendezkedése parlamentáris demokrácia. A legfőbb törvényhozó szerv az országgyűlés. A legfőbb végrehajtó hatalom a kormány, míg az igazságszolgáltatást a bíróságok gyakorolják. Az Alaptörvény Magyarország jogrendszerének alapja. Az Alaptörvény és a jogszabályok mindenkire kötelezőek.”⁶²

Magyarország politikai stabilitását a nemzetközi gazdasági helyzet alapjaiban befolyásolja, amelyről köztudott, hogy 2008 óta igen ingatag lábakon áll, és egy „lankás hullámvasút” pályához hasonlít leginkább. AZ IMF legfrissebb jelentése szerint **„Magyarország a kedvezőtlen nemzetközi pénzpiaci folyamatok ellenére megőrizte pénzügyi stabilitását, de kockázatokat jelent a magas külső és állami eladósodottság és a várhatóan lassú növekedés”**⁶³

A politikai instabilitási index 2009 / 2010-es globális adataiból az alábbi rangsor rajzolódik ki, melyből arányait tekintve látszik, hogy a régióban, hazánkban viszonylag nagy politikai bizonytalanságról beszélhetünk versenytársainkhoz képest, a legstabilabb régiós ország Csehország.

7. táblázat: Politikai stabilitási index értékek a Kelet – Közép Európai régióban

	Rangsor		2009 / 2010	2007
1	67	Románia	6,4	5,4
2	83	Magyarország	6,1	2,1
3	99	Szlovákia	5,5	2,5

⁶⁰ <http://eu.kormany.hu/a-magyar-eu-tagsag-tortenete>

⁶¹ <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/kormanyablakok>

⁶² <http://www.kormany.hu/hu/mo>

⁶³ http://www.hirado.hu/Hirek/2013/03/29/15/IMF_Magyarország_meg_rizte_penzugyi_stabilitasat.aspx

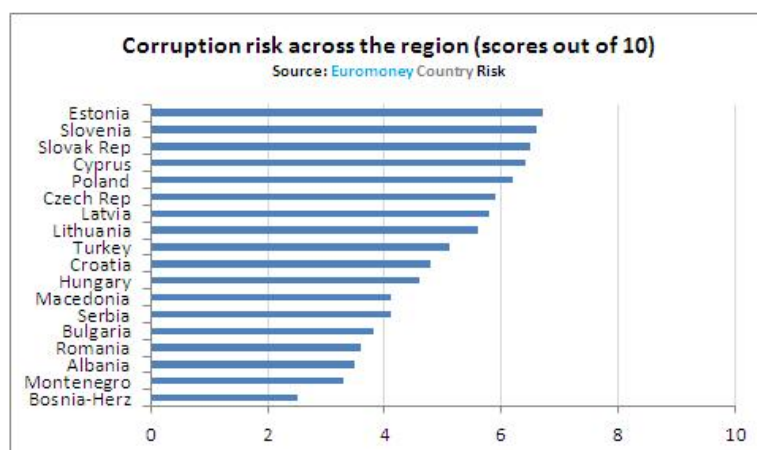
4	136	Lengyelország	4,5	3,5
5	153	Csehország	3,7	2,7

Forrás: saját készítés - http://viewswire.eiu.com/site_info.asp?info_name=social_unrest_table&page=noads
(2013. július)

A fenti képet árnyalja, hogy a 2010 – es választásokon a Fidesz - KDNP kétharmados többséget szerzett, mellyel jelentős erő összpontosul a koalíció kezében, segítve ezzel a kormányzási és törvényalkotási folyamatokat.⁶⁴

A befektetési döntések meghozatalakor az ország kockázat egyik fontos eleme a korrupció szintje, a kelet- közép európai régió értékei alapján átlagos kockázati értékkel bírnak az itteni országok. A régióon belül, az előbbieken már vizsgált versenytársakhoz viszonyítva, **Romániát leszámítva, hazánkban a legkisebb a korrupció mértéke** a 2013 első negyedévi adatok alapján.

8. ábra: Cím: A korrupció mértéke



Forrás: <http://www.euromoney.com/Article/3197641/Country-Risk-CEE-Q1-results-Czech-Rep-Slovakia-and-Poland-pull-away-from-pack.html> (2013. augusztus)

2.3. REGIONÁLIS ÖSSZEGZÉS

Tóth Vazul, a Deloitte Zrt. Igazgatója a **Deloitte kétévente elkészített szolgáltató központok piacának elemzése**⁶⁵ kapcsán elmondta (2013. március 21.), hogy **hazánkat**

⁶⁴ <http://www.kormany.hu/hu/a-kormany-tagjai>

⁶⁵ https://jobline.hu/karrierplusz/magazin/20130321_A_szolgáltato_kozpontoke_a_jovo

a régió belül csupán Lengyelország előzi meg a legvonzóbb SSC célországok versenyében.

Az **ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciájának adatai alapján** (UNCTAD) Lengyelország a 14. helyen áll a külföldi működő tőke (FDI) beáramlást középtávon elemezve 2012-ben.⁶⁶ (A 2010-es évben még a 11. helyen állt.⁶⁷ Magyarország nem kerül említésre az elemzésben.) Az előkelő hely a képzett munkaerőnek, gazdasági és politikai stabilitásnak, valamint a zloty leértékelésének köszönhető.⁶⁸ A kicsit több mint 38, 3 millió főt⁶⁹ számláló ország, hazánkhoz hasonlóan a szoftverfejlesztés, üzleti elemzés, HR, pénzügyi – könyvelési folyamatok, illetve többnyelvű ügyfélkapcsolati központok területén támogatja a nemzetközi anyacégeket.

A KPMG 2009 –es „Poland as a destination for Shared Services Centers” című tanulmánya azt vizsgálja, hogy az ország miért lehet attraktív a befektetők szemében. Ez alapján említésre méltó az emberi erőforrások rendelkezésre állása; körülbelül 2 millió tanuló vesz részt egyetemi szintű képzésben, évente 400 ezren diplomáznak. Érdekesség, hogy 2008 – ban Lengyelország még innovatívabb országnak számított, mint hazánk a **European Innovation Scorecard** alapján, azonban a 2013 – as adatok hazánkat már a mérsékelt innovátori pozícióban tüntetik fel, megelőzve ezzel a lengyeleket, akik jelenleg csupán „szerény újítóknak” számítanak.⁷⁰ A tanulmány 10 várost emel ki Lengyelországon belül, ahol érdemes a külföldieknek SSC – et alapítani. (Cracow, Lublin, Łódz, Poznan, Szczecin, Tri-city: (- Gdyna, Sopot, Gdansk), Warsaw, Wrocław.)

A Sourcingline.com „Top Outsourcing Countries” listája alapján az alábbi különbség rajzolódik ki hazánk és a régiós versenytársak között.⁷¹

⁶⁶ http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2012d21_en.pdf

⁶⁷ KPMG, Poland as the destination for Shared Service Centers (2009)

⁶⁸ <http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/poland>

⁶⁹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

⁷⁰ <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/>

⁷¹ Szlovákia nem kerül említésre a listán

8. táblázat: TOP tevékenységki-helyezési desztinációk

Overall rank (2013)	Country	Általános outsourcing index	Költség – versenyképesség index	Erőforrások és képességek index	Üzleti és gazdasági környezet index
1.	India	7,1	8,3	6	4,2
5.	Bulgaria	6,4	8,8	2,9	5,2
14.	Czech Republic	5,6	6,9	3,2	6,5
15.	Hungary	5,6	6,9	3,4	6,3
16.	Poland	5,6	6,8	3,6	5,6
24.	Romania	5,2	6,8	2,7	5,2

Forrás: saját készítés - <http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries> (2013. augusztus)

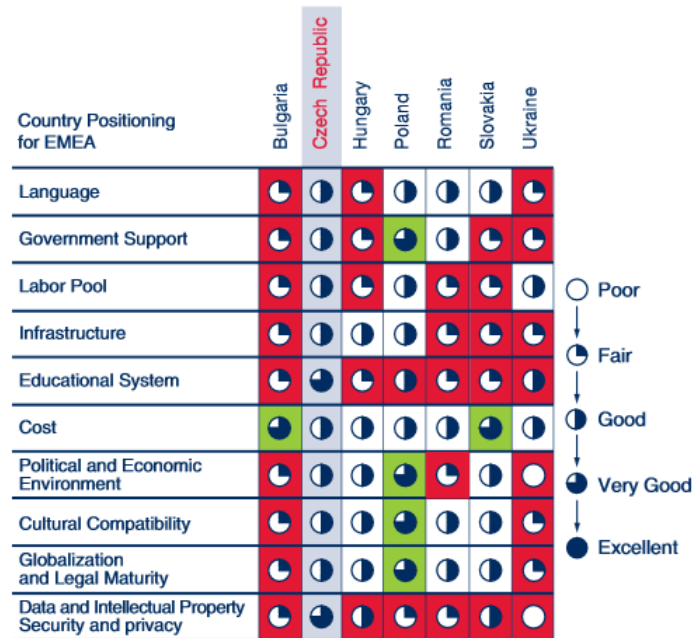
India a 38. országból álló összesített rangsor első helyezettje, amely arra utal, hogy a vizsgált mutatók legjobb kombinációját teszi ki, de koránt sem vezető az egyes mutatók egyenkénti rangsorában. Látható, hogy **Magyarország és Lengyelország között nagyon halvány különbségek vannak, így a költségelőnyünk csupán 1 tizedponttal előzi meg a lengyelekét, akik viszont 2 tizedponttal járnak előttünk a képzettségi index tekintetében**, hasonlóan kis különbségekről van szó Csehország esetében is.⁷² (Érdekes, hogy Szlovákia nem kerül említésre az elemzésben.)

A Czech Invest – Befektetési és Üzletfejlesztési Ügynökség 2013. januári tanulmánya⁷³ az alábbi előnyöket tárja fel Csehország és regionális versenytársak a vonatkozásában. Látható, hogy igen árnyalt a kép; nyelvtudás tekintetében a csehek, lengyelek, románok, szlovákok előttünk járnak, a kormányzati támogatás illetve a politikai és gazdasági stabilitás Lengyelországban a legnagyobb. Az infrastruktúra tekintetében Magyarország, Csehország és Lengyelország hasonlóan jó adottságokkal bír, míg a legnagyobb költségelőny Bulgáriában és Szlovákiában realizálható.

⁷² <http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries>

⁷³ <http://www.czechinvest.org/data/files/bss-sektorovy-letak-2013-2154-en.pdf>

9. ábra: Cím: Az EMEA (Európa, Közel Kelet, Afrika) top ország lokációi a Gartner 2012 novemberi adatai alapján



Forrás: <http://www.czechinvest.org/data/files/bss-sektorovy-letak-2013-2154-en.pdf>

A Világ Bank 2012 – ben készített „Doing Business Report” –ja szerint a kelet – közép európai országok közül Szlovákia áll a legelős helyen a teljes körű, egyszerű üzleti tevékenység kategóriában, ezzel a világ ranglistán a 48., öt követi Magyarország (51.), Lengyelország (62.), Csehország (64.), végül pedig Románia (72.).⁷⁴

A Grafton 2012 – es felmérése alapján az alábbi helyzetképet kapjuk a fizetésekről a vizsgált 4 régiós versenytárs körében, megfigyelhető, hogy a pozíciók többségénél Lengyelországban a legmagasabbak a fizetések.

⁷⁴ http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/ssc/shared_service_center.pdf

10. ábra: Cím: Bruttó havi bérek EUR - ban

Job position	Czech Republic	Poland	Slovakia	Hungary
Finance Director	4,000	5,350	3,500	3,000
Financial/Management Accountant	1,350	1,950	2,000	1,850
Financial Accountant	1,350	1,200	1,500	1,900
IT Manager	3,150	3,400	3,000	3,000
Help Desk Supervisor	2,500	3,000	1,750	1,250
Architect	3,150	3,650	2,650	3,000
Call Centre Manager	2,900	3,500	3,000	3,150
Customer Service Team Leader	1,600	1,550	1,600	1,500
Customer Service Agent (0-3 yrs experience) with language	1,150	1,000	950	1,200
HR Manager (1-3 yrs Generalist experience)	1,800	2,300	1,900	1,650
HR Generalist/Specialist	1,450	1,200	1,650	1,200

Forrás: <http://www.czechinvest.org/data/files/bss-sektorovy-letak-2013-2154-en.pdf>

Összességében megállapítható, hogy **nagyon nehéz egy országot kiemelni a kelet – közép európai régió belül, amely a SSC lokáció választás eldöntésekor egyértelmű előnyökkel bírna.** A bemutatott elemzésekből kitűnik, hogy nincs egyelőre egységes kép az országok tekintetében, minden adatot többféleképpen lehet értelmezni.

3. A HELLMANN SHARED SERVICES – EGY INDULÓ MAGYARORSZÁGI SSC BEMUTATÁSA

A Hellmann Worldwide Logistics⁷⁵ Németország egyik legnagyobb logisztikai vállalta, jelenleg 157 országban van jelen. A vállalat 1871-es alapítása óta a mai napig család kézben van.

A Hellmann körülbelül 10 évvel ezelőtt úgy döntött, hogy az informatika bizonyos részét Indiába helyezik, azaz outsource-olják, a jelentős költségmegtakarítás reményében. Azzal viszont nem számoltak (vagy csupán a döntés pillanatában eltekintettek tőle), hogy olyan

⁷⁵ <http://www.hellmann.net/>

akadályokba ütköznek Indiában, ami több nehézséget okoz nekik, mint ha kapun belül tartanák ezeket a funkciókat. Itt leginkább arra kell gondolni, hogy **nem volt meg az a mentalitásbeli összhang**, ami a közös munkát megalapozta volna (ez a szempont az elméleti bevezetőben említésre került). Több indiai kudarc után felmerült a gondolat, hogy Magyarország, mint nearshore helyszín, szintén szóba jöhet a fejlesztések és egyéb IT funkciók ellátása szempontjából.

Ekkor jött be a képbe a Gamax Kft, mint magyar IT – és munkaerő-kölcsönző cég. Hiszen először embert kellett találni a fejlesztési funkciók ellátására. Mivel a kiválasztott partner cégek közül a Gamax bizonyult a legsikeresebbnek, így megalapozódott a 2008 óta tartó szoros együttműködés a Hellmannel. A Gamaxon keresztül foglalkoztatott fejlesztők kezdetben csak kisebb projekteket megoldva dolgoztak a Hellmannnak. Mígnem, ez az együttműködés akkora sikert, és olyan eredményeket hozott a Hellmannon belül, hogy a csapatokat folyamatosan bővítették, és emellett egyre nagyobb projekteket helyeztek ki, immáron Magyarországra.

2011-re a két cég eljutott oda, hogy a nearshore működésnek a jogi kereteit megváltoztatják, és létrehozzák a Hellmann Shared Servicest, melyben a Hellmann és a Gamax, egy **joint venture (közös vállalat)** tulajdonosa.

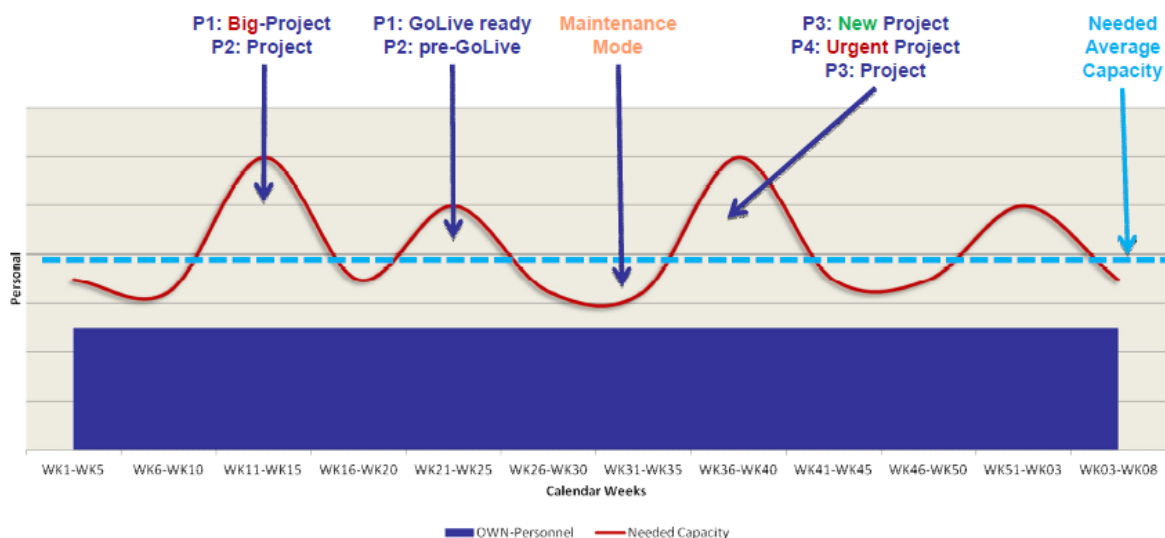
Az előbbi sikerek alapján, itt az a gondolat is megszületett, hogy nem csak **IT funkciókat** látnak el Magyarországról, hanem **pénzügyi funkciókat** is. Így jött létre a „finance” csapat, aki jelenleg a Hellmann számlák könyvelését, illetve bizonyos cash management funkciókat lát el.

3.1. A JOINT VENTURE (KÖZÖS VÁLLALAT) MEGALAPÍTÁSÁNAK MOTIVÁCIÓJA

Az alábbi ábra kiválóan szemlélteti az úgynevezett „Sourcing Issue-t”, azaz a **kihelyezés „problémáját”**. Mint látható az erőforrás kihasználás számos esetben nem egyenletes, hiszen az informatikai fejlesztések sajátosságából fakadóan néha hirtelen bejön egy nagy projekt, máskor csupán kisebb projektek futnak, de az is előfordul, hogy hirtelen egy sürgős ügyet kell menedzselni. Az ábrán a kék szaggatott vonal mutatja az ilyen jellegű **projekt ingadozásokból kiszámított átlagos munkaerő kapacitást** (Lehman integrál

segítségével), amelyről látszik, hogy számos esetben a kapacitás eltér a szükségéstől, néha felesleg, máskor pedig hiány tapasztalható.

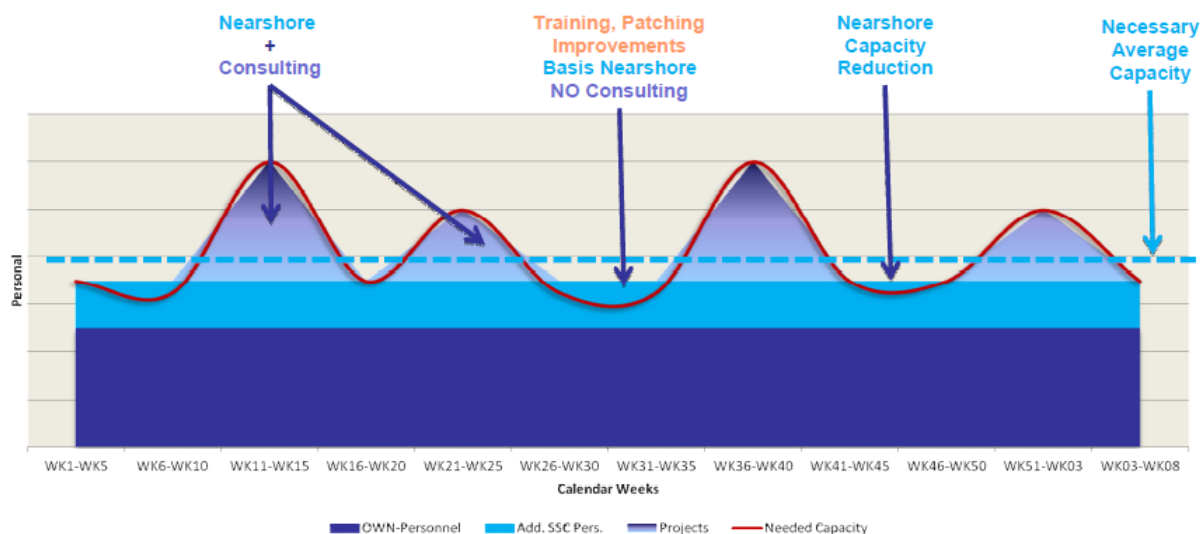
11. ábra: Hellmann SSC működési modellje I.



Forrás: Hellmann Shared Services –Introduction (Portfolio presentation made by Judit Laszlo – April 2013.)

A probléma **nearshore alkalmazásán keresztül kiválóan áthidalható**, mint az alábbi ábra mutatja. Abban az esetben, ha sok erőforrásra van szüksége a megrendelőnek (tulajdonosnak), akkor a nearshore fejlesztők rendelkezésére állnak, bizonyos napi díj ellenében. Akkor ha éppen semmi aktuális projekt nincs, akkor a megrendelőnek nem kell a meglévő fejlesztők miatt törnie a fejét, illetve fizetni utánuk busás napi díjakat, hiszen akkor a nearshore-on belül ők át kerülnek egy másik (akár külsős) projektre. A nearshore központ, működéséből kifolyólag, **jól tudja menedzselni a fix emberek és a csupán alkalmakként, bizonyos projekteket elvállaló fejlesztők összhangját.**

12. ábra: Hellmann SSC működési modellje II.



Forrás: Hellmann Shared Services –Introduction (Portfolio presentation made by Judit Laszlo – April 2013.)

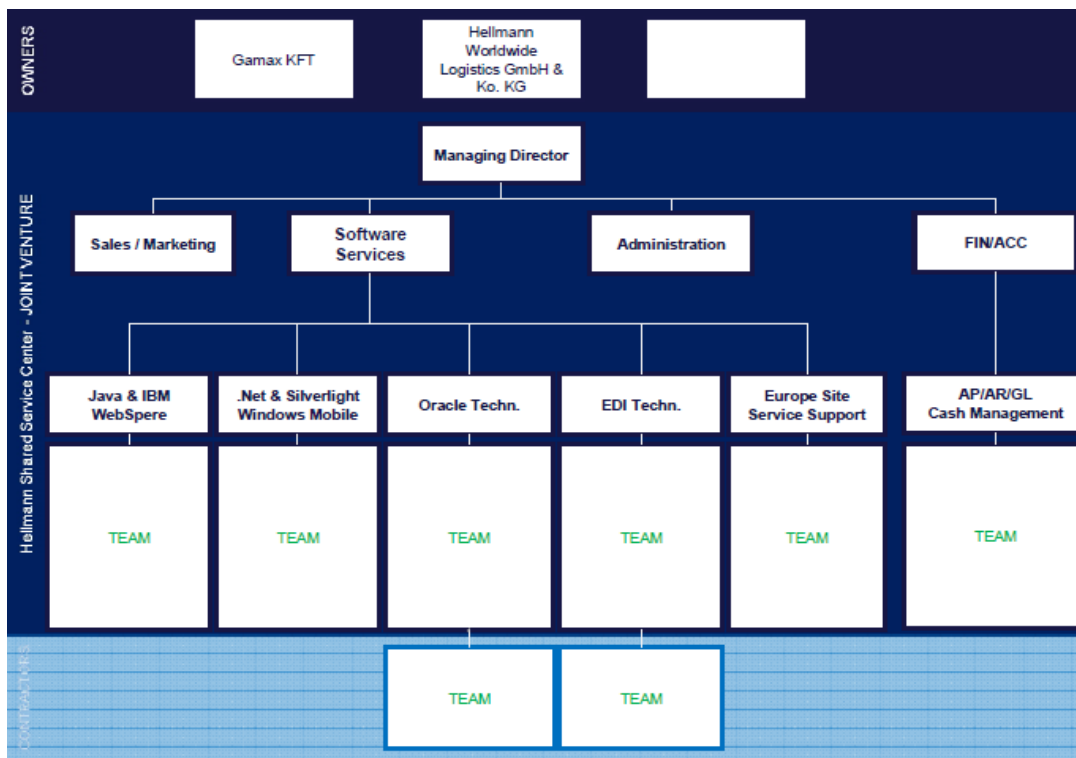
A közös vállalat üzleti modellje alapján a vezetőség úgy gondolta, hogy mivel a magyar csapat, nem csak a Hellmannak dolgozik, hanem a Hellmann számos ügyfeléhez eljutott, és igen sok projektet megnyert, ezért a fenti modell alapján, a **nemzetközi piacon megszerzett tudást a magyar és a nemzetközi piacon továbbra is kamatoztatni szeretné**, ezért aktív értékesítési politikát folytat külsős cégek irányába, és uniós projektek elnyerésén dolgozik.

3.2. A NEARSHORE BUDAPEST CSAPAT FELÉPÍTÉSE

Az alábbi szervezeti diagram mutatja, hogy **milyen területeken kínál megoldást a SSC**. A csoportok kialakítása során kiemelt figyelmet fordítottak arra, hogy a **meghatározó IT technológiák jelentős részén** tapasztalt IT szakemberek segítségével szolgálják ki mind a Hellmann felől érkező igényeket, mind pedig a külsős partnerek irányából felmerülő elvárásokat. Informatikáról lévén szó, sok esetben nem elegendő csupán a megfelelő technológia ismerete, hanem **iparági tudás** is szükséges, melynek tekintetében a SSC a logisztikán kívül számos más területre betekintést nyert, illetve a külsős partnerektől érkező projektek a folyamatos fejlődés alapját adják.

A **tematizált csapatok** további részletes bemutatását (technológia sajátosságok) a dolgozat szempontjából nem tartom szükségesnek.

13. ábra: A Hellmann SSC szervezeti felépítése



Forrás: Hellmann Shared Services –Introduction (Portfolio presentation made by Judit Laszlo – April 2013.)

3.3. A HELLMANN SHARED SERVICES ELEMZÉSE PORTER 5 TÉNYEZŐS MODELLJE ALAPJÁN

3.3.1. A lehetséges belépők fenyegetése

A belépés anyagi költségei viszonylag alacsonyak, mivel az emberi erőforrások és a szükséges infrastrukturális elemeken kívül más beruházásra nincs szükség.

További belépőkkel számolni lehet az SSC - ek a piacára, azonban **versenytársat csak az jelent, akik szintén hasonló üzleti modellel dolgoznak**, mint a Hellmann SSC, tehát külsős cégeket is kiszolgálhatnak, így nem csak az „anya cégnek” nyújtanak szolgáltatást. Ebben az esetben viszont regionális szinten célszerű a fenyegetettséget értelmezni, hiszen egy német ügyfél szempontjából nincs lényegi különbség, hogy a nearshoringot Magyarországon, Lengyelországban, Romániában vagy valamely kelet – közép európai országban valósítja meg.

3.3.2. A szállítók alkupozíciója

A szállítók, azaz a SSC - ben **dolgozók alkupozíciója nagyon erős**, kiváltképp az IT-s területeken. A Hellmann esetében, mint az már bemutatásra került nagyon sokrétű a technológiai szakértelem, a legkurrensebb, és legegységülállóbb technológiáktól kezdve (TIBCO, Oracle eBS), a legfelkapottabb technológiákig (JAVA, .NET) ki tudja szolgálni az ügyfeleket. Ennek ellenére figyelembe kell venni, hogy nagyon **nehéz megfelelő tapasztalattal rendelkező fejlesztőt találni**. Emellett szempont az is, hogy mivel nemzetközi megrendelők vannak megfelelő szintű angol, és lehetőség szerint német nyelvtudással rendelkezzen a kolléga.

3.3.3. A vevők alkupozíciója

A külsős megrendelők alkupozíciója jelentős, mivel ezekben az esetekben konkrét piaci értékesítési tranzakciókról van szó, és nagyon nagy a verseny a projektek, hosszú távú együttműködési szerződések esetében. Ezen a piacon **nem csak az ár a meghatározó tényező, hanem a rendelkezésre álló szakértelem, és megfelelő referencia lista**. Abban az esetben, ha e három tényező együttállása kedvező, még akkor is számolni kell a nagyon erős kapcsolati rendszerekkel. A másik vevői csoport a Hellmann, az ő alkupozíciója kétféleképpen értelmezhető. Egyrészt, mint a joint venture többségi tulajdonosa nagy befolyással bír, illetve a kialakított SLA –kon keresztül nyomást gyakorolhat a hétköznapiakra. Másrészt viszont számolni kell azzal, hogy mint tulajdonos, a saját érdekeit és befektetett pénzét is kockáztatja lépéseivel és döntéseivel.

3.3.4. A helyettesítő termékek fenyegetése

A helyettesítő termékek alatt más nem feltétlenül nearshore, vagy outsourcing koncepcióban dolgozó fejlesztő, és könyvelő cégekre kell gondolni. Ezekből már világszerte rengeteg van, így **növelik a verseny intenzitását**. Ebben a versenyben a Hellmann SSC az erős, és stabil, biztos német háttér segítségével tud kiemelkedni, és olyan garanciát kínálhat az ügyfélnek, amit a Kelet – Közép Európai régióban viszonylag kevesen. Alternatív értelemben az is helyettesítő termék, ha az adott cég nem helyezi ki a tevékenységet, vagy épp ellenkezőleg insourcingot végez, és (ismét) minden IT folyamatot házon belül tart. Az első verzióknak jelenleg még jelentős az aránya mind a magyar, mind a nemzetközi gyakorlatban.

3.3.5. Az iparágon belüli verseny élessége

Az iparágon belüli verseny magyar vonatkozásban „*A shared service centerek piaci körképe Magyarországon a számok tükrében*” című alfejezetben már említésre került, ez alapján 125 SSC található ma Magyarországon. Az iparágon belüli verseny már csak regionális szinten értelmezhető, mivel a Hellmann Shared Servicesnek a lengyel, cseh, román SSC – k ugyanúgy versenytársai, mint a hazai szolgáltató központok.

A KPMG 2009 – es felmérése szerint Lengyelországban a 300 legnagyobb szolgáltató központ már 2009 – ben 45 000 embert foglalkoztatott, és a következő 2 évre 70 000 – re saccolták a foglalkoztatottak számát.⁷⁶

Csehország SSC –einek számát internetes kutatás alapján nagyon nehéz meghatározni, mivel konkrét számot szinte sehol nem írnak. 2007 – es adatok alapján 21 rendkívül komoly cég már üzemeltetett SSC- t Prágában, csak példaképpen említek néhányat: Deutsche Börse, Oracle, Microsoft, Ariba, DHL, SAP, Accenture.⁷⁷ Saját becslésem alapján azt mondom, hogy 2013 – ban országos szinten legalább 100 SSC nagy valószínűséggel működik.

A román SSC – ek pontos számát szintén nehéz megmondani az internetes adatok alapján. Ebben az esetben leginkább tendenciákat lehet feltárni, mint például egyre jelentősebb az ország felzárkózása a régióhoz, és ők is egyre erőteljesebben nyitnak nyugat irányába. Az bizonyos, hogy a vizsgált országok tekintetében itt van a legkevesebb működő SSC.

3.4. KITERJESZTETT SWOT ELEMZÉS

9. táblázat: Kiterjesztett SWOT mátrix

	Erősségek	Gyengeségek
	• Jelentős technológiai /iparági tudás • Jelentős szakmai referencia – nemzetközi szinten • Rugalmas feltételek • Nemzetközi háttér és támogatás • Jó szakemberek • Komoly kapcsolati háló a vezető oldalról	• Induló szervezet (start up) • Megfelelő tapasztalat hiánya egy közös vállalati működésben (menedzsment kérdések) • Emberi erőforrások kérdése - A megnyert projektet erőforrás hiányában nem lehet kiszolgáltatni.

⁷⁶ KPMG, Poland as destination for SSC_26-05-2009_online.pdf

⁷⁷ http://www.czechpoint101.com/en/prague_who/

	Gamax cégcsoport része a Pannonwork Zrt, mely munkaerő közvetítéssel és kölcsönzéssel foglalkozik	- Nincs még megfelelő marketing és értékesítési stratégia - Cégen belüli ellentétek - Tőkehiány léphet fel - Munkatársi motiváció hiánya
Lehetőségek - Igény a technológiai fejlesztésekre, K+F projektek számossága - Uniós tenderek számossága - Munkaerőhiány a kulcstechnológiák területén Európa szinten (JAVA, .Net) - SSC – k térhódítása - Költségoptimalizálási törekvések világszerte	Lehetőség – erősség stratégia Az erősségek segítségével a lehetőségek kiaknázása. - Pályázás K+ F projektekre hazai és nemzetközi szinten. - Uniós projektek folyamatos monitorozása, és pályázatok benyújtása. - Kulcstechnológiákat igénylő projektekre való jelentkezés / kulcstechnológiai területeken állást hirdető cégek felkeresése - Kapcsolati háló kínálta lehetőségek felkutatása / kiaknázása	Lehetőség – gyengeség stratégia Fókusz a lehetőségeken a gyengeségek ellensúlyaként. - Az eddigi projektpreferenciák összegyűjtése, networking. - Folyamatos toborzás azon technológiák területén, ahol munkaerő hiány van. - Kedvező árpolitikára épített marketingkommunikáció. - Intenzív értékesítés a B2B szektorban. - Konkretizált munkakörök, hozzátartozó elvárásokkal és felelősségi körökkel.
Fenyegetések - Éles piaci verseny regionális szinten - Árverseny következtében, nyomott árak kialakulása - Nehéz a megfelelő piac elérése	Fenyegetés – erősség stratégia Erősségek kiaknázása a fenyegetések elkerülése érdekében. - Rugalmas árkonstrukciók kidolgozása. - Meglévő iparági tudásra alapozott értékesítési koncepció. - Nemzetközi háttérből eredő networking lehetőségek felderítése, kiaknázása. - Reklámkampány indítása az erősségek kommunikációjára építve. - Résztvétel szakmai fórumokon. - A Pannonwork segítségével folyamatos toborzás	Fenyegetés – gyengeség stratégia A gyengeségek minimalizálása mellett, a fenyegetések kerülése. - Minél hamarabb kinőni a start – up státusból. - Emberi erőforrások megfelelő utánpótlása. (HR csapat motiválása) - Külső tanácsadó bevonása a joint venture szervezet működésére vonatkozóan. - A cégen belüli transzparens kommunikáció előtérbe helyezése. - Pénzügyi finanszírozás rögzítése

Forrás: saját szerkesztés

Az analízis segítségével **több, problémás területre fényderült**, melyek jelentős része abból fakad, hogy a nemzetközi tapasztalati háttér ellenére, egy kezdő vállalkozásról, új működési módról van szó. A SWOT különböző pontjain felállított stratégiák alapján összeállítottam egy akciótervet, melynek segítségével sikerülhet a vállalat helyzetének stabilizálása, és a jövő építésének megkezdése. Sok egymásra kölcsönösen negatívan ható terület van, melyek jelenlétükkel negatívan befolyásolják egymást, ezek kiküszöbölése a legnehezebb.

3.4.1. Akcióterv

1.) Az első és legfontosabb lépés a cég – Hellmann Shared Services Kft. **hivatalos megalapításának megfelelő, vállalaton belüli kommunikációja**. Ezzel az alkalmazottak számára is nyilvánvalóvá válik, hogy egy létező szervezet részei. (Ez a lépés már részben elősegítheti motiválásukat.)

2. /a) **Konkretizált munkakörök, hozzátartozó felelősségi elvárásokkal** való kommunikációja a vállalat különböző szintjein dolgozó munkatársak irányába, a Hellmann irányába, és minden egyes partner cég irányába. Ezek alapján célszerű pontosan definiálni, hogy egy junior / senior fejlesztő munkakör / felelőssége pontosan micsoda, egy csoportvezető esetében mik a követelmények és az elvárások, mik az eskalációs pontok, és így tovább az összes funkció esetében pontról pontra végig kell menni. Ez az alkalmazottak céggel és munkakörükkel való azonosulását segíti elő, emellett egy általános, rendezett légkör kialakításához járul hozzá.

2. /b) A humán stabilitás megteremtése mellett kiemelt jelentőséggel bír a **tőke és pénzügyi stabilitás életre hívása**. Ennek legjobb módja a két alapító céggel való egyeztetéseket követően, a finanszírozási modell szerződésben való rögzítése (ez már persze az alapító okirat része). A rögzítésnél is fontosabb a két fél teljes elkötelezettsége, és anyagi tényezők tisztázása.

3.) A stabil működési feltételek megteremtését követően a **megfelelő munkaerő utánpótlás kérdését kell tisztázni**. A legjobb megoldás a HR szervezettel való egyeztetés, és célok, elvárások azonosítása, kommunikálása. Szükséges lehet egy új HR toborzási stratégia felállítása, melynek segítségével kiküszöbölhető a gyengeségek egyik tényezője. Szintén a HR munkatársakkal célszerű kidolgozni egy **cégen belüli munkatársi motivációs programot**, mely segíti a gördülékenyebb működést, és eredményesebb munkavégzést.

4.) A menedzsment elvárások megismerését követően **részletes marketing és értékesítési stratégia kidolgozása a hozzá tartozó költségtervvel együtt**. Ezzel egy időben, a stratégia részeként fontos a vezetőség kapcsolati hálójának alapos feltérképezése és elemzése.

5.) A **kidolgozott marketing és értékesítési akcióterv intenzív gyakorlati megvalósítása**, melynek segítségével a jövőbeni üzleti kapcsolatok megalapozása zajlik.

A stratégia eleme a **folyamatos visszacsatolás**, amelyet a lépések egymás utáni sorában folyamatosan alkalmazni kell, így a már elvégzett lépések sikerességét, eredményességét értékelni kell, amelyek alapján a következő lépésekben módosításokat lehet eszközölni. Az akcióterv alapvetően a vállalat belső környezetéből fakadó problémákat próbálja minimalizálni, és ebből fakadóan egy olya vállalati környezetet megteremteni, melynek segítségével a cég képes felvenni a harcot a külső környezet kínálta lehetőségekkel.

A belső gyengeségek néhány eleme olyan, ami tipikusan csak a „**learning-by-doing**” módszerrel sajátítható el, így például az induló szervezetből fakadó gyermekbetegségeket csak bizonyos idő eltelte után fogja kinőni a cég, vagy például a közös vállalati működésre vonatkozó tapasztalat hiánya is csak idővel küszöbölhető ki. E két tényező esetében, még az 1.) vagy 2.) lépés környékén lehet külső tanácsadó cég segítségét kérni, ez azonban költséges. Ismerve a két cég felső vezetésének mentalitását és tapasztalati háttérét úgy gondolom ezek a gyengeségek rövid időn belül áthidalhatóak.

A SWOT „Lehetőségek” oszlopból látszik, hogy lényegében egy **kedvező működési környezetről van szó**, amelyben bár éles a verseny, és nagy a konkurencia harc, mégis van új a nap alatt, így egy célorientált vállalatvezetés, erős, jól kvalifikált munkaerő, valamint kellően motivált értékesítési és marketing gyakorlattal igen is lehet új projekteket szerezni.

4. PRIMER KUTATÁS

Az elméleti alapok és a részletes környezetelemzés áttekintését követően úgy döntöttem, hogy a primer kutatást egyetlen egy célnak szentelem; **hogyan lehetne a magyar SSC gyakorlatot fejleszteni**, mi az, amit **jobban lehetne csinálni**, vagy **csupán másképp az eredményesebb működés érdekében**, **hogyan lehetne elérni**, **hogyan minél vonzóbb célállomássá váljon az ország a külföldi befektetők szemében**, illetve **mi az a**

fejlesztési, fejlődési stratégia, amelyet a mindennapi működésbe érdemes integrálni a jelenlegi nehézségek csökkentése érdekében. Célom elérése érdekében három, egymástól látszólag talán különálló területen végeztem primer kutatást. A látszólagosság mögött azonban komoly kapcsolódási pontok fedezhetők fel, melyeket az alábbiakban fogok kifejteni. Általánosságban igaz, hogy a primer kutatás célját tekintve az **SSC (BSC)⁷⁸ működési területe figyelmen kívül hagyható**, mivel a dolgozatban **átfogó, minden területre jellemző tudásbázist szeretnék** összegyűjteni, amely nem ágazat és nem vállalat specifikus, így teljes mértékben elfogadhatónak tartom, hogy egyik interjúalanyom IT, míg egy másik ügyfélszolgálati szolgáltató központból kerül ki, illetve azt is, hogy interjúalanyaim között szerepelnek SSC és BSC – ek vezetői.

4.1. KUTATÁSMÓDSZERTAN

A cél megfogalmazását követően a hipotézisek⁷⁹ felállítása is megtörtént. Ez a két lépés segítségemre volt a részletes kutatási terv összeállításában.

4.1.1. Első kutatási terület

„A szolgáltató központok regionális összehasonlítása” nevet adtam az első primer módszerekkel vizsgált területnek. Mint az neve is mutatja **regionális kutatást is tartalmaz**. Mivel itt a cél leginkább a **különböző szolgáltató központok gyakorlatának, és az iparágban dolgozó menedzserek és vezetők munkájának és véleményének megismerése** volt, ezért félig strukturált, mélyinterjú megkérdezést alkalmaztam, amely teret engedett arra, hogy minden interjúalanyommal az adott piaci környezet által életre hívott gyakorlatról tudjak beszélgetni. A cél az volt, hogy a dolgozatban Magyarország mellett vizsgált környező országokban, Csehország, Lengyelország, Szlovákia, Románia 2-2 mélyinterjút készítsek, Magyarországon pedig 5 darabot.

4.1.2. Második kutatási terület

A második primer kutatási terület a „Szolgáltató központok munkaerőpiaci-nehézségei” elnevezést kapta. Itt az volt a cél, hogy első körben az **iparágban dolgozó**

⁷⁸ A BSC (Business support center) abban különbözik a klasszikus SSC – től, hogy nem csupán egyetlen ügyfelét, az „anyavállalatát” szolgálja ki, hanem kiszervezésre irányuló megoldásokat nyújt a piac szereplői számára. Dolgozatom további részében jelentős különbséget nem teszek a két modell között, azonban mindig feltüntetem, hogy melyikről van szó, melyik modellre vonatkozik az állítás.

⁷⁹ Ezek bemutatása az egyes kutatási területekről szóló alfejezetekben olvasható.

munkavállalók véleményét megismerjem, majd megoldási javaslatot találjak a magas fluktuáció csökkentésére, illetve a toborzás megkönnyítésére. Mindezt egy olyan formában, amely **regionális szinten hozzájárul a magyar szolgáltató központ piac versenyképességének növeléséhez**. Ehhez először egy **kérdőíves megkérdezést hívtam segítségül**, online formában, melyet szakmai kapcsolataim és szakmai közösségi oldalak segítségével eljuttattam számos budapesti központhoz. A kérdőív eredményeinek kiértékelése után **mélyinterjúk megkérdezés formájában teszteltem az eredményeket**, illetve kutattam további kérdéseket szolgáltató központok munkatársainál, és HR vonalon dolgozó tanácsadók, vezetők körében. Tervszámok tekintetében 130 válaszadót terveztem a kérdőívhez, majd 2 alkalmazotti, és 3 HR vezetői vagy tanácsadói mélyinterjút.

4.1.3. Harmadik kutatási terület

A harmadik primer kutatási terület célja, hogy teszteljem, **mennyire éri meg az értékesítést, mint funkciót kiszervezni** egy vállalatnak, így bevonni egy szolgáltató központ szolgáltatási portfóliójába. Ez a kutatás a „Direkt értékesítés, avagy egy szolgáltató központ szolgáltatási portfólió eleme” címet kapta. A vizsgált területből eredően, azaz mely iparágban, területen érdemes a direkt értékesítés kiszervezéséről beszélni, adódik, hogy ismét a **félig strukturált mélyinterjúk megkérdezés a célravezető**, így célul tűztem ki, hogy 3 különböző iparágon belül kérdezek meg az értékesítés területén dolgozó szakértőket, menedzsereket.

Mint látható, minden mélyinterjúm esetében félig strukturált interjútechnikát alkalmaztam, ami biztosítja, hogy a vizsgált témában minden egyes kérdésemre választ kapjak, és ne térjek el a tárgytól, azonban teret enged annak, hogy az interjú alany által felvetett figyelemfelkeltő gondolatok is megvitatásra kerüljenek.

Az adott kutatási területhez kapcsolódó hipotézisek, mélyinterjúk és kérdőív témakörei, a részletesebb célok, elvárások, eredmények, és értékelések a következő alfejezetekben kerülnek bemutatásra.

4.2. A SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK REGIONÁLIS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A dolgozat eddigi részében túlnyomó részt regionális viszonylatban vizsgáltam a szolgáltató központok piacát. Nincs olyan régiós versenytárs, aki egyértelműen piacvezető lenne, értem ezalatt, hogy minden tényező tekintetében vonzóbb lenne a

külföldi vállalatok szemében, mint a környező országok. Éppen ezért úgy gondoltam, hogy, egy részben benchmark gyakorlatra alapozva, érdemes mélyinterjúk keretében megvizsgálni **hazánk 4 régiós versenytársának (Lengyelország, Csehország és Szlovákia, Románia) szolgáltató központ gyakorlatát**. Az interjúk célja, hogy feltárjam az adott országokban e területen tevékenykedő vezetők – lehet ez csoportvezetői szinttől kezdve a felső vezetői szintig – véleményét és meglátásait a saját (S)SC gyakorlatukról, és ezt összevessem a magyarországi (S)SC vezetőkkel készített mélyinterjúk eredményeivel.⁸⁰

4.2.1. A felállított hipotézisek

Az alábbi hipotézisek egy részt a szakirodalom tanulmányozása közben, másrészt pedig a napi munkavégzésem során fogalmazódtak meg bennem.

H1: Egy SSC szolgáltatásait egyre nehezebb külsős ügyfeleknek eladni, a piac regionálisan telített.

(Ebben az esetben saját cégcsoporton belül szolgáltató központ tevékenységről van szó, amely központ nyitni szeretne külsős partnerek irányába is – Hellmann SSC példája.)

H2: Az éles regionális verseny ellenére, hosszútávon jövedelmező lenne a szolgáltató központok regionális összefogása, egymás támogatása, képzési és munkaerő-utánpótlási szempontokat figyelembe véve.

H3: A nearshore lehetőséget biztosít az outsourcinggal szembeni bizalmi problémák áthidalására Európán belül.

H4: Sok esetben olyan nemzetközi vállalat alapít az adott régióban szolgáltató központot (ezen belül országban), akinek már van ott képviselte, tehát ezeket a cégeket kell megkeresni az iparági bővítés során.

A cél az volt, hogy külföldön és hazánkban 2-2 mélyinterjút készítsek. A külföldi interjúk Skype interjúk, míg a magyar interjúk személyesen készültek.

A mélyinterjúk elején, mint egy bevezetésként az adott központ működési alapelvei, munkafolyamatai, tranzakciói iránt érdeklődtem, megalapozva ezzel egy általános képet a központról. A következő három kérdésben az iparági regionális versenyt vettem górcső alá, azaz ki milyen érveket hoz fel arra vonatkozóan, hogy miért éri meg az adott

⁸⁰ Mint már a fentiekben is szó esett róla a kutatás jelentős részében nem teszek különbséget a szolgáltató központok különböző fajtái között.

országban szolgáltató központot nyitni, illetve mi az amiben jobbnak érzik magukat, mint mások. Ezt követően a szolgáltató központokhoz kapcsolódó kétoldalú kockázatokról érdeklődtem, azaz miben rejlik a kockázat a szolgáltató oldaláról, és a megrendelő oldaláról, illetve hogyan lennének csökkenthetőek ezek a hatások. A következő kérdésben az erősségek feltárása, elemzése két célt szolgál az egyik az, hogy mi az, amiben a hazai gyakorlatban fejlődni lehet, melyek azok a tényezők amelyekre alapozva versenyelőnyt kovácsolhat egy központ, a másik pedig az, hogy mit adhat hozzá a gazdasághoz egy központ. A gyengeségek feltárása egyértelműen a fejlesztendő területekre szeretne rávilágítani. Az üzleti kapcsolati marketingre irányuló kérdés azt hivatott feltárni, hogy maga a kiszervezésről való döntés milyen formában és milyen keretek között születik meg. A mélyinterjú zárása pedig jövőbe tekintően az adott központ fejlődési irányait vizsgálja.

Az interjú guide – ok és a szószerinti átiratok a mellékletben találhatóak.

4.2.2. Kutatási eredmények

A szolgáltató központok regionális gyakorlatának vizsgálatához 11 mélyinterjút tudtam készíteni, hatot Magyarországon, egyet Romániában, kettőt Lengyelországban, egyet Csehországban és egyet a SharedServicesLink⁸¹ brit szakértőjével, akinek átfogó tudása van a KKEi régió SSC gyakorlatáról. Aktív próbálkozásaim és megkereséseim ellenére, sajnos Szlovákiában nem tudtam interjút készíteni. Az interjúk során összegyűjtött információk rövid összefoglalása, elemzése adja a választ arra, hogy a **hazai központok hogyan, mi módon tudják javítani gyakorlatukat a hosszú távú versenyképesség megőrzése érdekében.**

Minden központ legfőbb célja, hogy a lehető legelemibb részekre bontsa szét a részére átadott folyamatokat, megteremtve ezzel egy „szellemi futószalaghoz” hasonló modellt. Magyarország szerepe a regionális versenyben erős, ám nem kiemelkedő, Lengyelország erős pozíciója miatt. A desztináció megválasztás fontos elemei a klasszikus költséghatékonysági és munkaerő rendelkezésre állási szempontok mellett, hogy az anyacégnek esetlegesen már **legyen képviselte az adott országban**, illetve a kiszervezendő folyamat (például gyártás), már legyen jelen az adott országban az adott

⁸¹ <http://www.sharedserviceslink.com/>

iparágban. Számolni kell azzal, hogy mivel a jogi, gazdasági szabályozói környezet a működés alapja, ezért a központ **áttelepítése egyik országból a másikba a feltételek kedvezőbb együttállása esetén esélyes**. Ez csupán a „lehető legmagasabb hozzáadott értékű folyamatok kialakításával ellensúlyozható”. Ehhez jön még hozzá a befektetési ügynökségek tevékenysége, akik számtalan nemzetközi fórumon népszerűsítik hazájukat.

A kelet-közép európai régió és Ázsia (pl.: India) versenye az alábbi szempontok mentén értékelhető:

- A „**magasabb hozzáadott értékű folyamatok, szellemibb munkák esetében az európai individualista kultúra a kelet-közép európai régió mellett szól, hiszen Indiában az erős csoportkultúra miatt szinte nem értelmezhető az egyéni felelősség**”,
- Egyre több cég **a bipoláris kiszervezési modellt, hárompólusúvá teszi, és beiktatnak egy nearshore centert**.
- **Az európai piac angolon kívüli nyelveinek kiszolgálásban** komoly versenyelőnyben van a kelet-közép európai régió.

A számos iparági előny ellenére, mind regionális, mind hazai szinten **komoly rizikó faktor van az iparágban**, mivel hatalmas mennyiségű munkaerőt foglalkoztatnak. Ennek a rizikó faktornak a csökkentése több módon képzelhető el:

- „**Komoly lobbizási tevékenység a helyi kormányzatnál**” az központok számára kedvezőbb feltételek megteremtése érdekében.
- A „**lehető legmagasabb hozzáadott értékű folyamatok**” kialakítása
- „**End-to-end folyamatok**” kialakítása az adott központra belül
- „**A munkaerő skálázhatóságának**”, utánpótlásának **biztosítása**.

A működés számos **kétoldalú kockázatot** hordoz annak ellenére, hogy a legtöbb cég számára a költségoptimalizálás egyik legjobb eszköze. Az új központok kialakításakor, vagy a már meglévők fejlesztése során az alábbi tényezőkre érdemes kiemelt figyelmet fordítani;

- „**Provinciális szemlélet**”, az új folyamatokat ugyanazok menedzselik, mint a régiókat, ez a hatékonyság szempontjából fékező elemeket hordoz magában.

- **„Sales és operáció közötti szakadék”** akkor jelentkezik, amikor az értékesítők által tett ígéretekkel az operáció csak megkésve szembesül.
- **„Tudáselvándorlással kell számolni”**, amikor az anyacég túl sok folyamatot helyez ki, és esetlegesen már nincs ráhatása a személyi változásokra az SSC – en belül. Ehhez kapcsolható még a munkaerő nagy fluktuációja is, ami a folyamatokat béníthatja.
- **„Információ biztonsági kockázat”**.
- **„Ország kockázati elemek”** – szabályozói környezet változása.
- **„Nincs fejlődési terv, nincs stratégia”** az SSC jövőjére, növekedésére vonatkozóan.

Ezen kockázati elemek felmerülése mellett olyan gondolatok is felmerültek interjúalanyaimtól, miszerint egy SSC esetében **„nincs semmilyen jellegű kockázat”**, maximum az **informatikai technológia** maga.

A gyakorlatban a kapcsolati marketing komoly szereppel bír, mivel egy kiszervezési folyamat hosszú távra szól – **néhány éves szerződésektől kezdve az esetek többségében már stratégiai partnerségekről beszélünk**. Az is említésre került, hogy a jól megválasztott kapcsolati marketing stratégia segítségével számos kockázati elem csökkenthető, vagy akár teljesen kiiktatható. Egy központ létét alapjaiban határozza meg, hogy ki az anyavállalaton belüli **„szponzor odafent”**, aki a kiszervezést magát maximálisan támogatja.

A hatékony gyakorlat kialakítása érdekében célszerű megnézni azt, hogy mi az, amit a szereplők erősségnek értékelnek a saját működésük során, és melyek a fejlesztendő területek. Iparági szinten a központok szempontjából alábbi elemek mérlegelendők;

Erősségek:

- Üzleti rugalmasság.
- Lokáció.
- Belső dolgozói elégedettség, belső kérdőíves megkérdezés alapján.
- Olcsó, szakszerű, megbízható, éjjel-nappal elérhető szolgáltatás.
- Érett, kiforrott üzleti modell.

- Összeszokott csapat.

Fejlesztendő területek:

- Ország szintű kockázat csökkentése - A rendkívül változékony pénzügyi és technológiai környezet.
- A munkaerő fluktuációjának csökkentése.
- Kommunikáció javítása.
- Kapcsolat management szerepének növelése.
- Utánpótlás biztosítása vezetői szinteken is.
- Stabilitás kialakítása.
- Túl erős a költségfókusz, ami a minőség rovására megy.
- End-to-end folyamatok kialakítása.

A fent felsorolt fejlesztendő területek magukba foglalják a fejlődés irányait is, melyek mellé még felsorakoznak olyan **stratégiai célok**, mint a **létszámbővítés** az anyavállalattól való **újabb funkciók átvételét követően**, az **újabb piaci szegmensek** irányába való nyitás, esetleg **új szolgáltatási kör** bevezetése. Az operáció során a kiszolgálási szintek emelése, a tehetségek megtartása, fejlesztése a hangsúlyos.

4.2.3. Hipotézisek értékelése

Az első hipotézis, miszerint „egy SSC szolgáltatásait egyre nehezebb külső ügyfeleknek eladni, a piac regionálisan telített” **elutasításra kerül**, ennek okai:

- A régió, ezen belül „Magyarország egy fejlődő piac, **ide még csak jönnek, de nem fedezték fel**”, tehát további bővülésre lehet számítani.
- Az SSC –ek hosszú távú jövőképe kétféleképpen képzelhető el, vagy az **anyavállalattól vesznek át a lehető legtöbb szolgáltatást**, vagy pedig a felhalmozott tudást **külsős ügyfeleknek adják el**, átalakulva ezzel általános business support centerré.
- Bár nincs akkora iparági bővülés, mint az elmúlt években, de **még mindig jelentős a munkaerő felvétel, illetve új központok is nyílnak**.

A második hipotézis, miszerint „az éles regionális verseny ellenére, hosszútávon jövedelmező lenne a szolgáltató központok regionális összefogása, egymás támogatása, képzési és munkaerő-utánpótlási szempontokat figyelembe véve” **részben elfogadásra kerül.** Ennek okai:

- Jelenleg a legtöbb központ **saját berkeken belül alakít ki „talent programokat”**, nagyon nagy hangsúlyt fektetnek a munkaerő megtartására, és fejlesztésére
- **A piaci bench mark gyakorlat iránt nagy az érdeklődés.**
- A központok közötti **munkaerő áramlása, illetve a globális versenybe való új régiók bekapcsolódása** (lásd Afrika) hosszú távon egy kelet-közép európai regionális összefogást eredményezhet.

A harmadik hipotézis, „a nearshore lehetőséget biztosít az outsourcinggal szembeni bizalmi problémák áthidalására Európán belül” **elfogadásra kerül**, mivel a kelet-közép európai régió pontosan egy „nearshore híd” szerepet tölt be globális szinten.

A negyedik hipotézis, mely szerint „Sok esetben olyan nemzetközi vállalat alapít az adott régióban szolgáltató központot (ezen belül országban), akinek már van ott képviselte, tehát ezeket a cégeket kell megkeresni az iparági bővítés során.” **elfogadásra kerül**, mivel sok cég ez alapján hozza meg kiszervezési döntését.

4.3. A SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK MUNKAERŐ PIACI NEHÉZSÉGEI

„A shared service centerek piaci körképe Magyarországon a számok tükrében” című alfejezetben említésre került, hogy a hazai SSC – ek **13 % - os fluktuációs rátával** számolnak éves szinten. Ez egy elképesztően magas szám, főleg, ha a kiszolgálási szintek közel 100 százalékos teljesítése az elvárás, emellett, pedig mivel ez egy számos helyen közölt tény adat **rossz fényt vethet hazánkra a külföldi vállalatok szemében a beruházási döntésük meghozatalakor.** Még akkor is, ha ettől az utóbbi tényezőtől eltekintünk, megmarad az a hatás, hogy **a központ hatékony működését kérdőjelezzük meg.**

Ezek alapján úgy gondoltam érdemes megvizsgálni egy kérdőíves kutatás, illetve mélyinterjú megkérdezés keretében a munkavállalók véleményét az adott témában, megkérdezni őket, hogyan is látják a pozíciójukat, bízva abban, hogy a felmérés

eredménye fényt derít néhány szempontra, amelyek egy hatékonyabb működési modell (kisebb fluktuációs ráta) eléréséhez vezetnek. A megkérdezés célja, hogy a központ által kialakított munkafolyamatok, környezet, karrier út mennyire bír motiváló erővel a fiatal munkavállalók szemében, mi az, amire nekik még szükségük lenne. Az átlagnál magasabb munkaerő mozgás oka, hogy „a munkafolyamatokat a lehető legjobban leegyszerűsítik és átláthatóvá teszik, hogy az adott ország jogi vagy pénzügyi szabályainak részletes ismerete nélkül is egy másik országban dolgozó munkatárs is el tudja végezni az adott feladatot”⁸².

A fenti probléma elemzéséhez **két kutatási módszert** hívtam segítségül. Először egy **kérdőíves megkérdezés** keretében felmértem, hogy néhány nagyobb magyar központ munkatársi pozícióban dolgozó alkalmazottai hogyan vélekednek a munkájukkal kapcsolatban.

Ezt követően mélyinterjúkat készítettem hazai központoknál dolgozó munkatársakkal és HR tanácsadókkal, vezetőkkel.

4.3.1. A felállított hipotézisek

Az alábbi hipotéziseket a szakirodalom és saját tapasztalataim alapján fogalmaztam meg.

H1: A hazai szolgáltató központ iparban tapasztalt munkaerőhiány és fluktuáció a hazai iparág zsugorodásához vezet.

H2: A központok által kínált jelentős mennyiségű munkalehetőséget figyelembe véve, érdemes lenne 1 éves OKJ – s képzéseket indítani, amelyek az SSC – es munkafolyamatokra készítik fel a hallgatókat, és a kellő nyelvtudást biztosítják.

H3: A központok által kínált jelentős mennyiségű munkalehetőséget figyelembe véve, érdemes lenne egyetemi, főiskolai kurzusokat indítani, amelyek az SSC – es munkafolyamatokra készítik fel a hallgatókat, és a kellő nyelvtudást biztosítják.

H4: Regionális szinten jelent gondot a jól kvalifikált munkaerő magas fluktuációja, melynek hátterében az unalmas, monoton feladatok állnak.

H5: A szolgáltató központ ugródeszka a legtöbb munkavállalónak, mely mellett gyakran még főiskolai, egyetemi tanulmányaikat folytatják.

⁸² <http://sscguide.hu/news.php?extend.1>

4.3.2. Kutatási eredmények

Mivel először egy kérdőíves kutatást végeztem, ezért ennek struktúrájával, és eredményeivel kezdem a kutatás értékelését.

A kérdőív vegyesen tartalmazott **nyitott és zárt kérdéseket**, ez utóbbit **alternatív és skálás válaszadási lehetőség** formájában. A témára való ráhangolódást megalapozva az első kérdések a válaszadó jelenlegi munkájával kapcsolatos **elégedettségét** mérték 1-től 7-ig terjedő skálán, vagy például azt, hogy mennyire találja **izgalmasnak** a napi munkát a válaszadó. Nyitott kérdés formájában kérdeztem rá arra, hogy a válaszadó **mit szeret a legjobban és legkevésbé** a napi munkájában. A **következő 3-5 évre megfogalmazott célokat** két táblázat követte. Az egyikben azt kellett értékelni, hogy a válaszadóra mennyire jellemző az **adott tényező biztosította motiváció** a napi munkában (teljes mértékben – jelentős mértékben – közepes mértékben- egyáltalán nem – nincs válasz), majd ezt követően **mely tényező milyen mértékben tenné az adott személyt elégedettebbé**. A **demográfiai kérdések** előtt 3 nyitott kérdésformájában információt gyűjtöttem a **hazai service center gyakorlatról, ügyfélpanaszokról, és a központ külső – belső kommunikációjáról**.

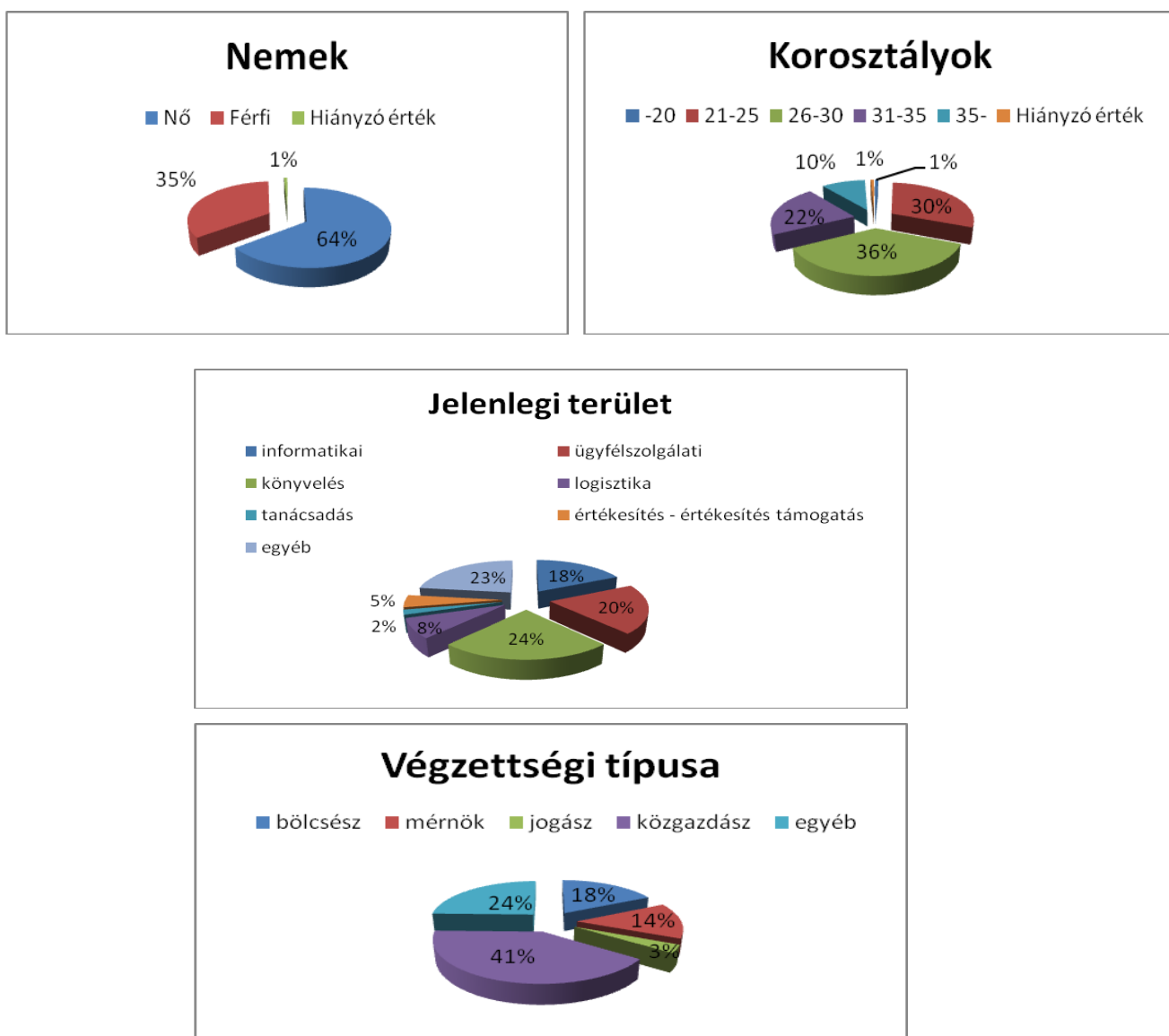
A kérdőív eredményeinek bemutatását és értékelését egy rövid, demográfiai körképpel kezdem.

Az online kérdőívet **130 shared service / business support center-nél dolgozó személy töltötte ki**. A kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, mivel nem az összes hazai központ került megkeresésre, illetve megkérdezésre, csupán a budapesti vállalatok egy része, mint például az IBM, NALCO, Exxon Mobile, Hellmann Shared Services, HP, NXP, Vodafone, BP.

A válaszadók **64 % - a nő**, míg a **21 – 25 és 26 – 30 év közötti korosztály erősen felülreprezentált**, mivel együtt a válaszadók **66 % - át** teszik ki. Ennek hátterében az áll, hogy az SSC – ek és BSC – ek munkatársai túlnyomó részt ebből a korcsoportból kerülnek ki. Iskolai végzettség tekintetében a válaszadók közel fele, **49 % egyetemi, és 43 % főiskolai diplomával rendelkezik**. Végzettség alapján a **közgazdászok aránya 41 %**, őket követik a **bölcsészek 18 %**, majd a mérnökök 14 % - kal, az egyéb végzettséget megjelölő válaszadók aránya is jelentős, 24 %. A válaszadók többsége, **61 %**, **nem járt olyan iskolába, amelyet elkezdett, de nem fejezett be**. Ez az előzetes feltevéssemel

szemben áll, mivel én úgy gondoltam, hogy az SSC dolgozók jelentős része még tanul, erősítve ezzel azt a hipotézist, hogy a legtöbb munkavállaló csupán ugródeszkának használja ezeket a cégeket, ezzel együtt az a tény, hogy a válaszadók **69 % - ának nem az első munkahelye az adott cég**, tovább igazolja, hogy nem feltétlenül ugródeszkról van szó. A válaszadók **18 % - a informatikai, 20 % - a ügyfélszolgálati, 24 % - a könyvelési területen dolgozik**, az egyéb kategória 23 % -át is érdemes figyelembe venni, ide sorolható például a HR szolgáltatások köre (amely nem szerepelt a felsorolásban).

14. ábra A kérdőív kitöltőinek nemek – korosztályok – jelenlegi munkaterületük – végzettségük típusa szerinti megoszlása



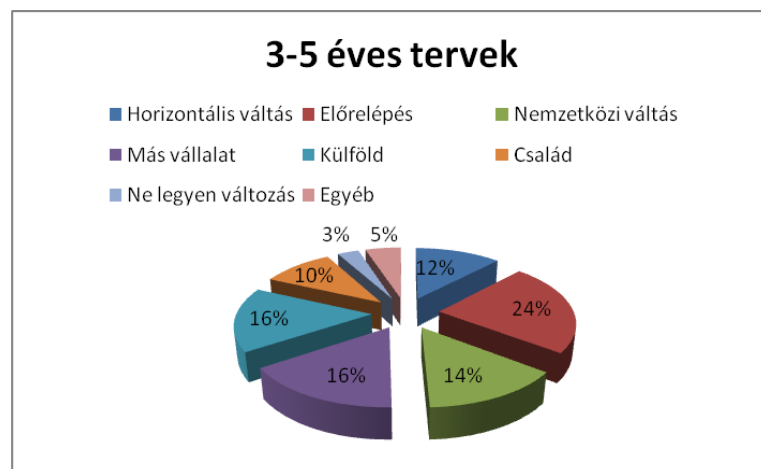
Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

A részletekbe menő statisztikai elemzés előtt egy átfogó képet adok a válaszokról.

A válaszadók nagy része 30 %, 1 –től 7-ig tartó skálán 5-re értékeli azt, hogy mennyire szereti jelenlegi munkáját, e felett még a 6 –os és 7-es értékek 21 illetve 18 % - ot kaptak. Ami azt jelenti, hogy **a válaszadók több mint kétharmada nagyon szereti munkáját. A munka érdekességére és az elégedettségre vonatkozó kérdéseknél is hasonló a kép;** mivel az első esetben 70 %, a másodikban pedig 62 % 5 –ös és 7 – es skála között jelölte. A munkahelyváltással kapcsolatos gondolatoknál megoszlanak a vélemények, ugyanis 1-től 7 – ig tartó skálán az értékek mindegyike 10 és 19 % között kapott szavazatot, így következtetésként levonható, hogy **a válaszadók közel felét a magas elégedettség ellenére foglalkoztatja a váltás kérdése.**

A **szakmai karrierhez kapcsolódó 3-5 éves tervek** vonatkozásában, több válasz lehetőség megjelölése mellett a legmagasabb pontszámot a **vállalaton belüli előrelépési szándék** kapta, ezt követi a **munkahelyváltás, majd a vállalat nyújtotta nemzetközi lehetőségek** kihasználására vonatkozó szándék, illetve a **külföldi munkavállalás.**

15. ábra A kérdőív válaszadóinak 3-5 éves tervei



Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

Azt vizsgálva, hogy a válaszadókat mi motiválja a mindennapi munka során, illetve mi az, ami elégedettebbé, boldogabbá tenné őket, az alábbi megállapítások vonhatók le a kérdőív eredményeit elemezve;

A mindennapokban a válaszadók **77% -át motiválja, hogy jó csapatban dolgozhat,** jó a társaság, és csupán 21 % lenne elégedettebb teljes mértékben, ha jobb társaságban

dolgozhatna. Ebből arra következtetnek, hogy az SSC csapatainak összeállításakor, toborzásakor, a rotációs programok tervezésekor **kiemelt figyelmet kell fordítania csoport dinamikára, illetve a csoport összetételre**, mivel ez rendkívüli mértékben meghatározza a munkavállalói elégedettséget.

A **kereseti lehetőség** kérdése érdekes képet mutat, mivel a válaszadók közel felét, 44 % - át jelentős mértékben motiválja a napi munkavégzésben, és csupán 15 % - ukat teljes mértékben, ezzel szemben a válaszadók **66% -a elégedettebb lenne, ha magasabb lenne a fizetése.**

Az idegen nyelvtudás használata is komoly motivációs tényező, a válaszadók 38 % - át teljes mértékben motiválja, ehhez kapcsolódóan **a multinacionális környezet, önmagában is komoly motivátor**, mivel a válaszadók 57 % - át jelentősen befolyásolja.

Érdekesség, hogy a válaszadók 35 % - át **jelentős mértékben elégedettebbé tenné, ha több képzésen vehetne részt**, illetve 50 % -ukat a napi munkában ez jelentősen motiválja is. Ez alapján **érdemes a képzésekre még a jelenleginél is nagyobb hangsúlyt fektetni**, mert a munkavállalók nyitottak a fejlődés iránt.

Az előrelépési lehetőség motivációs szerepe nem egyértelmű, mivel a válaszadók felét motiválja a mindennapi munkában, a másik felét pedig inkább hidegen hagyja. **Az elvégzett munka kézzelfogható eredménye fontos, ám nem kiemelkedő mértékben.** Számomra ez arra utal, hogy a részfeladatok elvégzése tökéletesen elfogadott az SSC dolgozók között.

A külföldi illetve vidéki utazások biztosítása nem tekinthető kiemelkedő mértékben az elégedettség növelés eszközének, mivel körülbelül ugyan annyi ember nyitott rá, mint amennyi nem. **A változatosabb munkakörök összeállításán viszont érdemes dolgozni**, mivel a válaszadók 65 % -át ez komoly mértékben elégedettebbé tenné, ehhez kapcsolódik a **komplexebb feladatok iránti vágy** is, amely 63 % -ot tenne elégedettebbé. Az érdekesebb napi feladatok magas elégedettségi faktora az előbbi két gondolatot támasztja alá. Ezzel szemben a válaszadók pontosan fele tartja inkább érdekesnek a napi feladatokat, míg a másik fel inkább érdektelennek véli őket. Szerencsére a komplexitásra vonatkozó a dolgozói igény egybeesik azzal az interjúk során említett iparági trenddel, hogy egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat fognak ellátni a jövőben a hazai SSC -

ek. Örömmre szolgál, hogy a **kevesebb munkavégzés a dolgozók 48 % - át egyáltalán nem motiválja**, és 31 % - ukat is csak közepes mértékben. Így megállapítható, hogy **szorgalmas, törekvő, és dolgozni szerető emberekről beszélünk az SSC –ek munkaerő állományában**, akik bíznak annyira magukban és szakmai tapasztalatukban, hogy egy biztosabb / stabilabb pozíció nem feltétlenül tenné őket elégedettebbé, hiszen **61 % -uk úgy véli, hogy a jelenlegi munkahelyük is kellően biztos**.

Örömmre szolgál, hogy a válaszadók 60 – 80 % - a részletesen kifejtette véleményét a nyitott kérdésekhez tartozó szabad szöveges mezőkben.

A mellékletben megtalálható összefoglaló táblázatok azt mutatják, hogy a válaszok között melyik kategória hányszor került említésre. Az alábbi táblázat egy tömör összefoglalást ad a leggyakrabban előforduló válaszkategóriákról, az egyes kérdések bontásában (a SZUM oszlop mutatja, hogy hányszor került említésre az adott kategória).

10. táblázat Nyitott kérdések megválaszolása – kérdésenkénti bontásban az első 5, leggyakrabban említett tényező

	Az első 5 leggyakoribb válasz kérdéskategóriáinként	
I.	Mi az, amit a legjobban szeret jelenlegi munkája során?	SZUM
1	Projektek: változatosak / kihívás / gondolkozni kell	31
2	Segítőképz kollégák - Csapat	27
3	Idegennyelv használat	23
4	Környezet - Kultúra - Léggör - Multi	21
5	Juttatások - Fizetés	16
II.	Mi az, amit a legkevésbé szeret jelenlegi munkája során? Mivel elégedetlen?	SZUM
1	Monotonitás, - to be micro-managed	24
2	Terhelés - Stressz - Sok munka	12
3	Szervezetlenség - Nem egyértelmű elvárások - Nem azonos munkaleosztás	10
4	Nehezítő tényezők (=kívül álló okok)	10

5	Szakmai hozzá nem értés	9
III.	Az Ön tapasztalatai szerint, hogyan lehetne javítani a magyarországi shared service / business support center gyakorlatot?	SZUM
1	Vezetői mentalitás megváltoztatása – Professzionális növelése - Szakmai hozzáértés / Munkatársi bevonás	9
2	Toborzás - Kiválasztás (megfelelő munkaerő felvétele)	8
3	Munkavállalókra kéne figyelni - Megbecsülni - Motiválni	8
4	Komplexebb feladatok - Változatosság	7
5	Szakmai képzés (nyelvi + kulturális)	7
IV.	Melyek a leggyakoribb ügyfélpanaszok?	SZUM
1	Határidők	10
2	Valami nem működik / hibás	10
3	Nincs teljesítés / téves teljesítés	8
4	Nem elég az információ	5
5	Logisztikai jellegű problémák	2
V.	Hogyan kezeli őket?	SZUM
1	Türelem - Empátia - Udvariasság	7
2	Utánajárással - Tudd kihez fordulj	2
3	Kijavítom	1
4	Több kommunikáció	1
5	Proaktivitás	1
VI.	Általánosságban mi jellemzi a a külső – belső kommunikációt a munkája során?	SZUM
1	Megfelelő	16
2	Fejlesztendő (lassú / nem elégséges)	16
3	Gördülékeny	8
4	Elbeszélünk egymás mellett	5

5	Sok a koordinálatlan terület	4
---	------------------------------	---

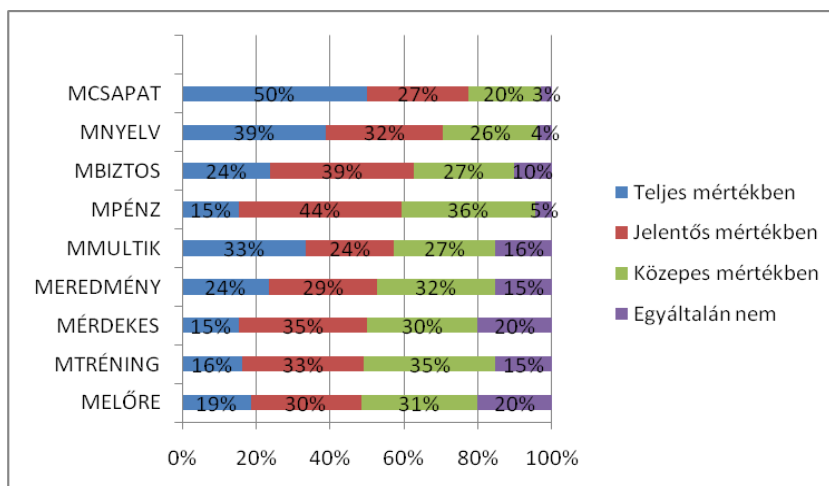
Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

4.3.2.1. Statisztikai összefüggések a kérdőívben

Célom, hogy a bemutassam a válaszadók válaszai alapján a legfőbb motivációs és elégedettséget növelő tényezőket, és a minta átfogó jellemzését követően, feltárjam a demográfiai összefüggéseket is.

Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy a válaszadókat mely tényezők motiválják a mindennapi munka során. A táblázat elején felsorolt tényezők, **jó társaság, idegennyelv-használat, biztos környezet a válaszadókat teljes vagy jelentős mértékben motiválják a napi munka során.** A táblázat alján lévő elemek csak kis mértékben tekinthetők motivációs elemeknek.

16. ábra A válaszadókat motiváló tényezők a napi munkavégzésben

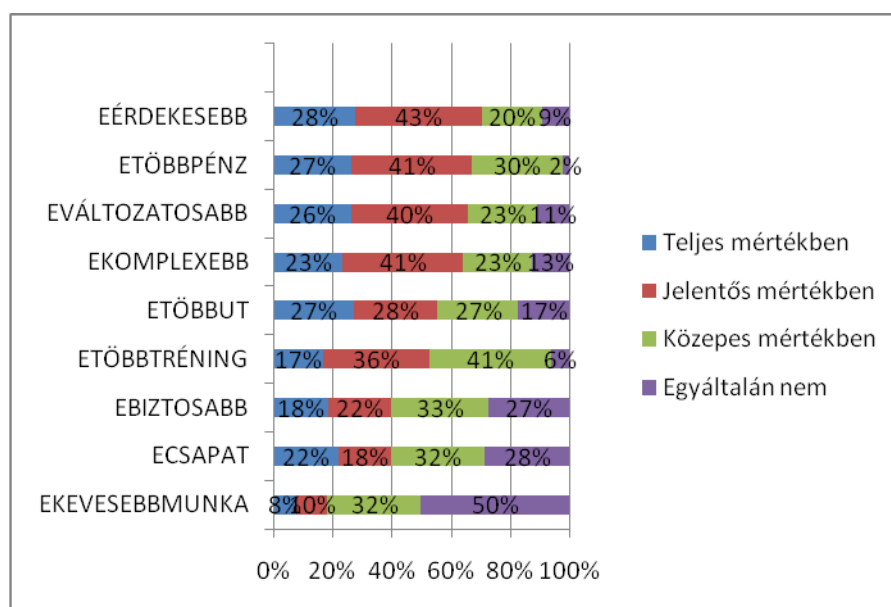


Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

Amennyiben azt vizsgáljuk, hogy a válaszadókat mely tényezők tennék elégedettebbé, az alábbi táblázat nyújt segítséget. A táblázat elején felsorolt tényezők a válaszadókat teljes vagy jelentős mértékben elégedettebbé tennék a napi munka során, így az érdekesebb feladatok, a magasabb fizetés, illetve a változatosabb munkakör. A táblázat alján lévő elemek csak kis mértékben tennék elégedettebbé a munkavállalókat.⁸³

⁸³ Mindkét táblázat esetében a rang sor alapját a teljes és jelentős mértékben kategória összevonása adta. (TOP2BOX)

17. ábra A válaszadók munkával kapcsolatos elégedettségét növelő tényezők



Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

Az alábbi táblázat mutatja azt, hogy milyen összefüggésekre voltam kíváncsi a demográfiai adatok és a munkával kapcsolatos értékelés között. Azaz van-e összefüggés az életkor, mint demográfiai tényező, a végzettség típusa, illetve a terület, ahol a válaszadó dolgozik vagy aközött, hogy ki mennyire tartja érdekesnek a munkáját, mennyire elégedett, illetve ki mennyire szeretne váltani?

11. táblázat Demográfiai összefüggések a válaszadók jelenlegi munkakörükről alkotott véleményével

	Életkor	Végzettség típusa	Terület
Szereti a munkáját			
Elégedett		X	X
Érdekesnek tartja			
Váltáson gondolkodik			

Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

Ahogy a táblázat is mutatja, csupán **az elégedettséget befolyásolja a végzettség típusa és a terület, amelyen a válaszadó dolgozik.** A többi esetben nincs összefüggés.

Példaként: 1-től 7-ig terjedő munka iránt tanúsított „szeretet skálán” 5-től 7-ig terjedő intervallumban túlnyomórészt a 26 – 30 év közöttiek adtak, ám mégsem beszélhetünk szignifikáns különbségről.⁸⁴

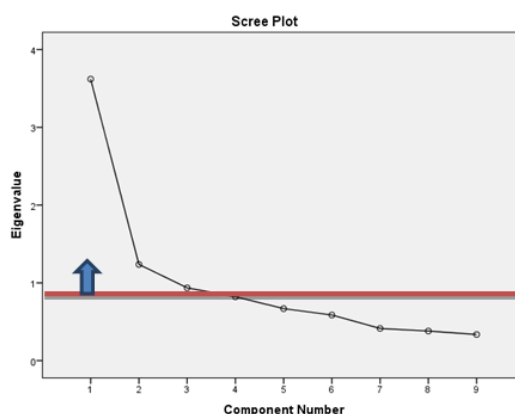
4.3.2.2. Motivációs tényezők szerepe

Faktorelemzés segítségével megnéztem, hogy a motiváló tényezőket vajon lehet – e csoportosítani. Ez alapján az jött ki, hogy az eredeti 9 elemet, 3 csoportra lehet bontani.⁸⁵

Az eredeti teljes információ hányad 64,36 %-át magyarázzák a faktorok.⁸⁶

Az alábbi könyökdiagramon is látható, hogy 3 db faktorral kell dolgoznunk a továbbiakban.

18. ábra Faktorelemzést segítő könyökdiagram



Forrás: Saját forrás - Minta elemszám: 130 fő, Készült: 2013. október 22.

A faktorokról készített táblázat a mellékletben található. Az alábbi három faktor hozható létre az adatbázis alapján:

⁸⁴ A KMO és Bartlett Test annak megítélésére szolgál, hogy a mutatórendszer alkalmas-e a faktoranalízisre. Mivel a szignifikancia szint < 1%, ezért alkalmas a többváltozós elemzésre.

⁸⁵ A Kaiser-Meyer-Olkin mutató megmutatja, hogy az adat alkalmas-e a faktorelemzésre, ennek értéke akkor jó, ha 0,5 felett van, jelen esetben 0,802, így tehát elfogadjuk, hogy az adatsor alkalmas faktorelemzésre. (Sajtos-Mitev, 2006, 258-259.p.) A Bartlett-próba szignifikanciaszintje 0,00 azaz a változók alkalmasak a faktorelemzésre. (Sajtos-Mitev, 2006, 257.p.)

⁸⁶ Ha a faktorok az eredeti információ több, mint 50 százalékát tartalmazzák, akkor az már elfogadható.

- **Tanulás faktor** - ide tartozik az eredményorientáció és a tréningekre való nyitottság
- **Nyelvtudás faktor** - ide tartozik a multikulturális környezet és nyelvhasználat
- **Anyagiak és érdekesség** - ide tartozik a pénz és az érdekes munkavégzés

Ezek a faktorok nem a válaszadóinkat csoportosítják, hanem a motiváló erővel bíró tényezőket. A tanulás faktorba azok a motiváló tényezők csoportosulnak, amelyek hozzájárulnak az egyén fejlődéséhez, akár szakmai, akár anyagi vonatkozásban. Míg a nyelvtudás motivációs csoportba olyan motiváló tényezők tartoznak, mint maga a multinacionális környezet és az idegennyelv-használat. Az anyagiak és az érdekesség faktor pedig önmagáért beszél.

Klaszteranalízis segítségével megállapítható⁸⁷, hogy a 130 válaszadó két szegmensbe sorolható csoportosítható.

4.3.2.3. Elégedettséget befolyásoló tényezők

Az eredeti 9 elégedettséget növelő tényező a faktorelemzés segítségével 3 faktorba csoportosítható.⁸⁸ Az eredeti teljes információ hányad 64,47 % -át magyarázzák a faktorok.

Az alábbi három faktor hozható létre az adatok alapján:

- **Komplexitás faktor**– ez fedi a komplexebb és változatosabb munkakört.
- **Érdekesség faktor** – ez fedi az érdekesebb munkakört, amellet, hogy a több pénz is ide sorolható.⁸⁹
- **Egyéb faktor** (Nem a napi munkavégzéshez kapcsolható tényezők) – Több utazás, kevesebb munka, több tréning.

Az elégedettséget befolyásoló tényezők esetében is két szegmensbe sorolhatóak a válaszadóink.

4.3.2.4. Mélyinterjúk megkérdezések

⁸⁷ Az egyes klaszterek adatai bizonyos dimenzió szerint hasonlítanak egymáshoz így a klaszterek e dimenziók mentén különböznek egymástól

⁸⁸ A KMO érték 0,658, és a Bartlett próba szignifikanci szintje ismét 0,00.

⁸⁹ A kérdőív összeállításakor szinte biztos voltam benne, hogy a komplex, változatosság és az érdekesség egy faktorba fog kerülni, az SPSS elemzés során viszont ez nem jött ki.

A kérdőíves megkérdezést mélyinterjúk követték, **két interjút készítettem SSC – nél dolgozó munkatársakkal**, egyet egy HR területen dolgozó tanácsadóval, és sikerült két nagy munkaerő közvetítő cég vezetőjével egy **mini fókuszcsoport beszélgetést** is megszervezni.

Az interjúkból kirajzolódik, hogy az iparágon belül rendkívül nagy különbségek vannak a cégek között, mind bérek, mind pedig fejlődési lehetőségek tekintetében, éppen ezért nem lehet egy általános képet festeni. Ami még komoly differenciáló tényező az a munkakör. Nagyjából a legtöbb központra igaz, hogy:

- Számos frissdiplomás, pályakezdőt felvesznek.
- „**Megtanítanak struktúrában gondolkodni, megtanít folyamatokban gondolkodni.**”
- **Stabil, biztos pozíció.**

Munkavállalói szemszögből nézve **személyiségfüggő**, hogy ki mennyire tudja elfogadni egy szolgáltató központ teremtette feltételeket, az viszont összességében igaz, hogy „**átmeneti állapotként**” élik meg az alsóbb szinteken dolgozók munkakörüket. Ehhez kapcsolható a két legnagyobb **tévhit**, ami az iparágot övezi, viszont a tanácsadói oldal számára mára már nyilvánvalóvá vált:

- A központokat **sok esetben az anyavállalattal azonosítják**, és a munkavállalók fejében az a kép él, hogy az anyavállalat iparágán belül a dolgozó könnyen el tud majd helyezkedni más vállalatoknál is. Az iparági tapasztalatok azt mutatják, hogy erre nagyon kevés az esély.
- A másik tévhit, hogy könnyű **átkerülni a belső vállalati oldalra**. Több éves tapasztalat alapján ez az elképzelés szintén nem állja meg a helyét az iparágon belül, mivel leginkább csak az központon belül van mozgási lehetőség.

Az iparágon belüli egyik legnagyobb problémát az jelenti, hogy **a döntéseket az operáció helyszínétől messze határozzák meg**, távoli központokban, így sok esetben irreális elvárásokat támasztanak a toborzás, kiválasztás területén, ezen mindenképpen változtatni kellene.

A központok ideális munkavállalójával szemben támasztott követelmények szintén eltérnek. Az egyik tapasztalat az, hogy valaki **nyitott, kommunikatív, terhelhető legyen, és karrierista**. Míg a másik oldal az, hogy **egy jó végrehajtó személyiség kell, aki nem akar gondolkodni**, mert az csak teher a vezetőség számára. Más szóval **biorobotokat**

várnak, nagyon magas monotonitástűrővel. A munkavállalói oldal véleménye is ez utóbbit támasztja alá.

Az iparágban HR szempontból hatalmas **rizikófaktort jelent, a nagy létszámú foglalkoztatottság, mivel ha ezek a központok valamiért megszűnnének, akkor a munkaerő piac többi szegmensébe nagyon nehéz volna őket beilleszteni.** Éppen ezért tanácsos egy, két év után más iparágon belül elhelyezkedni a fiatalok számára.

A fluktuáció csökkentése nem egy egyszerű feladat, mivel a feladatok hasonlóságát alapul véve a pénz az egyik meghatározó szempont, és a fizetések tekintetében nagyon nagy különbségek vannak a központok között. Összességében egy **vándorlás figyelhető meg az iparágon belül**, egyik központból a másikba, melynek a mozgató rugója két dolog lehet, vagy a magasabb fizetés, vagy a szélesebb, komplexebb feladatkör / előléptetés. Ezek figyelembevételével a legjobb megoldásnak a kilépés okainak részletes vizsgálata, az **exit interjúk gyakorlatának széleskörű bevezetése** tűnik, mely segít feltárni azokat a motivációs elemeket, amelyek bent tartanak a munkavállalót.

4.3.3. A hipotézisek értékelése

Az **első hipotézist** - A hazai szolgáltató központ iparban tapasztalt munkaerőhiány és fluktuáció a hazai iparág zsugorodásához vezet - **elvettem.** Mivel egyelőre nincs szó munkaerőhiányról, csupán egy jelentős mértékű fluktuációról az iparágon belül. Bár az iparág nem bővül olyan mértékben, mint korábban, még nincs szó arról, hogy az iparág zsugorodna.

A **második hipotézist**, miszerint a A központok által kínált jelentős mennyiségű munkalehetőséget figyelembe véve, érdemes lenne 1 éves OKJ – s képzéseket indítani, amelyek a SSC – es munkafolyamatokra készítik fel a hallgatókat, és a kellő nyelvtudást biztosítják, azzal a **kiegészítéssel elfogadom**, hogy ez a nem közgazdász végzettségű hallgatóknak hasznos lehet, például bölcsészeknek. Központonként eltérő, hogy milyen tapasztalatot, tudást, képzettséget várnak el a hallgatóktól, és erről a tapasztalatról mennyire hajlandóak lemondani megfelelő nyelvtudás ellenében a központok.

A **harmadik hipotézis** a másodiknak egy átalakított változata, miszerint érdemes lenne egyetemi, főiskolai kurzusokat indítani, hogy a hallgatók megismerjék a SSC –ek munkáját, az általuk kínált lehetőségeket. Ezt a hipotézist **elfogadom**, mivel mind munkaadói, mind munkavállalói oldalról hasznos lehet. Fontos megjegyezni, hogy egyik

interjúalanyom azért nem tartotta jó megoldásnak, mert „ha az ölünkbe pottyana, akkor mindenki ezt csinálná, viszont kell az is, hogy munkát keressünk. **Ez az út már önmagában egy szűrés.**”

A **negyedik hipotézist**, miszerint regionális szinten jelent gondot a jól kvalifikált munkaerő magas fluktuációja, melynek hátterében az unalmas, monoton feladatok állnak, részben **elvetettem**. Ennek oka, hogy a fluktuációnak csupán egyetlen egy eleme a monotonitás, amit a dolgozók még el is tudnak fogadni, ha azt érzik, hogy jól meg vannak fizetve, jó a csapat, vagy van előrelépési lehetőség. A kérdőív eredményeit tekintve az elégedettséget az növelné, ha változatosabb lenne a válaszadók munkaköre, ám a valós mozgások között legtöbbször anyagi tényezők húzódnak meg, mind hazai, mind regionális szinten.

Az **ötödik hipotézis** azt tartja, hogy „a szolgáltató központ ugródeszka a legtöbb munkavállalónak, mely mellett gyakran még főiskolai, egyetemi tanulmányaikat folytatják” szintén **csupán részben kerül elfogadásra**. Ennek oka, hogy a kérdőív válaszadói közül 61 százaléknak már nincs folyamatban lévő tanulmánya. Illetve a központok kész embereket várnak, szinte mindig követelmény a diploma megléte. Az viszont elfogadható, hogy a szolgáltató központok sokak számára egy ugródeszkával egyenlőek, a már említett átmeneti állapotként értelmezhető.

4.4. DIREKT ÉRTÉKESÍTÉS, AVAGY EGY SZOLGÁLTATÓ KÖZPONT SZOLGÁLTATÁSI PORTFÓLIÓ ELEME

Több helyen említésre került már, hogy szinte az összes vállalati funkció kihelyezhető egy szolgáltató központ szárnyai alá.

A Hellmann SSC – nél szerzett tapasztalataimat alapul véve górcső alá veszem, hogy **az értékesítés, mennyire állja meg a helyét egy szolgáltató központon belül**. Ezt a gondolatot nagyon sajátos módon, de kétféleképpen lehet értelmezni, az egyik arról szól, hogy az SSC szolgáltatásait eladjuk más, külsős partnereknek, átranzformálva ezzel az SSC – et egy általános szolgáltató, támogató központtá. A másik vonal arról szól, hogy az SSC szolgáltatási portfóliójába bevonjuk az értékesítést, itt is már sokkal inkább egy általános szolgáltató központról beszélünk, és külsős partnerek értékesítési tevékenységét hozzuk be a központ égisze alá.

4.4.1. Gondolati háttér

Az értékesítés kiszervezésének gondolata nem új keletű dolog, és több cég is található mind a hazai, mind a nemzetközi piacon, aki ezt a szolgáltatást nyújtja (például: Crossinfo⁹⁰, Ranger⁹¹. A Connection Consulting Group⁹² az alábbi előnyöket sorolja az értékesítés kiszervezéséhez kapcsolódóan:

- A termelékenység és hatékonyság növekedése
- Bevételek maximalizálása
- Központi kompetenciák erősítése
- Költségközpont helyett profitközpont

Az alapvető elképzelésem az, hogy mivel vannak olyan **iparágak, ahol az intenzív értékesítési tevékenység kampány jelleggel folyik**, például saját tapasztalat alapján az energiaszektor, vagy csupán nincs szükség arra, hogy „x” darab értékesítő egész évben bent üljön az irodában, ezért a vállalat értékesítési koncepciója bizonyos mértékben átszervezhető. Ezt figyelembe véve a megoldásom az, hogy egy adott **SSC (jelen esetben a Hellmann SSC)** létrehoz egy kiváló értékesítőkből álló csapatot (osztályt), akik **külsős ügyfelek (megbízó) termékeit / szolgáltatásait megbízásos alapon, projekt jelleggel a megbízó által megcélzott ügyfélkörnek értékesítik**. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy B2B területről van szó, illetve sokkal mélyebb tartalomról, mint amit egy külsős telesales vagy telemarketinges cég kínál, mivel itt az értékesítők személyesen képviselik a megbízó céget. Ezt követően az ügyfélgondozás átkerül a megbízó céghez, akinek módjában áll az értékesítői létszámot csökkenteni, mivel a saját értékesítői kifejezetten az ügyfélgondozásra, és ügyfél megtartásra fordítják a figyelmet, így a stressz is kevesebb rajtuk, és könnyebben eleget tudnak tenni a (key) account menedzser munkakörhöz tartozó elvárásoknak.

Az alábbi területeken tartom elképzelhetőnek, hogy az értékesítés bizonyos részét kiszervezze a cég:

- Energiaértékesítés – Energia szektor
- Pályázatírás
- Audit megbízások - termék tanúsítási projektek elnyerése
- HR szolgáltatások.

⁹⁰ <http://www.crossinfo.hu/hu/>

⁹¹ <http://www.ranger.de/de/>

⁹² <http://connectionconsulting.wordpress.com/2011/03/22/az-ertekesites-kiszervezesere/>

A témakör vizsgálatát kizárólag a magyar piacon végeztem, 2 mélyinterjú segítségével.⁹³ A mélyinterjúk bevezetéseként egy rövid bemutatást kértem az értékesítési terület munkájáról, és arról, hogy mennyire mondható szezonálisnak az értékesítés. Az, hogy mennyire fontos az adott szervezeten belül az akvizíció és a gondozás, választ adhat arra, hogy melyik tevékenységet helyezné a szervezet vállalatán kívülre. Az értékesítési csapat gyengeségeinek, és erősségeinek megismerése, segítheti annak meghatározását, hogy miben tud többet nyújtani egy külsős cég az értékesítési tevékenység során. A kérdőív záró kérdése, amely egyben a kutatási terület bemutatása arról szólt, hogy a válaszadó tapasztalatai alapján vajon kihelyezhető lenne-e az értékesítés egy része egy szolgáltató központ szárnyai alá. Az interjú guide – ok és a szószerinti átiratok a mellékletben találhatóak.

4.4.2. A felállított hipotézisek

A fenti gondolatok alapján az alábbi két hipotézist fogalmaztam meg.

H1: Bizonyos piacokon (energia, audit, pályázatírás) az értékesítés kiszervezésében komoly potenciál rejlik.

H2: A H1 hipotézis elfogadása esetén, egy szolgáltató központ új üzletága lehet az értékesítés kiszervezési megoldások.

4.4.3. Kutatási eredmények

Nagyon érdekes kép rajzolódott ki a mélyinterjúk során, mivel az egyik helyről az az információ érkezett, hogy egy „**jó, erős csapat**”-tal dolgoznak együtt, míg a másik helyről csupán egy „**borzalmas**” jelzővel illeték a céget. A kutatás alapján a **H1 és a H2 hipotézis is elvetésre kerül**. Ennek több oka van. Első körben a legfontosabb a termék komplexitásában rejlik. Az audit, terméktanúsítási szolgáltatások nagyon speciális termékekről, szolgáltatásokról lévén szó, nem elképzelhető az, hogy egy külsős cég értékesítse a piacon, mivel egy magabiztos tudás megszerzéséhez **körülbelül 1 – 2 éves időtartamra van szükség**, ráadásul minden egyes értékesítési tárgyaláson az értékesítő mellett részt vesz egy szakértő is (mérnök). Az **energia piac esetében pedig nem választható szét**

⁹³ Mint a bevezetőben is írtam, ehhez a részhez 3 mélyinterjút szerettem volna készíteni, azonban sajnos a harmadik, pályázatíró céggel készített interjú többszöri időpont egyeztetés után sem jött össze.

maga az eladás, és a gondozás, ráadásul nagyon nagy hangsúly helyeződik az új **üggyélszerzésre**. A második ok az, hogy bár megfigyelhetők szezonálisok mindkét értékesítési gyakorlat esetében, **összességében mégis egész évben fut az értékesítés**, és van kereslet.

Javaslatként rajzolódik ki, hogy bár az értékesítés komplett kiszervezése túl nagy falat, az értékesítés **telemarketing, telesales része minden további nélkül például az energia piac esetében átadható lenne**. Jelenleg a legnagyobb probléma, hogy nincs megfelelő szakmai tudással rendelkező cég a magyar piacon, aki el tudná látni ezt a munkát. A terméktanúsítási projektek esetében már itt is kérdéses egy telesales kiadása, ám nem lehetetlen, csupán a megfelelő kommunikációt kell folytatni. Mindent egybevéve, **az értékesítésnek csupán egy részét, a telesales-t lehetne bevonni egy szolgáltató központ szolgáltatási portfóliójába, itt azonban tekintettel kell lenni arra, hogy hazai szinten már számos ilyen céggel találkozhatunk**.

4.5. A PRIMER KUTATÁS ÉRTÉKELÉSE

A kitűzött kutatási célokat elértem. A mellékletben olvasható mélyinterjú átirati anyag számos hasznos információval szolgált számomra, melyeket nem csak az adott kutatás keretein belül tudok hasznosítani. Külön örömömre szolgál, hogy sikerült más országokban dolgozó vezetőkkel is interjút készíteni az adott témában. A kérdőíves megkérdezés formájában érkezett sok- sok vélemény, szöveges válaszok formájában hozzájárult, hogy egy komplex képet kapjak a szolgáltató központok munkavállalói oldaláról. A téma komplexitását és újszerűségét tekintve úgy érzem, hogy a felállított hipotézisek jelentős hányada az elvégzett kutatás fényében egyértelműen megválaszolható volt.

4.6. ÖSSZEFOGLALÓ STRATÉGIAI JAVASLATOK A SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK HAZAI GYAKORLATÁRA VONATKOZÓAN

Az erős iparági regionális és globális versenyben Magyarország jelenleg megállja a helyét. A fejlődés tekintetében egy egyre inkább **élesedő érdekelletét** figyelhető meg. A szolgáltató központ desztináció megválasztásának szempontjait főként **költségcsökkentési szempontok** mozgatják, és az, hogy az adott folyamatok a lehető **legegyszerűbben, és leggyorsabban** elvégezhetőek legyenek. Ezzel szemben kutatásom

egyértelmű eredménye az, hogy a hazai központok akkor tudnak hosszútávon fennmaradni, ha a megbízó számára **magas hozzáadott értékű, úgynevezett értéknövelt szolgáltatást nyújtanak, ami akár már személyhez köthető, de semmiképp sem mikró mozaikokból tevődik össze.** Így a központok stratégiai törekvése szembemehet az anyavállalat stratégiai céljaival, miszerint mindent a lehető legolcsóbban végezzenek el.

Az ázsiai régió nem jelent komoly versenytársat a kelet-közép európai régió számára a magasabb szellemi hozzáadott értéket megkövetelő projektek esetében, azonban középtávon érdemes számolni az afrikai régió szolgáltató központ iparával.

Kutatásom alapján a magyarországi központok különböző lépésekkel biztosíthatják be magukat az anyavállalatuknál. Az **első lépés** lehet a **szolgáltatási portfólió értékesítése külső vállalatok irányába** is, lehetőséget teremtve ezzel a bevételek, és a diverzifikáció növelésére, és megalapozva a lokáció szükségességét globális viszonylatban. Ezek mellett egy plusz forrásként jelenik ez meg a központ saját szempontjából, abban az esetben, ha nem a nemzetközi központhoz folyik be a bevétel. Annak ellenére, hogy a legtöbb központ fiatal korából fakadóan még nincs arra felkészülve, hogy ilyen jellegű szolgáltatással lépjen piacra, a szereplők nagy része belátja, hogy **a központok jövője ebben rejlik.** A kutatás egyik kiinduló gondolata volt, hogy az értékesítést, mint funkciót érdemes lenne bevonni egy szolgáltató központ égisze alá, létrehozva ezzel egy olyan vállalati ágazatot, amely külsős cégek értékesítési funkcióját ellátja. A kutatás eredményei alapján ez a gondolat elvetésre került, ám abban a formában tovább vihető, hogy **a SSC –eknek érdemes azon gondolkozni, hogy a plusz szolgáltatásként, a külsős partnerek irányába, mit tudnak nyújtani.**

A **második járható út,** egy hosszú távú iparági stratégiai együttműködés keretében a **hazai felsőoktatás szolgáltató központ kompatibilissé alakítása,** tehát a szektor és gyakorlat megismertetése a bölcsész szakokon, ahonnan a szükséges nyelvtudás miatt számos hallgató bekerül az ipárágba. E gyakorlat mentén egy komoly, **iparági munkaerő-utánpótlási program** venné kezdetét.

A **harmadik javaslat** a vállalaton belüli **tehetség (talent) programok menedzselését** foglalja magába. Erre érdemes kiemelt figyelmet fordítani, mivel hosszútávon nem lehet egy központot üzemeltetni, ha a munkavállalók jelentős hányada csupán 1 – 5 év közötti időt tölt el a vállalatnál, vagy kevesebbet. Maradva a humán kérdéseknél, a **negyedik javaslat az operáció tervezésére és fejlesztésére** fókuszál, ennek során figyelembe kell venni, hogy a magas fluktuáció oka a feladatok, és munkakörök jellegéből fakad. Bár ez

már lerágott csontként hever az iparág előtt, eljött az idő, hogy akár **a munkakörök átszervezésével, belső rotációs programok kialakításával, több nemzetközi projektbe való bevonással a fluktuáció fő okainak egyikét, a monotonitást megszüntessék.**

Az **ötödik következtetés** az, hogy a központoknak érdemes arra törekednie, hogy **az anyavállalat szerves részeként működjön**, erősítve ezzel a **kötődést**, és meggátolva azt, hogy kisebb költség megtakarítás esetén is már áthelyezésen gondolkodjanak. A globális vállalati szinten értelmezett eredményesség, és a hatékonyabb működés érdekében a **szolgáltató központról meghozott döntéseket közelíteni kell az operáció helyszínéhez, ezzel közös nevezőre hozható az elvárások és teljesítési lehetőségek köre.**

4.7. JÖVŐBETEKINTÉS

A fentiekben bemutatott javaslatok mellett számos terület kínálkozik még, amelyen érdemes lenne további primer kutatásokat folytatni.

Összességében úgy érzem, hogy a **szolgáltató központok regionális gyakorlatát** érdemes tovább vizsgálni, valamint nagyobb hangsúlyt helyezni a regionális versenyképesség növelésére az iparági összefogás, támogatás jegyében. Meg kell nézni, hogy melyek azok a **kapcsolódási pontok**, ahol az **országok egymás mellé állva fel tudják venni a versenyt a távolabbi régiókkal szemben.**

A dolgozatban többször említésre került az **iparágban rejlő rizikó faktor**, amely mellett véleményem szerint nem szabad elmenni csukott szemmel, mivel ez egy létező fenyegetés. Meglátásom szerint a központok számára **kidolgozott megfelelő és tartható fejlődési pályával** ez a veszély faktor csökkenthető. Tapasztalataim alapján a központok zöme már keményen dolgozik azon, hogy ez a fejlődés megvalósítható legyen. Úgy gondolom, hogy ennek egy eleme **új szolgáltatási területek bevonása lesz** a jövőben, ezért érdemes már most kutatásokkal megalapozni azt, hogy melyik területet érne meg legjobban kiszolgálni.

Az **iparág kormányzati oldalról való támogatottsága** szintén további kutatásra ad teret. Az eredményesség és a versenyképesség biztosítása, növelése érdekében célszerű feltárni azokat a területeket, ahol a **kormányzat az iparág prosperitását segíti elő**. Ehhez a központok helyi és globális vezetőivel való mélyinterjúk beszélgetések adhatnak segítséget.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Balogh Attila: Outsourcing - egy folyamatos megújulásra képes stratégiai eszköz a vállalati versenyképesség szolgálatában, az innováció kontextusában, Vezetéstudomány, 2006. 37. évf. 3. szám, p. 32.

Beke Márta: Egy sikeres akció a stratégiai menedzsment eszköztárából: Outsourcing: Kihívások és válaszok, Elkötelezettség és sokoldalúság, 2009, p. 335-349.

C.K. Prahalad and Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May – June 1990., p. 83

Charles L. Gay & James Essinger: Inside outsourcing: The insider's guide to managing strategic sourcing, [Brealey](#), London, GB, 2000.

Chikán Attila: Vállalatok és funkciók integrációja –Folyamatjellegű irányítás – alprojekt zárótanulmánya. A tanulmány sorozat Z8. kötete, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997.

David Persson, Philip Göransson: The Diffusion of Shared Service Centers – Based on Rational Arguments or Trends? Master thesis, University of Gothenburg, 2012

Dmitrij Slepnirov, Sigitas Brazinskas, Brian Vejrum Wæhrens: Nearshoring practices, An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms, Baltic Journal of Management Vol. 8 No. 1, 2013 pp. 8. (Emerald Group Publishing Limited)

Emmanuel Marilly, Olivier Martinot, Hélène Papini, Danny Goderis: SERVICE LEVEL AGREEMENTS: A MAIN CHALLENGE for Next Generation Networks (http://www-rp.lip6.fr/adanets/PublicDoc/Papers/001_ECUMN02-SLA-NGN.pdf)

Erran Carmel: Furthering the debate, The past and future of time zone challenges, Strategic Outsourcing: An International Journal Vol. 5 No. 1, 2012 (Emerald Group Publishing Limited) p. 181

Gast Zoltán: Shared Service Center, Controlling Szolgáltató Központ – E.ON Hungária Zrt., Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, 2010. p. 9. / p.56-57.

Hinek Mátyás: Ne csinálj mindent magad! : Az outsourcing lehetőségei a nemzetközi vállalati gyakorlatban, Marketing & menedzsment, 2001. 35. évf. 3. szám, p. 21.

Jacques Bouma (University of Technology Eindhoven), Jos Trieneken (University of Technology Eindhoven), Mark van der Zwan: Specification Of Service Level Agreements, Clarifying Concepts On The Basis Of Practical Research

Kovács Gergely: Tevékenység-kihelyezés Magyarországon (Szakdolgozat), Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, 2008, p. 5.

Kriston László: Tegyük értő kezekbe! : Az outsourcing ma már stratégiai versenyelőny, Piac és profit, 2002. 6. évf. 1. szám, p. 54-55

Lindner Sándor: A kiszervezés (outsourcing) költsége és haszna, Humánpolitikai szemle, 2010. 21. évf. 12. szám, p. 24-30.

Majó Zoltán: Az elektronikus humán erőforrás-menedzsment és a HR-outsourcing értelmezési és kapcsolati rendszere, Vezetéstudomány, 2007. 38. évf. 9. szám p. 30-39.

O. Gábor László: "Nyílt védelem": Az üzleti hírszerzés tevékenysége, feladatai outsourcing esetén, CEO magazin, 2005. 6. évf. 1. szám, p. 16.

Pamela Abbott, Matthew Jones: The importance of being nearest: Nearshore software outsourcing and globalization discourse, Global and Organizational Discourse about Information Technology 2002: 375-397

Pratim Datta, Kuntal Bhattacharyya: Innovation returns and the economics of offshored IT R&D, Strategic Outsourcing: An International Journal Vol. 5 No. 1, 2012 (Emerald Group Publishing Limited) p. 16.

Róbert Marciniak: Human Resources in the Hungarian Shared Service Centers, 'Club of Economics in Miskolc' TMP Vol. 9., Nr. 1., p. 64.

Seppo Hautala: From Offshoring to Reshoring - Generating a Reshoring Plan, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Master's Degree, Industrial Management, 26 April 2013.

Sziebig Péter: Kiszervezés: Elmélet és gyakorlat az IT-outsourcingban: Toplista az IT-outsourcing piacáról, IT-business source books, 2006, p. 10.

Szudi Antal: Konszolidálódó piac, dinamikus növekedés: Logisztikai outsourcing Magyarországon, Logisztikai híradó, 2006. 8. évf. 3. szám, p. 5-6.

Trembeczky László: Az outsourcing és alternatívái, Tudástársadalom, vállalkozások, Európa, 2007, p. 259.

Zinnov reports on globalization landscape, 2007, 2008, 2009, NASSCOM Strategic review 2009. (<http://www.slideshare.net/zinnov/multifunction-shared-services-center-an-emerging-trend?ref=http://www.scoop.it/t/in-outsourcing-off-nearshoring>)

Internetes források (letöltések)

http://szotar.sztaki.hu/search?fromlang=eng&tolang=hun&searchWord=outourcing&langcode=hu&u=0&langprefix=&searchMode=WORD_PREFIX&viewMode=full&ignoreAccents=0 (letöltve: 2013. július 1.)

<http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=182> (letöltve: 2013. július 1.)

<http://www.hita.hu/Content.aspx?ContentID=f469f536-1eda-45e0-b2d8-9f1f4aad588a>
(letöltve: 2013. július 10.)

<http://www.bitport.hu/trendek/a-szolgalattokoezpontok-keresik-a-fiatal-szakembereket>
(letöltve: 2013. július 12.)

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/let/let21305.pdf> (letöltve: 2013. július 12.)

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200001.TV (letöltve: 2013. július 12.)

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun21305.pdf> (letöltve: 2013. július 12.)

<https://www.profession.hu/> (letöltve: 2013. július 12.)

<http://www.hoa.hu> (letöltve: 2013. július 15.)

<http://www.pmsz.hu/system/files/Deloitte%20Toth%20Vazul.pdf> (letöltve: 2013. július 20.)

<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> (letöltve: 2013. július 20.)

http://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/economic-impact/my-oxford/Hays_Index_2012.pdf (letöltve: 2013. július 20.)

<http://www.kormany.hu/en/hungary/invest-in-hungary/high-quality-labour-pool> (letöltve: 2013. július 20.)

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Foreign_language_learning_statistics (letöltve: 2013. július 20.)

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Proportion_of_pupils_in_primary_education_learning_foreign_languages_by_language_2010_%281%29_%28%25%29.png&filetimestamp=20121001110009 (letöltve: 2013. július 25.)

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi008.html (letöltve: 2013. július 25.)

<http://www.nih.gov.hu/> (letöltve: 2013. július 25.)

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf> (letöltve: 2013. július 25.)

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oni001.html (letöltve: 2013. július 25.)

[http://scoreboard.lod2.eu/index.php?scenario=4&indicatorgroup\[\]=Broadband&year=2010&countries\[\]=HU#chart](http://scoreboard.lod2.eu/index.php?scenario=4&indicatorgroup[]=Broadband&year=2010&countries[]=HU#chart) (letöltve: 2013. július 25.)

<http://www.tradingeconomics.com/hungary/gdp> (letöltve: 2013. július 28.)

<http://www.kormany.hu/en/hungary/invest-in-hungary/high-quality-labour-pool> (letöltve: 2013. július 28.)

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:MW_EUR_July_2013.png&filetimestamp=20130723092433 (letöltve: 2013. július 28.)

<http://www.cbrates.com/> (letöltve: 2013. július 28.)

<http://www.global-rates.com/interest-rates/central-banks/central-banks.aspx> (letöltve: 2013. július 28.)

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf> (letöltve: 2013. július 28.)

<http://www.pkf.com/media/1958990/slovak%20republic%20pkf%20tax%20guide%202013.pdf> (letöltve: 2013. július 28.)

<http://www.worldwide-tax.com/> (letöltve: 2013. július 28.)

<http://eu.kormany.hu/a-magyar-eu-tagsag-tortenete> (letöltve: 2013. július 30.)

<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/kormanyablakok> (letöltve: 2013. július 30.)

<http://www.kormany.hu/hu/mo> (letöltve: 2013. július 30.)

http://viewswire.eiu.com/site_info.asp?info_name=social_unrest_table&page=noads (letöltve: 2013. július 30.)

http://www.hirado.hu/Hirek/2013/03/29/15/IMF_Magyarország_meg_rizte_penzugyi_stabilitasat.aspx (letöltve: 2013. augusztus 1.)

<http://www.kormany.hu/hu/a-kormany-tagjai> (letöltve: 2013. augusztus 1.)

<http://www.euromoney.com/Article/3197641/Country-Risk-CEE-Q1-results-Czech-Rep-Slovakia-and-Poland-pull-away-from-pack.html> (letöltve: 2013. augusztus 1.)

https://jobline.hu/karrierplusz/magazin/20130321_A_szolgaltato_kozpontoke_a_jovo (letöltve: 2013. augusztus 1.)

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2012d21_en.pdf (letöltve: 2013. augusztus 1.)

<http://www.sourcingline.com/outsourcing-location/poland> (letöltve: 2013. augusztus 1.)

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html> (letöltve: 2013. augusztus 1.)

<http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries> (letöltve: 2013. augusztus 1.)

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard> (letöltve: 2013. augusztus 2.)

<http://www.czechinvest.org/data/files/bss-sektorovy-letak-2013-2154-en.pdf> (letöltve: 2013. augusztus 2.)

http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/ssc/shared_service_center.pdf (letöltve: 2013. augusztus 2.)

http://www.czechpoint101.com/en/prague_who (letöltve: 2013. augusztus 5.)

<http://www.sharedserviceslink.com/> (letöltve: 2013. szeptember 23.)

<http://sscguide.hu/news.php?extend.1> (letöltve: 2013. szeptember 30.)

<http://www.crossinfo.hu/hu> (letöltve: 2013. október 30.)

<http://www.ranger.de/de/> (letöltve: 2013. október 30.)

<http://connectionconsulting.wordpress.com/2011/03/22/az-ertekesites-kiszervezese/> (letöltve: 2013. október 30.)

MELLÉKLETEK

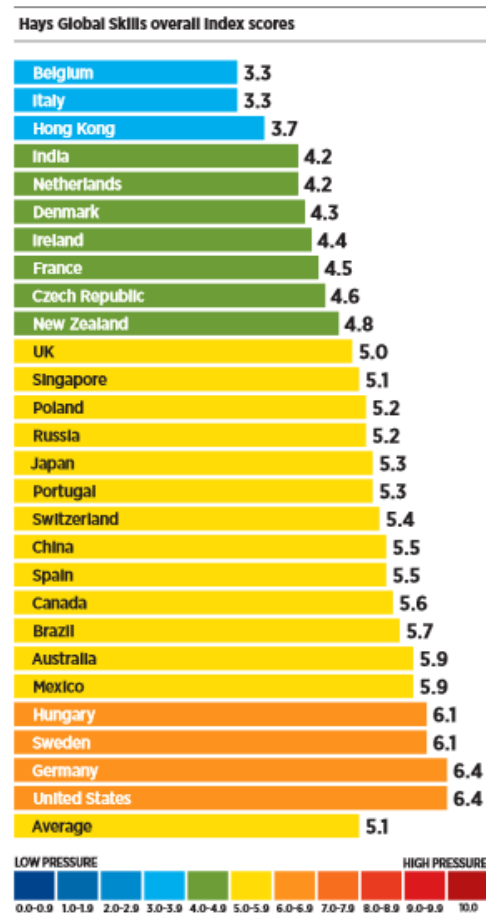
KÖRNYEZETELELMZÉS – GYAKORLATI MEGKÖZELÍTÉS MEGALAPOZÁSA

1.) SharedServicesLink Globális Shared Services rangsor

Country	Companies	Region	% of total
Argentina	109	South America	1.30%
Armenia	3	Eastern Europe	0.04%
Angola	3	MEA	0.04%
Australia	142	MEA	1.69%
Austria	30	Western Europe	0.36%
Bangladesh	2	APAC	0.02%
Belgium	156	Western Europe	1.86%
Belize	1	South America	0.01%
Botswana	3	MEA	0.04%
Brazil	105	South America	1.25%
Bulgaria	68	Eastern Europe	0.81%
Canada	238	North America	2.83%
Chile	21	South America	0.25%
China	241	APAC	2.87%
Columbia	53	South America	0.63%
Costa Rica	40	South America	0.48%
Cyprus	6	Western Europe	0.07%
Czech Republic	149	Eastern Europe	1.77%
Denmark	88	Western Europe	1.05%
Egypt	29	MEA	0.35%
Estonia	17	Eastern Europe	0.20%
Finland	59	Western Europe	0.70%
France	166	Western Europe	1.98%
Germany	250	Western Europe	2.98%
Greece	16	Western Europe	0.19%
Hungary	125	Eastern Europe	1.49%
Iceland **	1	Western Europe	0.01%
India	248	APAC	2.95%
Indonesia	99	APAC	1.18%
Ireland	156	UK & Ireland	1.86%
Israel **	3	MEA	0.04%
Italy	156	Western Europe	0.04%
Jamaica	29	South America	0.35%
Japan	83	APAC	0.99%
Kenya	26	MEA	0.31%
Kuala Lumpur	1	APAC	0.01%
Kuwait	17	MEA	0.20%

Latvia	36	Eastern Europe	0.43%
Lebanon **	3	MEA	0.04%
Liechtenstein	1	Western Europe	0.01%
Lithuania	12	Eastern Europe	0.14%
Luxembourg	26	Western Europe	0.31%
Malaysia	176	APAC	2.10%
Mexico	154	North America	1.83%
Morocco	31	MEA	0.37%
Netherlands	145	Western Europe	1.73%
New Zealand	42	APAC	0.50%
Nigeria	46	MEA	0.55%
Norway	58	Western Europe	0.69%
Oman	4	MEA	0.05%
Pakistan	36	MEA	0.43%
Panama	12	South America	0.14%
Peru	13	South America	0.15%
Philippines	201	APAC	2.39%
Poland	399	Eastern Europe	4.75%
Portugal	66	Western Europe	0.79%
Qatar	16	MEA	0.19%
Romania	63	Eastern Europe	0.75%
Russia	104	Eastern Europe	1.24%
Saudi Arabia	39	MEA	0.46%
Senegal	2	MEA	0.02%
Singapore	125	APAC	1.49%
Slovakia	56	Eastern Europe	0.67%
Slovenia	2	Eastern Europe	0.02%
South Africa	57	MEA	0.68%
South Korea	34	APAC	0.40%
Spain	149	Western Europe	1.77%
Sri Lanka	23	APAC	0.27%
Sweden	139	Western Europe	1.65%
Switzerland	117	Western Europe	1.39%
Taiwan	6	Apac	0.07%
Thailand	24	APAC	0.29%
Turkey	26	MEA	0.31%
Uganda	3	MEA	0.04%
UK	1143	UK & Ireland	13.61%
Ukraine	4	Eastern Europe	0.05%
United Arab Emirates	45	MEA	0.54%
USA	1823	North America	21.70%
	8400		

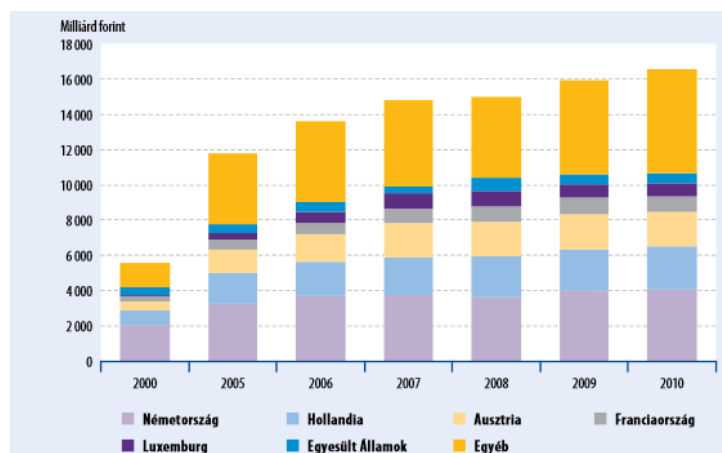
2.) Hays Globális képzettségi index



4.7.1.1.

4.7.1.2. Forrás: http://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/economic-impact/my-oxford/Hays_Index_2012.pdf

3.) Magyarországon befektetett külföldi működő tőke állománya származási országok szerint



4.7.1.3. Forrás: KSH: A fenntartható fejlődés indikátorai Magyarországon, 2012
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/fenntartfejl12.pdf>

A.) PRIMER KUTATÁS

1.) Kérdőív guide - magyarul

0.) **Bemutakozás:** László Judit vagyok, a Főiskolán Marketing mesterképzésén ebben a szemeszterben írom a szakdolgozatomat. Kutatásom témája a Shared Service Centerek piaca, a bennük rejlő lehetőségek és fejlődési irányvonalak feltárása. Célja, hogy a Kelet – Közép Európai régióban megismerjem a SSC-ek működését, ezt követően pedig egy teljesen új SSC számára marketingstratégiát állítsak fel. Kutatásomban vizsgált országok: Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Románia és Magyarország.

Jelen mély-interjú célja, hogy a magyarországi SSC – k piacáról egy átfogó képet kapjak. Általános tapasztalatokra, gyakorlatokra és tranzakciókra vagyok kíváncsi, a belső, mély (bizalmas) üzleti folyamatok megismerése nem képezi a kutatás tárgyát.

- 1) Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.
- 2) Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC –t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?
- 3) A saját tapasztalata alapján miben nyújtanak többet, mint SSC a régiós versenytársakhoz képest (például Csehország, Lengyelország,).
- 4) Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben?
- 5) Milyen kétoldalú kockázat van a szolgáltatásuk területén? (szolgáltatói és igénybevevői oldalról). Mit tesznek a kockázatok csökkentése érdekében?
- 6) Miben látja a saját SSC – ének az erősségeit? Mennyire képzelhető el a külsős ügyfelek irányába való nyitás ezekre alapozva? (Ha már vannak külsős partnerek, akkor róluk beszéljünk egy kicsit, hogyan szerzik őket, milyen időtávra szól az együttműködés? Mennyire különböznek az ügyfelek elvárásai?)

- 7) Az SSC – ek regionális versenyét alapul véve, illetve azt, hogy szolgáltatást nyújtanak külsős partnereknek is (vagy csupán tervezik ezt); Mit gondol, milyen megkülönböztető versenyelőnnyel kell rendelkezniük a versenytársakhoz képest?
- 8) Az Ön tapasztalatai alapján az Üzleti *kapcsolati* marketing milyen szerepet játszik az SSC – ek piacán? (Pl.: Mennyire fontosak a hosszú távú üzleti kapcsolatok? Mennyire bonyolult döntés egy folyamat kiszervezésének meghozatala? Mennyire gyors? Kik vesznek részt a döntéshozatalban? Milyen érvek dominálnak?)
- 9) Mik nevezhetők gyengeségnek a jelenlegi működésük során? (Min szeretnének változtatni rövid / középtávon?) Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Mik a leggyakoribb panaszok / problémák a működés során (mind ügyfél, mind belső oldalról)?
- 10) Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

Köszönöm, hogy válaszaival segítette munkámat!

2.) Kérdőív guide – angolul

- 0.) **Intorduction:** I am studying at a University, and I am writing my master thesis in this semester. My aim is to set up a marketing strategy for a new shared service center in CEE region and to get to know the operation of shared service centers. The examined countries in my study are: Poland, Slovakia, Czech Republic, Romania and Hungary.

The goal of your responses is to provide me a comprehensive picture about the SSC market in your country. I am interested only in general experience and practice. There is no need to talk about deep, internal business processes and secrets.
- 1.) Could you please summarize what the **main principles you follow during your daily work** (regarding general workflows / transactions / service level agreements) are?
- 2.) According to your point of view, **why it is worth to found a shares service center in you country?** Why did your parent company choose your country?

What role does the measurement of customer-satisfaction play in the future cooperation?

- 3.) Based on your personal experience, in what kind of sense do you provide more value, than the other (regional) SSC –s do?
- 4.) How do you see the **regional competition of shared service centers**? How well known are these centers on the market?
- 5.) Is **there any bilateral risk in the field of services provided by your company**? (Between the supplier and the recipients.) How can/could you reduce this risk?
- 6.) **What are the strengths of your company?** Based on these strengths, could you imagine providing services to external partners as well? (If there are already external partners, than please talk about them a little; From **what kind of sources are new clients acquired?** **What is the time-horizon of the co-operation?** **Is there a big difference among the customers' expectations?**)
- 7.) Based on the regional competition of SSC-s, and supposing the fact that you provide services to external partners (or you are just planning this); What do you mean: **What kind of distinctive advantages do you need to have compared to the competitors?**
- 8.) According to your professional experience; **What kind of role is played by business relationship marketing on SSC-s' market?** (e.g: How important are long-lasting relationships? How complex or difficult is the decision about outsourcing some processes on the clients side? Who is involved to the decision-making? What arguments are dominated?)
- 9.) What would you call as a **weakness concerning your current operational process?** (What would you like to change in the short or in the middle-run? How could you do it better? What are the most typical complaints, problems coming from the clients or the internal side?)
- 10.) **What kind of improvement areas do you anticipate for your company?** (It can be strategic – e.g.: increasing the number of employees, taking over more functions from the parent company, or operational – e.g.: increasing service level agreements.)

Thank you for your responses, you have helped my research work a lot!

3.) Kérdőív

Elérhetőség:

https://docs.google.com/forms/d/1Au1_s2xY-w3GFPNqHyc0rXiJHvzR39z8FTT5mcGNz94

1.) Mennyire szereti jelenlegi munkáját?

1 – 2- 3- 4 – 5- 6- 7.

2.) Mennyire tartja érdekesnek jelenlegi munkáját?

1 – 2- 3- 4 – 5- 6- 7.

3.) Mennyire elégedett jelenlegi munkájával?

1 – 2- 3- 4 – 5- 6- 7.

4.) Mennyire foglalkoztatja a munkahelyváltás gondolata?

1 – 2- 3- 4 – 5- 6- 7.

5.) Mi az, amit a legjobban szeret jelenlegi munkája során?

(szöveges válasz)

6.) Mi az, amit a legkevésbé szeret jelenlegi munkája során? Mivel elégedetlen?

(szöveges válasz)

7.) Milyen céljai vannak a következő 3-5 évben szakmai karrierjéhez kapcsolódóan?

- Vállalaton belül szeretnék pozíciót váltani, nem feltétlenül előrelépni, hanem csupán más munkakörben dolgozni (horizontális váltás)
- Vállalaton belül szeretnék előrelépni, magasabb szintre
- A vállalat nyújtotta nemzetközi lehetőségeket szeretném kihasználni, így például egy másik országban vállalnék munkát, de a cégen belül.
- Munkahelyet szeretnék váltani, más vállalatnál dolgozni.
- Külföldön szeretnék munkát vállalni.
- Családalapítás, ezért otthon leszek néhány évet.
- Minden maradjon így, ahogy most van, nem szeretnék változást.
- Egyéb

8.)

Kérem, töltsse ki az alábbi táblázatot, aszerint, hogy mennyire jellemző Önre az adott állítás. A jelenlegi munkám során, a mindennapokban motivál, hogy;

	Teljes	Jelentős	Közepes	Egyáltalán	Nincs
--	--------	----------	---------	------------	-------

	mértékben	mértékben	mértékben	nem	válasz
jó csapatban dolgozhatok / jó a társaság.					
sok pénzt keresek.					
idegen nyelvtudásomat használhatom.					
multinacionális környezetben dolgozok.					
van előrelépési lehetőségem					
folyamatos képzési, tréning lehetőségek. vannak					
a munkámnak kézzelfogható eredménye. van					
érdekesek a napi feladatok.					
biztos a pozícióm					

Kérem, töltsé ki az alábbi táblázatot, aszerint, hogy mennyire jellemző Önre az adott állítás. Elégedettebb lennék a munkámmal kapcsolatban / boldogabb lennék a munkám során, ha:

	Teljes mértékben	Jelentős mértékben	Közepes mértékben	Egyáltalán nem	Nincs válasz
jobb					

csapatban dolgozhatnék.					
magasabb lenne a fizetésem.					
több képzésen vehetnék részt.					
többet utazhatnék külföldre / vidékre a vállalaton keresztül.					
változatosabb lenne a munkaköröm.					
komplexebb feladataim lennének.					
kevesebbet kéne dolgoznom.					
érdekesebbek lennének napi feladatok.					
biztosabb/ stabilabb lenne a pozícióm.					

9.) Az Ön tapasztalatai szerint, hogyan lehetne javítani a magyarországi shared service / business support center gyakorlatot?

(szöveges válasz)

10.) Melyek a leggyakoribb ügyfélpanaszok? (Hogyan kezeli őket?)

(szöveges válasz)

11.) Általánosságban mi jellemzi a kommunikációt a munkája során, mind a külső – mind a belső kommunikáció vonatkozásában?

(szöveges válasz)

12.) Kérem adja meg nemét!

Nő / Férfi

13.) Kérem adja meg az életkorát!

- 20 / 21 – 25 / 26 – 30 / 31 – 35 / 35 –

14.) Kérem adja meg legmagasabb befejezett iskolai végzettségét!

gimnáziumi érettségi / főiskolai diploma vagy felsőfokú technikum / egyetemi diploma / egyéb

15.) Kérem nevezze meg legmagasabb befejezett iskolai végzettségét! (amennyiben gimnáziumi vagy egyéb képesítése van, kérem jelölje az egyéb kategóriát)

közgazdász / bölcsész / mérnök / jogász / orvos / egyéb

16.) Járt-e olyan iskolába, amit elkezdett, de nem fejezett be, vagy még folyamatban van a befejezés?

igen / nem

17.)Első munkahelye az adott cég:

igen / nem

18.) Milyen területen dolgozik?

Informatika / logisztika / ügyfélszolgálat / tanácsadás / értékesítés – értékesítés támogatás / könyvelés / egyéb

4.) Direkt értékesítés, avagy egy szolgáltató központ szolgáltatási portfólió eleme

– mélyinterjú guide

0.) Bemutatkozás

- 1.) Kérem, röviden mutassa be az Önök területén dolgozó értékesítők munkáját?
- 2.) Mennyire mondható a gyakorlatban szezonálisnak az értékesítési tevékenység?
- 3.) A jelenlegi gyakorlat alapján az értékesítők munkájának hány százalékát teszi ki az új ügyfél akvizíció és mennyi az ügyfélgondozás? Melyik tevékenységet látja profitábilisabbnak?
- 4.) A jelenlegi gyakorlatot alapul véve, melyek azok a tényezők, amelyek mentén fejleszthető lenne az értékesítők munkája, növelhető lenne a produktivitás?
- 5.) Miben látja az értékesítői csapatának erősségeit?
- 6.) Miben látja az értékesítői csapatának gyengeségeit?
- 7.) Az adott piaci körülmények között, mit gondol, az értékesítési csapat munkája átalakítható lenne-e olyan formában, hogy a konkrét értékesítési tevékenységet egy külsős cég végzi, megbízással, projekt jelleggel, feltételezve azt, hogy az említett külsős értékesítők széleskörű ipari tudással rendelkeznek? Így az új ügyfelek szerzése teljes mértékben átkerülne ehhez a külsős céghez, és az Önök belső értékesítői csupán az ügyfélgondozási, kapcsolattartási feladatokat látják el?

5.) Mélyinterjú átiratok

A szolgáltató központok regionális összehasonlítása

Első mélyinterjú

A válaszadó

- neve: férfi
- becsült korcsoportja: 30 – 40 közötti
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: IT
- alkalmazottak becsült száma: 50 fölött

Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.

V: Az egyik, ami jellemző a működésünkre, a stratégiánkra, az amit mi úgy fogalmazunk meg, hogy „**differentiate the front end, és industrialized the back end**”. Iparosítani,

tehát hatékonyabbá tenni a folyamatokat, ha kicsit szakmaibb terminusokat akarok használni, akkor a front end-en azt értjük az, ami közel van az ügyfélhez. Itt a lehető legagilisabbnak kell lennünk, lehetőleg leginkább kiérezni az ügyfél igényeit, a saját nyelvét kell beszélni, a kultúráját kell ismerni. Azok a szolgáltató központok, amiket csinálunk, **rendelkeznek egy olyan réteggel, aki ismeri az ügyfél helyi kontextusát, a helyi folyamatokat.** Ezeket a folyamatokat utána a lehető legapróbb darabokra szedjük szét. Nagy SLA – kra vagdaljuk őket szét, mi belső OLA – kra, operation level agreementekre. Ezeket az elemi, alapszolgáltatásokat próbáljuk meg utána a lehető legoptimálisabban egy sourcing modellbe beleilleszteni. Ennek a modellnek az egyik tényezője a shoring. A shoringban van három kategória, az egyik az on, ami a helyi kategória, a másik a nearshore, ami az Unión belüli ország, a harmadik pedig az offshore, kintől Indiából. **Az hogy milyen shoring modellt alkalmazunk annak költség-haszon elemzése, adatelemzése, data privacy, security, illetve tudáselemzése, mennyire kell ezeket az újításokat felszívni van.** Ez határozza meg, hogy milyen shoring modellt választunk az elemi szolgáltatások tekintetében. Tehát van egy SLA, ezeket az SLA – kat a helyi nyelvet, kultúrát ismerő emberek viszik, differentiate the front end, standardize the back end, vagy industrialized. Ez azt jelenti, hogy ezeket a szolgáltatásokat elemi szolgáltatásokra bontjuk szét és a lehető legjobb shoring pozícióba helyezzük. Ezeken a **shoring helyeken pedig már meglévő, úgynevezett factory-k vannak, gyárak.** El lehet úgy is képzelni, bár mi telekommunikációban dolgozunk, szoftvereket gyártunk, de ugyan úgy dolgozunk, **mint egy autógyár,** ott is futószalagon mennek az alkatrészek, úgy itt is azt az adott kis folyamatot, a lehető legaprólékosabban, kifinomultabban tudja csinálni. Így a nem hasznosítható idő az nagyon picikére csökkenthető, és azt az elemi tevékenységet ő nagyon hatékonyan tudja csinálni, **nagyon jól tud benchmarkolni,** és utána az egésznek az a titka, hogy hogyan tudjuk ezeket a nagyon hatékonyan működő factorykat és az általuk előállított belső OLA – kat összekomponálni, hogy az utána az SLA – t a végén ugyanúgy kiadja. Az egésznek a titka nem az, hogy valaki nagyon hatékonyan dolgozik Indiában, vagy Bukarestben, vagy itt Budapesten. Nem az a különlegessége, hogy ki milyen hatékonyan tud dolgozni az adott ügyfélhez közel, aki általában egy rendszerintegrátor, egy helyi szolgáltató. Hanem, hogy **mennyire tudjuk ezeket a helyi szolgáltatásokat elemi szolgáltatásokká átformálni, és utána ezeket újra összerakni.**

Összefoglalva, hogy mi az alapelv: differentiate the front end, standardized the back end.

Magyarország hol helyezkedik el ebben az egészben?

V:Magyarország egy emerging market, **ide még csak jönnek, de nem fedezték fel.** Nagyon **éles a verseny**. Korábban volt egy olyan tendencia, és ez az angolszász kultúrákra volt jellemző, ahol beszélnek angolul, pl, USA, Kanada, UK, hogy nagy volumenű tevékenységet offshore-ba tettek, Indiába. Megtehették, mert az angolt beszélik Indiában, és a cost arbitrage, a költség hatékonyság az sok esetben akár azt jelentette, hogy **1 százalékaért meg tudják csinálni, tehát 100 indiai dolgozik annyiért, amiért egy angol mérnök**. Ennek a modellnek több hátulütője is volt. Az egyik a kulturális rés, van egy time-zone difference. **A távol-keleti kultúrában vagy csoportkultúra, nagyon ritkán értelmezhető az egyéni felelősség**, és a nyugat európai kultúrában pedig szeretik megfogni, hogy ki csinálja ezt. Indiában csak egy nagy csoport van, nincs end-to-end felelősség. Ha egy folyamat oda kikerül, sokszor ujjal mutogatás van, eltűnnek feladatok a nagy káoszban, nem nyomon követhető. A másik különbség pedig az, hogy bizonyos nagy hozzáadott értékű tudásokat nagyon nehéz Indiában kiépíteni. A harmadik nagy nehézség pedig a data privacy, főleg a mi telekommunikációs szektorunkban, vagy a pénzügyi szektorban. Egyszerűen a szabályozói környezet nem teszi lehetővé, hogy kitegyenek egy adatkezelést Indiába. Emiatt történt az, hogy egyre több cég ezt **a bipoláris modellt, három pólusúvá teszi, és beiktatnak egy nearshore centert**, ami egy EU-s ország, mint pl Mo. Kisebb a kulturális rés, az időzóna is jobb. Illetve a magyar állampolgárok jogot kapnak arra, hogy módosítsák egy ügyfél pénzügyi adatait, a telefonszolgáltatásait, beruházásait. A magyar adatvédelmi tv nem is teszi lehetővé, hogy bármi kitegyünk Indiába, nincs lehetőség offshore.

Érzékelhető az igény arra, hogy a nagy cégek egy nearshore hidat keresnek. E közben Mo az egyik lehetőség.

Nagyon **éles a verseny Románia és Bulgária között**. Bár ők még kulturálisan nem érettek. Lengyelország viszont ugyan azon a szinten mozog költségben. Egy szolgáltató központnál nagyon fontos a **skálázhatóság**, tehát hogy **milyen gyorsan tud felszívni németül, írül, svédül beszélő szakképzett embereket**. Ebben a lengyelek leelőznek minket. De **ott ahol nem kell szakképzett munkaerő, ott szerintem Magyarországnak majdnem vezető szerepe van**. Erre az Infopark is egy jó példa. Ahol angolul, és németül kell csupán beszélni, ott hazánk vezető. Még mindig van egy rezisztencia Románia és Bulgária ellen.

Nearshore center az Magyarország és Csehország kapcsán értelmezhető igazán.

Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC –t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?

Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben?

V: Magyarországról az terjedt el, hogy magasan képzett, jól kvalifikált, rugalmas emberek vannak, akik beszélik jól a nyelvet, ellentétben egy malájokkal, kínaiakkal, és vállalják az ownershipet, tehát felelősségre lehet őket vonni.

A hír az jó. Csak a cost arbitrage nem. Ezért meg kell őket győzni, hogy miért érdemes többet fizetni, hogy ezeket az előnyöket megkapják.

A verseny itt most a lengyelekkel és a csehekkel van. **Ami itt hátrány nekünk az a skálázhatóság,** mert nem tudunk hirtelen felvenni 100 embert, ha idejön egy nagy projekt. A lengyeleknél ez nem olyan nehéz. Viszont ország imázs szempontból kiváló tényező. Pl a TATA most írt alá egy együttműködési szerződést a kormánnyal. A legnagyobbaknak már van itt SSC – je: TATA, HUwei, ZTE, vagy német, Lufthansa, vagy T-Systems.

Az amerikaiak, Accenture, ők megállnak Csehországnál.

Milyen kétoldalú kockázat van a szolgáltatásuk területén? (szolgáltatói és igénybevevői oldalról). Mit tesznek a kockázatok csökkentése érdekében?

Ha én vagyok a szolgáltató és szolgáltatok az ügyfélnek, akkor az, hogy szeretek kockázatot vállalni, és eléggé az **indiai kultúrában is az a jellemző, hogy szeretnek kockázatot átvenni az ügyfelektől.** A legtöbb SSC szeret SLA – khoz kötni szolgáltatási díjakat. És akkor házon belül kezeli ennek a kockázatát, határidők, minőség Az indiai kultúrában a kockázat vállalás túl mutat a mi hatáskörünkön, mi nem SLA – khoz kötjük. Mi szeretünk **olyan szerződést kötni ahol a mi ügyfelünk érdekeit nézzük.** Pl.: Pay as growth, **fizess csak annyit amennyit igénybe veszel,** hibajegyeket, megrendelési jegyeket fizet. Amennyit megrendel, csak annyit fizet.

Nem egy fix áras megállapodásban vagyunk. Más módon van olyanunk is, **ha Neked a bevételed ennyi, akkor nekünk fizess ennyit, a bevételed x százalékát.** A mi érdekünk, hogy jó minőségű szolgáltatást adjunk, mert ennek hatására a mi ügyfelünk is növekedni tud, és több bevételt generál, és annak az X százaléka a miénk, tehát gain share van.

A klasszikus mód, hogy SLA – khoz kötik a díjazást, itt incentivek vannak és penalty-k. Vagy van egy fix ár. Mi átvesszük az ügyfél kockázatát is, a bőrünket visszük a vásárra. Túlmutat az én kompetenciámon. Bele megyek olyan üzletekbe, ahol az üzlet csak egy rész a miénk. Itt már nem vendorok, beszállítók vagyunk, hanem **partnerek**. És meghívunk olyan belső tárgyalásokra is, amelyek már nem a mi SLA – inkhoz kötődnek, hanem az Ő üzleti terveikről. Ez a mi oldalunkról a kockázat.

Amikor én dolgozok másokkal, abban az a kockázat, hogy **másoknak mi a tradicionális**. Olyan cégekkel kell együtt dolgoznom, akik előre definiált scope-ot, szerződést, scope of workot beáraznak egy fix áron, és **bármilyen változás az ő teljesítményükben, nekem költségváltozást eredményez**. Tehát van nekem egy fluktuáló, volatilis bevételem, és van alul, egy fix ktg, amiben bármilyen kicsi scoop elmozdulás, extra tevékenység, nekem extra költséggel jár. Tehát **az én marginom az fluktuál**. Ez a kihívás, hogy ezt egyensúlyban tartsam. **Az egyik oldalon egy partner vagyok a másik oldalon pedig vendor**, ezt a kettőt nagyon nehéz egyensúlyban tartani

Mi pl a Magyar Telekommal a teljes üzleti tervet átszabtuk, hasonlóan a fenti modellhez. Az én beszállítóim igényét is ki kell elégíteni

Kihívás, hogy úgy teljesítsek, hogy pl a Magyar Telekom még az én tevékenységemnek köszönhetően is több ügyfelet szerezzen. Míg pl. egy HP vagy MDox fix áron dolgoznak.

Miben látja a saját SSC – ének az erősségeit? Mennyire képzelhető el a külsős ügyfelek irányába való nyitás ezekre alapozva? (Ha már vannak külsős partnerek, akkor róluk beszéljünk egy kicsit, hogyan szerzik őket, milyen időtávra szól az együttműködés? Mennyire különböznek az ügyfelek elvárásai?)

V: Ez az egyik, ez az **üzleti rugalmasság**. A másik pedig az **egész üzleti modell**, a távol keleten teljesen más. EU-nban voltak kis cégek, helyi rendszerintegrátorok, szolgáltatók ők csoportosulások, felvásárlások révén dolgoznak együtt, bővültek, így lettek csoportok, de a működési modell még mindig az, hogy egy országban van egy központ, egy országban van x emberem, és őket próbálom eladni másoknak. A profit and loss felelősség minden országban ott van, és mindenki a saját országát akarja nyomni. Ha nincs elég ember, akkor elmegy Indiába emberért, és így egy belső szolgáltatói szerződés jön létre. Ez a tradicionális modell, ez egy csomó belső vitához, és ellenérdekhez vezet, és ezeket a fluktuációkat nem tudja lekövetni, a belső szerződéskötés nagyon hosszú.

A távol keleti cégek azt mondják, hogy **egy családi cég vagyok, egyetlen egy p&l elem van, az emberek 80 % - a nagyon régóta nekem dolgozik.** Az emberek, akik itt ülnek Európában ugyanúgy az én embereim, ezek csak fióktelepek. **Ha plusz emberre van szükségem, bármikor mozgósíthatom** az embereket, ha pl speciális tudás kell. Ez a **mennyiségben és tudásban való rugalmasság társul az előbb említett üzleti rugalmassággal.** Ekkora nagy rugalmassággal senki nem tudja felvenni a versenyt, mert ott historikusan adódik, hogy egy p&l elem van, és nem a belső érdekek ellentétekre fókuszálnak.

A HP – nál is a munkavállalók 80 % - a akvizíción keresztül jött be, nem alakult ki egy nagy egész, és valahol még mindenki a saját kis üzletét próbálja hajtani, a belső feszültségek nem teszik lehetővé a rugalmasságot.

A távol keleti cégek **organikusan** fejlődnek. Mi pl negyedévente 10 000 embert veszünk fel, ez a távol keleten teljesen normális.

Az Ön tapasztalatai alapján az Üzleti kapcsolati marketing milyen szerepet játszik az SSC – ek piacán? (Pl.: Mennyire fontosak a hosszú távú üzleti kapcsolatok? Mennyire bonyolult döntés egy folyamat kiszervezésének meghozatala? Mennyire gyors? Kik vesznek részt a döntéshozatalban? Milyen érvek dominálnak?)

V: **A szerződéseink 75 % - a 4 évnél hosszabb.** Nagyon költséges egy kiszervezés. Itt két nagy költsége van, amit senki nem számol be. Az egyik a **transition**, azaz hogy az elején ki kell tanítani az embereket. Illetve, ha véget ér a szerződés, akkor **reverse transitioning**., vissza kell adni a tudást. Ezek dollár milliókba kerülnek. Mind az ügyfelek, mind mi abban vagyunk érdekeltek, hogy ezek az átállások nem történjenek meg gyakran, itt már **stratégiáról van szó.**

Mi is pl irodaházakat veszünk meg, embereket veszünk fel. Ha véget ér a szerződés, ezeket is be kell árazni. Emiatt hosszú távúak a szerződések.

Van ahol már több mint 10 éve dolgozunk együtt. Van ahol már be is vásárolunk, az előbb említett partnerség miatt. Pl a Citi Bank informatikája teljes mértékben a miénk. Ha kimegyünk a távol keletre, akkor **a legnagyobb cégek, csak egy logot jelentenek, alatta az összes belső szolgáltatás, IT, HR az mind-mind külső szolgáltatás**, ők csak aggregálják ezeket, van egy Sales, és egy Marketing, ők összefogják, de ennyi. Ez már nem úgy megy mint régen, hogy van egy dollár milliárdos büdzsém, és akkor majd én

mindent magam, hanem ezek a szolgáltató központok adják a szolgáltatást, majd én a végén pedig becsomagolom.

Ezeket csak úgy lehet fenntartani, hogy csak ezeket a szolgáltatásokat adom tovább, itt **nagyon hosszú távról van szó**, mivel nincs is komoly szervezet ezeknél a cégeknél. Ez volt a zöldmezős beruházás, SSC vonatkozásban.

Van a tradicionális, ott a szolgáltató központoknál az egyik lehetőség, hogy **már meglévő szolgáltatásokkal bírnak, és akkor azt mondja az ügyfél, hogy mostantól a te szolgáltatásodat akarom igénybe venni, építsd ki az infrastruktúrát.** Ezek az szerződések szólhatnak rövidebb időre is, de egy 30 – 40 % - os költségcsökkentést érhetnek el. A 1

Eset, hogy van egy csomó emberem, van, egy eszközparkom vedd át az egészet, és **csináld jobban.** Itt kicsit olyan, mintha a saját húsukba vágnának ezek a cégek, épp ezért ezeket megfertőzi egy kellemetlen, baljós hangulat, mert az emberek félnek attól, hogy kirúgják őket. Pedig nem. És így lehet eladni.

Erre egy példa, minden egyes vezető abban érdekelt, hogy költséget csökkentsen. Ezt hogyan teheti meg? Kirúgja az embereinek egy részét. Mi történik, ha átvesszük mi őket? Én amúgyis felvennék embereket. A cégek ált úgy adják oda az embereket, hogy kérnek nekik 2-3 éves szerződést fixen. Melyik az a cég, aki ezt tudja biztosítani? Mi pedig azt mondjuk, hogy tudjuk, max egy másik projekten fog dolgozni, de ugyan abban az irodában, a fizetése nem hogy csökken, hanem emelkedik és kapja a juttatásokat. Van egy garantált jogviszony, amivel az emberek jól járnak. Tőlem pedig elvárják, hogy első körben 5-8- % -kal csökkentsék költséget, később pedig többel. Tehát az én ügyfelem mit lát? Az emberei biztonságban vannak, az első perctől kezdve kevesebbe kerül az egész, és előre tudom 3 évre tervezni a költségeimet. Ha ez házon belül van, akkor ennek az ellentéte történik. Szerintem ezek megingathatatlan érvek.

Sok tekintetben társul a kihelyezéshez egy negatív jelző, ezt mi nem igazoljuk.

Mennyire gyorsan zajlik le egy ilyen döntés?

V: Nálunk kb 100 millió dolláros üzleteknél kezdődik a kiszervezés. Ezek nagy kockázatokkal járnak, előre 5 évvel elköteleződni. **Nagyon éles a verseny**, HP, Accenture, TATA, IBM, Wipro. Biztosak abban, hogy ők a legjobbak. Éppen ezért **az ügyfelek hajlandóak nagyon alaposan kvalifikálni minket.** Ez már eleve sok idő. Ezután a másik nagy idővonzat, **a kvalifikáció maga 3hónaptól 1 év időintervallumig**

tart, ez alatt egy belső business eset kell összehozni, mindent meg kell ismerni. Ezt követően egy belső kommunikációs folyamat jön, egyfajta **felkészülés**. Ha ez is megvan, akkor van még egy olyan szakasz, amikor 1-3 hónapig **mi is szeretünk beleásni a dolgokba**, el kezdünk beszélgetni, megismerjük a belső szokásaikat. Ekkor mondjuk azt, hogy akkor nem 1 forint, hanem 90 fillér lesz az egész, vagy 85. Itt rajzolódik ki, hogy akkor hogyan is fogunk egymással elszámolni., SLA – k és incentive-k, penalty-k alapján. Fix áras vagy ticket alapján. Ez minden ügyféllel más.

Ha ennek vége, akkor kezdődik a **transition**. Kérdés pl, hogy **a tudás, amit átveszünk az commodity jellegű-e, vagy egyed, speciális know-how-t kíván**. Van, hogy ez egy hét, de van, hogy 15 hónap. Indiából repül ide 150 ember havi szinten, figyeli az ügyfélnél, hogy mi hogy megy, majd átvesz, és így kialakul a bizalom.

Mik nevezhetők gyengeségnek a jelenlegi működésük során? (Min szeretnének változtatni rövid / középtávon?) Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Mik a leggyakoribb panaszok / problémák a működés során (mind ügyfél, mind belső oldalról)?

A kulturális különbség. Ez nem gyengeség, hanem **adottság**. **Ütközik a közösségi és az individualista társadalom.** Közösségi és egyéni felelősség. Az indiaiaknak van egy szava lefordítva „gányolást” jelent, tehát összepakolja az adott dolgot valahogy. Lehet, hogy nem lesz olyan szép, mint egy Mercedes, de gurulni fog. Ezzel szemben ezt eladni egy németnek, hogy egy tákolmány fogja ugyanazt csinálni, mint egy Mercedes, lehetetlen. Emellett jönnek a teljesen sztenderd dolgok, mint pl a nyelv, a kiejtés, telefonon kell egymásban megbízniuk. Nem látom az indiai arcot a munka mögött. Régen pedig az volt, hogy mindenki ismert mindenkit. Ezt el kell fogadni itt Európában.

Ha az indiai faktort kiveszem, akkor már könnyebb, de még akkor sem teljesen egyszerű, mert hiába szolgáltatók Miskolcra a németeknek, ott sem láthat mindenkit.

A cégünk legnagyobb nehézsége, hogy ezt az üzleti modellt elfogadtassuk, hogy ennek van létjogosultsága Magyarországon. Hiszen ezt teszi az USA, és a UK évtizedek óta.

A másik az, hogy sok tekintetben **van egy előítélet a nem európaiakkal szemben**, és éppen **ezért veszünk fel sok magyart**, hogy ezt a rasszista beállítottságot áthidaljuk.

A belső dolog, amivel küzdök, de szerintem mindenki, hogy **nagyon nagy az agyelszívás, mindenkinek a legjobb ember kell**, és pl most Ukrajnában nyílnak az SSC – ek egyszerűen hihetetlen az a mennyiségű szakképzett ember akit felvesznek, ráadásul a **fizetéseket is tolják fel, ami pedig a cost arbitrage-ra hat rosszul**. Sajnos el kell fogadni, hogy emiatt a fluktuáció nagyon nagy, és **a legtöbb pozíciót 1 éven belül, akár**

három-négy ember is betöltheti. Ezt a skill retentiont, és a tudás megtartást kezelni kell tudni.

Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

V: Vállalati szinten a folyamatos bővítés, az organikus bővítés. Negyedévente 10 000 embert felvenni nagyon nagy felelősség, és nagyon **komoly stratégiai tervezést** igényel. Én azt tudom elmondani, hogy mi az én személyes célom, így szakmai vonatkozásban. Ezt a már előbb is említettem, a **nearshore hidat szeretném a lehető legjobban Magyarország szempontjából megcsapolni.** A magyaroknak, a magyar embereknek munkát adni. Azt szeretném, hogy a lehető legtöbb funkciót hozzuk ide, lehetőséget teremtve ezzel arra, hogy minél nagyobb arányban jusson biztos munkához a szakképzett magyar munkaerő.

Második mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 30-40
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: pénzügy
- alkalmazottak becsült száma: 10-20 között

Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.

V: A munkafolyamatok, amik nálunk vannak az az **európai szinten központosított back office**, azon belül a finance folyamatok a jellemzőek, könyvelés, ennek különböző ágai, AP, AR, GL, Master Data Maintenance. Ami nem finance az az order desk, az order processing, van sales, és purchasing, ennek eléggé minimális a scope-ja, de az is megjelent.

A működési alapelvek a következők:

Customer Talks We Listen

Best Teams Wins

Continuous Improvement is our Way of Life

Innovation Defines Our Future

We Compete for our Shareholder Based on our Performance

A szolgáltatási szint megállapodások, azaz a service level agreement az SSC és a partner cégek közötti megállapodások. Ezek jellemzően a gyorsaságra és a pontosságra terjednek ki, és adnak, tűznek ki KPI – okat. Ezek jellemzően **24-48 órás válaszadást, illetve egy 95 % feletti pontossági szintet követelnek meg az SSC – től.**

Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC –t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?

V: A következő előnyökkel jár a centralizáció:

Labour arbitrage – a munkaerő költsége Magyarországon alacsonyabb.

Economies of scale – a centralizáció során a hatékonyság növelhető a méretgazdaságosságon keresztül.

Process improvement – Eredményesség növelhető folyamatjavító projekteken keresztül

IT – Az IT fejlesztések hamarabb meghozzák a tőlük elvárt hatékonyságot a központosítás miatt.

Magyarországon megtalálható a **nyelveket jól beszélő, fiatal, tehetséges, szakmailag jól képzett munkaerő**. Ehhez hozzájárul az is, hogy **a cégek a 2000 – es évek elejétől Budapestre telepítették az SSC – eket**. A különböző szolgáltató központoknál dolgozó kollégák komoly tapasztalatot szereznek, amely **potenciális munkaerő pool-t** jelent egy újonnan alapított SSC – nek.

Az ügyfél elégedettség mérésnek nagy hagyománya van. Félévente kérünk visszajelzést az ügyfeleinktől a teljesítményről, válaszadás gyorsaságáról, stb.

A saját tapasztalata alapján miben nyújtanak többet, mint SSC a régiós versenytársakhoz képest (például Csehország, Lengyelország,)?

V: Nálunk a vevőelégedettségen kívül a dolgozói elégedettséget is mérjük, és nagy figyelmet fordítunk rá. A legutóbbi dolgozói elégedettségmérésből kiderült, hogy a dolgozók elégedettek a munkakörülményekkel, az iroda elhelyezkedésével.

Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben?

V: Az én értelmezésemben így néz ki a verseny:

Tier 1 – Prága, Budapest, Varsó, Pozsony

Tier 2 - Krakó, Debrecen, Kecskemét, Szeged, Pécs

Főleg az IT területen, és a call centerek esetében van nagyon éles verseny. Viszont az is közös, hogy a szakértői, és a vezetői réteg hiányzik.

Milyen kétoldalú kockázat van a szolgáltatásuk területén? (szolgáltatói és igénybevevői oldalról). Mit tesznek a kockázatok csökkentése érdekében?

V: Az SSC oldaláról nézve, akkor lehet kockázat, ha nincs meg a növekedési modell, nincs meg a terv, hogy mi lesz később. Dolgoztam más SSC – ben is, az inkább

outsourcing jellegű volt. Itt tudni kell azt, hogy mikor SSC –ről beszélünk, akkor két modell van, az egyik az a **captive**, amikor saját cégcsoporton belüli tevékenységeket végez. A másik pedig az **outsourcing**, amikor csinálsz egy céget, és minden külső tevékenységet, külső céget bevállalsz. Én 6 évig az outsourcing iparágban voltam, és most jöttem át a captive területre. Mindkettőnél azt látom, hogy ha az SSC – nek megvan egy növekedési modellje, akkor az nagyon jó.

Ez egy belső kockázat alapjaiban véve?

V: Igen, mert **ha nincs jövője, akkor az SSC elkezd stagnálni, és már nem olyan súllyal szerepel a cégcsoporton belül**, mint mondjuk korábban. Én ezért jöttem el az előző cégemtől, mert azt láttam, hogy nagyon nagyot növekedtünk 10 év alatt, viszont elkezdett kifelé áramlani a munka, nem az hogy hoztak hozzánk, hanem inkább vitték el a munkát.

Itt akkor egy vissza-központosításról van szó?

V: Egyrészt igen. De másrészt **inkább az volt a jellemző, hogy elementek még távolabbra, pl.: Indiában a munkák, vagy Romániába**. Tehát maradt Európában, csak még keletebbre vitték. És akkor jött el az a pont, hogy megkérdezzem, merre is van az előre. Itt egy európai pozíció jött volna szóba, ezt pedig nem akartam.

Visszatérve a kérdésedre. **Ha nincs meg ez a növekedési modell, akkor az SSC vagy leépül vagy stagnál**. Míg egy SSC – nek az a feladata, hogy bővüljön, centralizáljon, és mivel sok minden van itt, ezért kihasználja az economies of scale, a méretgazdaságosságot. Ha sok minden van itt, akkor már tud **sztenderdizálni**.

Van a bővülésre egy limit? Mi az a szám, ameddig lehet felvenni az alkalmazottakat?

V: Nem látok igazából határt. Inkább **az egész iparágban látok egy trendet**, hogy merre van az előre. Minél magasabb szintű szolgáltatásokat kell nyújtani. Ha megnézzük ezt a kis piramist, az **alapja az a tranzakcionális esetek**, amikor kb. minden tranzakció ugyanolyan, mint az AP. A kicsit magasabb szint a GL, a General Ledger Accounting, amikor már havi zárások, főkönyvi könyvelés, rekonsziliáció, ez egy magasabb értéket képviselő dolog. És ami még magasabb az a kontrolling. Én azt látom, hogy **a cégnek akkor van jövője, ha ezen a kis értékláncon tud előre kapaszkodni, és egyre magasabb szolgáltatási szinten teljesít**.

Ha valaki brutál nagy számban veszi fel az embereket az két dolog miatt lehet. Az egyik, hogy olyan örült nagy az attrition, a lemorzsolódás, hogy muszáj pótolni valahogy.

Igénybevevői oldalról milyen kockázat lehet?

V: Ha én ki akarok szervezni valamit egy SSC – be, akkor szeretném **megtartani kulcs kontroll dolgokat**, amiket jó azért saját hatáskörben tartani. Esetleg az lehet, **hogy ha túl sok mindent ad ki a kezéből, akkor elveszíti az ő erejét**. De ha neki van egy olyan célja, hogy hatékonyan és olcsóbban oldja meg a dolgokat, mondjuk egy CFO – nak, akkor ő tudja ezeket nyomni, hogy minél többet szervezz ki.

Minőség tekintetében?

V: Itt látok egy ilyen **diszkrepanciát**. Az egyik oldalon az SSC – nek az a célja, hogy **kapaszkodjon fel az értékláncon**, a másik oldalon pedig a unitoknak az az érdeke, **hogy mivel olcsóbban csinálják meg, és ez nem biztos, hogy összhangban van**. Tehát ellentétesek az érdekek.

Ez mennyire veszélyezteti a minőséget? Mondjuk az, hogy idehozza Amerikából a könyvelését? Pl a nyelvtudás nem 100 %?

V: Én azt gondolom, hogy az SSC – ek **nagyon jól kontrolálják ezt a kockázatot**. KPI – okkal teszik láthatóvá, hogy ők mennyire jók. Úgy látom, hogy az SSC iparágban **kiemelkedően jó ez a KPI, és a reporting**. Ha kitekintünk más iparágakra, ott ez **hiányos még**. Úgyhogy ebben nem látok olyan nagy kockázatot, mivel tudják KPI – okkal kezelni.

*Mit adhat hozzá egy SSC iparági szinten a gazdasághoz? Most fogalmazódott meg bennem, hogy **abszolút a reporting kultúrát tudják terjeszteni**.*

V: Van egy olyan elvárás, hogy ha átjön egy folyamat, akkor rendezett körülmények között tudjon menni ugyan úgy, ahogy korábban, sőt hatékonyabban. Ennek folyamán vannak lépcsőfokok; migráció - az az átjön egy folyamat, tökéletes, átjött, itt van. De ekkor még nem stabil. Erre adunk egy **2 hónapos türelmi időt, hogy a noise-ok elcsendesüljenek**. Itt van egy elég komoly veszély, hogy akkor jó jött-e át. Az eddigi tranzakciós tapasztalatok azok, hogy ez a stabilizáció 2 hónapon belül megtörténik. És

akkor **utána jön, a folyamatfejlesztés**, mivel eddig nem változtattunk rajta semmit. Nézzük meg, hogy melyik ország hogyan csinálja, és akkor kiválasztunk egyet, hogy mi azt szeretnénk sztemdernek megtenni.

Miben látja a saját SSC – ének az erősségeit? Mennyire képzelhető el a külsős ügyfelek irányába való nyitás ezekre alapozva? (Ha már vannak külsős partnerek, akkor róluk beszéljünk egy kicsit, hogyan szerzik őket, milyen időtávra szól az együttműködés? Mennyire különböznek az ügyfelek elvárásai?)

V: Végeztünk egy dolgozó elégedettségi kutatást, kb 1 évvel ezelőtt. Ez nem csak elégedettséget mért, hanem elkötelezettséget is. Ez nagyon sokat adott a menedzsmentnek, hogy most már látjuk, hogy hol vannak az erősségek és a gyengeségek. Az egyik, ami miatt szeretnek a dolgozók nálunk dolgozni, a **lokáció**, tehát nagyon jó helyen vagyunk. Az irodaház az A pluszos kategóriájú, ez a legmagasabb, ami a piacon elérhető. Tehát ez egy komoly erősség, hogy **a dolgozók szeretnek nálunk dolgozni, szeretik a helyet, szeretik a kollégákat, szeretnek a saját line managerükkel dolgozni, nincsenek nagy konfliktusok cégen belül.**

Hányan dolgoznak az SSC - nél?

V: 150 – en. Ami SSC – ben mérve, a kisebb kategóriába sorolható, mert ugye vannak 6 – 7 – 800 fős cégek is, de azt gondolom, hogy itt a cégcsoporton belül most már elég komoly számot értünk el itt a headcountban. Mondjuk, ha a teljes finance-t megnézed, az európai finance java része itt van.

Ami erősség, az még az, hogy növekedni szeretnénk, akkor 1 év múlva kik lesznek a team leaderek, menedzserek. Erre mi kialakítottunk egy **talent programot. Azonosítottunk olyan embereket, akikben látjuk a jövőt, és futtatunk egy egy éves programot.** Ez alatt különböző tréningeken, és projekteken tudnak részt venni. Meg van, hogy milyen szinten kell tudni prezentálni. Ez egy erősség a cégünkénél, **hogy tudatosan foglalkozunk a következő generációval.**

A fluktuáció az mekkora?

V: Azt mondanám, hogy **kevesebb, mint az SSC – es átlag, ami 25-30 %. Nálunk olyan 10-15%.**

Ezt csak azért kérdeztem, mert a kutatásom másik része a munkatársi elégedettséget méri. És egy kérdőív keretében vizsgáltam több SSC – nél (IBM, Nalco, HP, stb.), hogy mi az ő elégedettségük, és 1-től 7-ig tartó skálán 5-ös, tehát elég jó, magas szám. Az interneten viszont szintén azt írják, hogy alacsony az SSC dolgozók elégettsége..

Ez egy jó kérdés. Én azt gondolom, hogy iparági átlagban az SSC – eken belül egy 25 % - os fluktuáció az normális. Ráadásul ez bele is van építve a rendszerbe. Van egy olyan modell, amikor pályakezdőket veszünk fel, van az amikor tapasztaltabb, már szakembereket veszünk fel. **Mi rámegyünk inkább a tapasztalatra**, így sok olyan ember van, aki már 2-3 évet eltöltött más multinál és mi átvettük. Itt benne van az, hogy ha valakinek van 2-3 év AP tapasztalata, és mi átvettük, akkor simán lehet, hogy 1-2 évre tervez, és utána szeretne valami mást csinálni. A **rotáció** lép itt be a képbe. Ez egy nagy erősségünk, mert **nagyon sok emberünk rotált egyik csoportból a másikba**. Ez az egyik mód, hogy hogyan tartsuk fent a dolgozók motivációját, **mindig új kihívások elé állítjuk őket, a másik pedig a bérezés**. Ami a cégváltások indoka is lehet. Itt megint vissza kell térni a rotációhoz, mivel minden mindennel összefügg. Ha csinálunk egy folyamat javító workshopot, és kijön, hogy 2 embernyi munkát meg tudunk takarítani, azaz kiiktatunk olyan lépéseket, amiknek nincs hozzáadott értéke. Ekkor ezt a két főt be tudjuk forgatni másik csoportba, mivel növekszünk.

A kihívás az az, hogy hogyan hozd össze ezeket az embereket az új pozíciókhoz tartozó elvárásokkal. Itt nem mindig van összhang. Ekkor kell egyáthidaló, sokszor két lépcsős folyamat, így a skill set nagyon nagy hangsúlyt kap.

Az SSC – ek regionális versenyét alapul véve, illetve azt, hogy szolgáltatást nyújtanak külsős partnereknek is (vagy csupán tervezik ezt); Mit gondol, milyen megkülönböztető versenyelőnnyel kell rendelkezniük a versenytársakhoz képest?

V: Ez itt pont a két említett modell eltérése, a captive, és az outsourcing közötti különbség. Mi nagyon távol állunk még ettől, tehát nem két éves távlatról van szó. **A növekedés az abból fakadhat, hogy cégcsoporton belüli más platformon lévő cégeket átveszünk.** A mi cégünket felvásárolta, kb két éve egy másik cég. De a mi cégünknek vannak testvér cégei, akiket nem úgy hívnak, mint minket, más brand, és már industry-ban van bent, viszont összetartozunk. **Ami stratégiai lépés lehet, hogy ezeket behozzuk ide, szolgáltatásokat nyújtunk nekik.**

Az, hogy külsős az nem elképzelhető.

Miért?

V: Azért, mert **távol áll a mostani üzleti modelltől**. Alapvetően **képesek** lennénk rá, mert megvannak a rendszereink, a talent programunk hozzá, illetve a források is. Viszont nagyon nagy felvételre kéne számítani, ami nem biztos, hogy fenntartható, mert a mostani kultúra nem terjeszthető ilyen dinamikusan. Ez **még egy kockázat lenne**. De ez nem a következő lépcsőfok, hanem mondjuk a hatodik.

Mi lehet a versenyelőny? Mi az, amiben a cég jobb tud lenni, mint a többiek, ha azt nézzük, hogy külsősökért is küzdünk?

V: Én azt gondolom, hogy ez az **end-to-end szemlélet az egy jó versenyelőny lenne**. És sokan dobálóznak az end-to-end-del, de kevés az a cég, aki tényleg csinálja is. És konkrétan úgy vesz át dolgokat, hogy ha én AP – t csinállok, akkor a procure-to-pay-t nézem, és ami nagyon nehéz, hogy senior leadership területen eladd ezt az end-to-end-et. Hiszen a beszerzési vezetőknek, az AP vezetőknek mások a céljai. Ha end-to-end-et akarsz csinálni, akkor **nagyon fontos, hogy a senior vezetés erős legyen, és átfogó**. Ha mondjuk a CFO egy ilyen programot akar nyomni, akkor már nem biztos, hogy a beszerzés ugyan annak riportál, hanem mondjuk a gyártásvezetőnek. És ezeket a riporting line-okat kell úgy áthidalnunk, hogy mind a kettőnek ugyan olyan hosszú távú céljai legyenek, és a rendszer működjön. Ha valaki ezt meg tudja lépni az nagyon nagy előnyhöz tud jutni.

Az end-to-end pénzügyi területen hogy valósulhat meg?

V: Az első az az, hogy **hozz be mindent az SSC alá**, mert amíg ez nincs, és nem mindenki az SSC alatt **riportol**, addig küzdhetsz a politikával a magas szintű területen, hogy meggyőzd a senior leadert, hogy az mégis csak jó. Ha már itt van az SSC – nél, akkor könnyebb a helyzeted, mert **házon belül tudod rendezni a dolgokat**.

Én azt gondolom, hogy úgy end-to-end, hogy **minél több funkció legyen itt**. Ha már itt van az AP, tök jó, akkor miért nincs itt a procurement. Mi elkezdtuk ezt csinálni, de még nagyon alacsony. Akkor lehetne utána csinálni a procure-to-pay projekteket csinálni. Az order is egy hasonló folyamat. Itt van az order deskünk bizonyos régiókra, itt van az AR elég sok régióra. Akkor miért nem csináljuk azt, hogy az összes régióra itt legyen az order desk és az AR is. Ez megint a következő lépés. Amikor ezek itt vannak, akkor tudnánk

end-to-endet csinálni. Ez még nagyon gyerekcipőben jár nálunk. Az előző cégnél ez volt az egyik nagy differentiator, hogy end-to-end folyamatokat javítunk.

Mi a helyzet ilyenkor a belső ellenállással? Mert amit én tapasztaltam más cégeken belül az a kőkemény ellenállás.

V: Igen ez így van. Ha elhozol valamit, akkor azokat a **pozíciókat meg kell szüntetni**, országoként eltérő, hogy mennyire erős a **szakszervezet**, hogy ezeket a pozíciókat meg tudja tartani. Összességében azt mondanám, hogy azért nagy az ellenállás, de van ahol gördülékenyebben megy.

Az Ön tapasztalatai alapján az Üzleti kapcsolati marketing milyen szerepet játszik az SSC – ek piacán? (Pl.: Mennyire fontosak a hosszú távú üzleti kapcsolatok? Mennyire bonyolult döntés egy folyamat kiszervezésének meghozatala? Mennyire gyors? Kik vesznek részt a döntéshozatalban? Milyen érvek dominálnak?)

V: Mi minden ide áthozott munkáért megküzdünk. Akkor sikeres ez a küzdelem, ha **van egy erős szponzorunk odafent**. Ha pl. a CFO megkapta a CEO – tól azt a célt, hogy a teljes finance költség az legyen a sales 3 %-a, akkor ezt kőkeményen le lehet fordítani dollárra, és hogyan lehet hatékonyságot csinálni? Ha behozol több dolgot központosítva egy helyre. Ha meg van ez a szenior menedzsment támogatás, akkor sokkal gördülékenyebb. El tudja intézni, hogy legyen IT támogatásunk is, hogy zöld lámpát kapjanak a migrációs projektek. Ha ez nincs meg, akkor egy SSC nagyon nehéz helyzetben van, hogy kiterjessze a saját határait. Most ez nálunk elég friss, mert a CFO pozíció sokáig nyitva volt. Most az elmúlt negyed évben ez már be van töltve, és sokkal jobb a helyzetünk.

Mennyire elképzelhető az, hogy idejön egy folyamat, majd visszamegy?

V: Nem nagyon! Mert **nem individuális kiszervezésről van szó, hanem inkább egy road map-ban, és megyünk egy irányba**, van egy vízió, egy a stratégiai irány. És ha valami **beleilleszkedik** ebbe, mint egy puzzle darabka, akkor onnan azt kimozgatni, akkor azt nehéz. Ha korábban a múltban volt olyan kiszervezés, ami ad – hoc volt, és csak egyes területeket érintett, és mondjuk nem illeszkedik a nagy egészbe, akkor az visszamehet.

Egy folyamat kiszervezése 9-18 hónap, és ez még az alsó hang, meg kell vívni a harcokat, meg kell csinálni a knowledge transzfert, az összes IT access-t meg kell adni, ha esetleg eddig más IT platformon volt, akkor azt is meg kell szervezni. Miután ez letelt, akkor jön a 2 hónapos stabilizálás.

Mik nevezhetők gyengeségnek a jelenlegi működésük során? (Min szeretnének változtatni rövid / középtávon?) Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Mik a leggyakoribb panaszok / problémák a működés során (mind ügyfél, mind belső oldalról)?

V: Gyengeség, vagy fenyegetettség az, hogy van egy **ország szintű kockázat**. Ha mondjuk egyszerre több multi cég azt mondja, hogy elviszi innen a munkákat, inkább máshol telepíti le az SSC – t. Az nagyon komoly gondot jelentene. 30 000 embernek kb más szakmát kellene tanulni, mert mi nagyjából ehhez értünk. Kérdés, hogy mennyire erős a magyar SSC piac. Tehát még mindig jönnek ide folyamatok, cégek. Erről a HOA csinált egy jó kutatást.

Cég szinten az **attrition**-re mindenképp figyelni kell. Az egy **elveszett költség**, ha be kell hozni egy új embert, mert a recruitment költség, a betanítási költség felmerül, az első két hónapban inkább vissza fog más erőforrást, ezután kezd el termelni. **Meg kell találni az összhangot**, mert azt sem mondom, hogy a nulla az ideális. A másik gyengeség a kommunikáció, ez biztos nagyon nagy közhely, de mi azért fordítunk erre figyelmet.

Az SSC még az év elején azonosított 7 olyan területet, amiben szeretne jobb lenni, és ezek egyike a kommunikáció. Erre el is indítottunk 7 projektet, hogy hogyan fejlesszük őket, a **kommunikáció projekt** arról szól, hogy nézzük át hogyan kommunikálunk. Nincs-e átfedő meeting, felesleges meeting. Ez az egész kommunikáció egy jó nagy terület, cégen belül minden irányban.

SSC és global szinten?

V: Erre is érdemes lenne kitérni, de most csak az SSC – n belüli folyamatot vizsgáltuk.

Milyen további gyengeség van még?

V: **A szervezeten belüli rétegződés**. Van egy nagyon erős team member **szint**, majd jön egy **team leader szint**, itt már vegyes a kép, mert **vannak tapasztaltabbak, de vannak**, akik még kezdők ebben, akiket pl kiemeltünk a team member szintről. És itt **van egy nagy ugrás a team leader és a manager között**. A kérdés, hogy **hogyan fogjuk**

elérni, hogy a team leaderek elég erős menedzserek legyenek 1-2 éves távlatban, ha mondjuk a menedzserekben van rotáció. De a talent program az erre is jó, hogy hogyan képezzünk team leaderből menedzsert. Ez képzés kérdése, de most még azért elég nagy a rés.

Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

V: Ez a **testvércég vonal** ez nagyon nagy növekedési lehetőség. Ha kinyúlunk ebben az irányba és az anyacég felé, akkor nagyon nagy a bővülés.

Most Európát szolgálunk ki, és a másik az a **régiós növekedés**, hogy **esetleg Oroszország felé nyúlni, vagy a Közel Kelet felé nyúlni**, egy ilyen EMEA, EMAR régiót tudjunk lefedni. Ez is egy nagy bővülés lenne.

A harmadik pedig a **scope**-ban, mert „most főleg a finance-n van a hangsúly, egy kis procurement, és order desk. És a cél, hogy a processekben kinyúljunk.

Mennyire tartja azt elképzelhetőnek, hogy ha most fel kéne venni 100 embert találnának?

V: Biztos, hogy találnánk, az a **kérdés, hogy mennyiért?** Szerintem vanna mozgítható emberek a piacon.

Nem az a kérdés, hogy milyen?

V: Én azt gondolom, hogy **Magyarországnak az is az előnye, hogy nagyon sok jól képzett, nyelveket beszélő dolgozók vannak**. Ebben nincs hiány. Van egy két egzotikus nyelv, amit nehezebb toborozni, de nagy gond nincs.

Regionális szinten?

V: **Az emberek felvételénél nem látok nagy problémát**. Jó mondjuk 100 ember az nagy szám. És mindent meg kell mozgatni, valamint megrázná a többi SSC – t is. De az emberek ott vannak, ők rendelkezésre állnak. A 100-at úgy tudod megcsinálni, hogy felveszel innen-onnan 4-6 embert, a munkaerőpiacról is felveszel pár tucatot, és végül porlasztod a többi SSC-t. Átveszel tőlük 5 embert, és akkor azt nekik kell pótolni, ami mégiscsak egyszerűbb, mintha 100-at kéne. **Ráadásul szerintem jó minőségű embereket kapnánk**.

Amiben a problémát látom, hogy ha a senior vezetést kéne pótolni, azt nem biztos, hogy tudnánk, ők nem állnak rendelkezésre biztosan. Van egy **szűkebb pool, akik dolgoznak valahol, a kérdés, hogy őket hogyan tudod elcsábítani**.

Harmadik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 30-40 között
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: HR
- alkalmazottak becsült száma: 50 fölött

Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.

V: Az általam ismert budapesti szolgáltató központok mind nemzetközi cégek telephelyeként működnek Magyarországon, ezért **működési alapelveiket magukkal hozzák**, a fő elveket az anyavállalat irányelvei jelentik. Ezeket összefoglalóan három fogalom képviseli (ezek megnevezése és definíciója vállalatonként különbözhet): **vízió, küldetés és értékek** (Vision, Mission, Values).

A vízió azt határozza meg, hogy az adott vállalat hol szeretné látni magát az általa meghatározott idő elteltével. Például szeretne bekerülni az iparági Top10-be.

A küldetés arról szól, hogy mit szeretne tenni a vízió elérése érdekében, mit szeretne nyújtani ügyfeleinek.

Az értékek pedig azt mutatják meg, hogy a fentieket hogyan, milyen alapelvek mentén teszi a cég.

A munkafolyamatok, tranzíciós folyamatok és SLA-k kialakítása során az iparági standard tudásbázist követik a cégek (pl. ITIL, PMI), ezeket integrálják folyamataikba, belső minőségirányítási rendszereikbe. A nagyobb cégek rendelkeznek minőségirányítási tanúsítványokkal (pl. ISO 9001:2008), melyek garantálják ügyfeleik felé a fenti tudás kontrollált működését.

Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC-t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?

V: A szolgáltatóközpontok (captive és outsourcing megoldások) legfőbb kérdése ez, amire könnyen rávágható válasz nem igazán van a rendkívül változó piaci viszonyok miatt. Egy piacgazdaságban működő vállalat számára természetesen **a profit az első kérdés**, akkor is, ha ezt nem a legfontosabb üzenetként közvetíti a nyilvánosság felé.

A profit kérdése viszont ma már nem kizárólag a nyereség mértékét, hanem fenntarthatóságát is jelenti. Ezt jól mutatja, hogy **a kezdeti outsourcing-lelkesedést több viaszervezési hullám törte meg.**

A captive vagy outsourced SSC megoldások komparatív előnyei között tehát a költségcsökkentéshez új szempontok sorakoztak fel. Ezek az első SSC telepítéseknél is ott voltak, viszont ma már szinte ezek játsszák a főszerepet (a profit mint tényező ugyanis már alapvetés).

- Infrastruktúra
- Technológia
- Képzés
- Nyelvi készségek
- Közlekedés
- Ország/régió specifikumok
- Állami támogatások mértéke

Magyarország a fentiekben a kilencvenes évek közepétől induló és a 2000-es évek végétől tetőző közép-európai kiszervezési hullámban nagyon jól teljesített, a jól képzett technológiai munkaerő olcsón elérhető volt, ebben a rétegben jól képviselt angol nyelvtudással, az IT és közlekedési infrastruktúra pedig kiemelkedő volt a régióban. **Ország specifikus érték volt a sok nyelven nyújtott szolgáltatások lehetősége.**

A múlt idő két dolog miatt indokolt:

1. a 2008-as gazdasági világválság hatása a nagyvállalatoknál 2010 után egyre fokozódó költségfókuszban jelenik meg
2. a közép-európai régió többi országának felzárkózása

Az ügyfél-elégedettség szerepe meghatározó: világszintű jelenség a szolgáltatások ki- majd viaszervezése elégedettségi okokra hivatkozva. Ebben szerepet játszott az, hogy **sok kiszervezés meglehetősen átgondolatlanul, csak a költség-tényezőre koncentrálva zajlott le**, illetve a munkaerő-piaci visszahatás kiegészítő ereje: egyes nyugat-európai országok iparági munkavállalói már szembesültek azzal, hogy munkájuk értéke relativizálódott és a korábbi fizetési szint ebben a szektorban már nem tartható.

Ugyanakkor az ügyfél-elégedettség fejlesztése a költség-tényezőhöz képest könnyebben menedzselhető jól képzett és tapasztalt operatív vezetés és ügyfélmenedzsment esetén.

Összességében tehát ne legyenek illúzióink: **az SSC-knél rendszerelem a profit, és az elégedettség, mint fontos, de menedzselhető tényező van jelen.**

Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben?

V: **Budapestnek és Közép-Európának továbbra is jó neve van**, természetesen a megfelelő helyen kezelve ebben a versenyben. Világszinten **India szerepe megkérdőjelezhetetlen** egyelőre, mellé emelkedik egyre inkább az ázsiai régió.

Ugyanakkor **az európai piac angolon kívüli nyelveinek kiszolgálásban már sokkal komolyabb versenyhelyzetben vagyunk.** Ez a piac világszinten azonban nem bír akkora jelentőséggel, mint az észak-amerikai.

A saját tapasztalata alapján miben nyújtanak többet, mint SSC a régiós versenytársakhoz képest (például Csehország, Lengyelország). Beszélgessünk kicsit arról, hogy hogyan látja az SSC – k regionális versenyét?

V: **2013-ban Magyarországon már nem biztos, hogy többet nyújtunk.** Csehország és Lengyelország nagyon felzárkózott, és sorra nyílnak a központok ott is. Lengyelország jelenleg a legnagyobb feltörekvő húzónév a régióban.

Magyarország a bejáratott, stabil üzleti megoldások és sokrétű tapasztalatokra alapozva talán a hozzáadott-értékek terén tudna tovább erősödni.

Milyen kétoldalú kockázat van a szolgáltatásuk területén? (szolgáltatói és igénybevevői oldalról). Mit tesznek a kockázatok csökkentése érdekében?

V: 1. **Érdekellentét.** Az új megoldásnak közvetlen egzisztenciális kihatása lehet a korábbi megoldás munkavállalóira nézve: minimálisan az adott szervezeten belüli áthelyezésre kell számítaniuk sokszor akár 15 éves egy területen töltött idő után. Természetesen itt se legyünk naivak – sok embert bocsájtottak már el a kiszervezések miatt. Az ezzel kapcsolatos féltelmek lassítják a tranzíciót és rendkívül negatívan befolyásolják a kezdeti ügyfél-elégedettséget. **Megoldást jelent erre a jó relationship-management és a sikeres megoldásban érdekelt többszintű felelősségi rendszer**

kiépítése. Ebben az esetben a legacy szervezetben a vezetők buy-inje biztosított, illetve egyéni teljesítménycéljaikban is megjelenik a tranzíció.

2. **Régi és új szervezeti felépítés.** A ki- vagy egybeszervezett szolgáltatásnak már van előképe, hiszen létező folyamatokról van szó, mégis az SSC új operatív megközelítést jelent, ezért kockázatot hordoz magában az új szervezeti megoldással. A bejáratáshoz szükséges idő alatt is fenn kell tartani a szolgáltatás színvonalát. Ennek kezelésére a jó belső kommunikációt szokták javasolni, ami megközelítésként jó, de nem ad még eszközt az operatív tranzíciós menedzsment kezébe. Ugyanakkor még ez a terület sem kellően fejlett, sőt a nagyvállalatok méreteiből kifolyólag egy kifejezetten nem hatékony területről beszélünk. Ez a terület megfelelő tranzíciós menedzser szakembergárda bevetésével lenne jobban kezelhető.

3. **Régi és új munkafolyamatok.** Az eredeti folyamatok nem véletlenül lesznek kiszervezve: az eredeti szakértőgárda a captive vagy outsourcing megoldáshoz képest drágábban és kevésbé hatékonyan dolgozik. A kockázatot az utóbbi tulajdonság hordozza: hiszen az SSC / outsourcing megoldás azért lesz képes alacsonyabb áron, de mégis profittal dolgozni, mert a munkafolyamatokat hatékonyabbá teszi. Viszont nem megfelelően hatékony munkafolyamatokat nagyon nehéz átvenni, sokszor a tranzíció **során jutnak felszínre a kifejezetten kaotikus folyamatok.** A kockázat kezelése az alapos „Due Diligence” folyamattal, kezdetektől működő relationship-management és transition management szakemberekkel lehetséges.

4. **Kulturális különbségek** merülhetnek fel a központok távolságának függvényében. Bár ezek a különbségek **látszólag nagyok, rövidtávon könnyen kezelhetők** kulturális tréningekkel, a tapasztalat szerint a résztvevők ugyanis kifejezetten szeretnek új kultúrákkal ismerkedni. Ideális esetben ez már a tranzíciós fázisban bevihető a relationship managementbe.

5. **Provinciális szemlélet.** A ki- vagy egybeszervezett tevékenységet sokszor ugyanazok menedzselik, akik a nem eléggé költség- és folyamat-hatékony megoldásokban korábban valamilyen szerepben maguk is részt vettek. Bár ezt a cégek kockázatkezelésnek szánják, sokkal inkább fékező vagy még inkább további kockázt növelő tényezővé válnak. Az új központok tehetséggondozása jelenthet erre megoldást, ez viszont már az adott cég vállalati kultúrájának és értékeinek függvénye.

6. **Sales és operáció közötti szakadék:** a sales teamek céges sablonra dolgoznak, és sok ígéretet tesznek a szerződéskötés érdekében, míg az operáció megkésve szembesül a

tényleges kihívásokkal. Ennek kezelésére is látok lehetőséget az operációból kinevelhető business development tevékenységben, ami a Sales támogatására lehet bevethető.

Miben látja a saját SSC – ének az erősségeit? Mennyire képzelhető el a külsős ügyfelek irányába való nyitás ezekre alapozva? (Ha már vannak külsős partnerek, akkor róluk beszéljünk egy kicsit, hogyan szerzik őket, milyen időtávra szól az együttműködés? Mennyire különböznek az ügyfelek elvárásai?)

V: Amennyiben külső ügyfélen az anyavállalat döntéseitől függetlenül szerzett új ügyfelekre gondolunk, az az adott SSC nagyfokú önállóságát mutatná, és igencsak kérdéses, hogy ezt az anyavállalat mennyire tolerálja.

Ha a kérdés az, hogy **a magyarországi SSC modelljére építve az anyavállalat újabb ügyfeleket szerez, akkor ez egy bevált megoldás. Ehhez kulcskérdés az adott SSC lokális erőssége. Magyarországon ez lehet például a német nyelv széleskörű ismerete.** További lehetőség az SSC profiljának kiterjesztése, erre is ismert példák vannak Budapesten. Ebben az esetben az elsőnek behozott szolgáltatás után **újabb funkciókat is ide szervez az anyacég** (pl. ITO után BPO-t).

Az SSC-k outsourcing cégek iránti érdeklődése pedig egy aránylag új jelenség. Ebben az esetben pl. egy nemzetközi nagyvállalat magyarországi SSC-je (ami már önmagában is költséghatékony megoldás) fordul egy outsourcing szolgáltatóhoz további költségmegtakarítás és hatékonyságnövelés érdekében. Ez tulajdonképpen egy fejlődési láncot jelent. Természetesen ez is csak az anyavállalat corporate döntésének függvénye.

Az együttműködés időtartama változó: éves szerződésmegújítástól 10 éves szerződésig sok minden előfordul. Mivel a verseny nagyon éles, hosszú távú szerződéseket igazából csak kifejezetten komplex, nagy volumenű szolgáltatáscsomagra érdemes kötni.

Az ügyfelek elvárásai meglehetősen különbözőek, a szolgáltató szervezeti felépítésén múlik (sales és relationship management, valamint operatív szervezet), hogy mennyire hatékonyan kezeli őket.

Az SSC – ek regionális versenyét alapul véve, illetve azt, hogy szolgáltatást nyújtanak külsős partnereknek is (vagy csupán tervezik ezt); Mit gondol, milyen megkülönböztető versenyelőnnyel kell rendelkezniük a versenytársakhoz képest?

V: A nagy szolgáltatók SSC-inek Magyarországon belüli versenyét nem tartom meghatározónak – lehetséges, de igazából ide globális szintű döntések érkeznek, egy leendő ügyfél nem azon gondolkozik, hogy Budapesten vagy a régió belül melyik nagy szolgáltatónak van előnye, hanem **globális szinten melyikük nyújt nagyobb előnyt**. Az, hogy egy globális szolgáltató melyik közép-európai országba telepíti a központját, az már egy regionális versenykérdés.

Az Ön tapasztalatai alapján az Üzleti kapcsolati marketing milyen szerepet játszik az SSC – ek piacán? (Pl.: Mennyire fontosak a hosszú távú üzleti kapcsolatok? Mennyire bonyolult döntés egy folyamat kiszervezésének meghozatala? Mennyire gyors? Kik vesznek részt a döntéshozatalban? Milyen érvek dominálnak?)

V: Azt gondolom, hogy ebben a szektorban a kapcsolati marketinget nem lehetséges túlzásba vinni, feltétlenül szükséges. **Bizalmi alapon nagy volumenű és hosszú távú üzletek jöhetnek létre** (de fogalmazzunk úgy, hogy enélkül egyébként semmilyen üzlet sem jön létre).

A globális pénzügyi válság eredményezte költségfókusz miatt a hosszú távú szerződések megkötése háttérbe szorult, de ez is csak erősíti a kapcsolati marketing szerepét. Direkt hatása ennek, hogy a kiélezett versenyhelyzetben a relationship management egyre inkább beszivárog az operációs menedzsmentbe, aminek lehet egészségtelen hatása is (pl. **rövid távú eredményjavulás oltárán hosszú távú quality stratégiák feláldozása**).

A kiszervezési döntéshozatal ma már nem okoz nagy fejtörést: a szolgáltatók nagyon nagy versenyben vannak, folyamatosan keresik megoldásaikkal az új- és meglévő kiszervezőket. **Jelenleg globális szinten a kiszervezés eldöntött kérdés.** Ami megfontolást igényel, az az, hogy az előnyeit hogyan lehet a legjobban kihasználni.

Az, hogy melyik konkrét folyamatot szervezze ki egy nagyvállalat, az az IT területén nem kérdés (szinte mindet), inkább a BPO, de még inkább a KPO területen lehet gondolkodni. BPO-ban a finance AP/AR folyamatok, a HelpDesk az egyszerűbb, a HR és az analitikai folyamatok a bonyolultabb kör.

A döntéshozatal a C szinten történik.

A két fő érv, mint már említettem a költségek és a fenntarthatóság.

Mik nevezhetők gyengeségnek a jelenlegi működésük során? (Min szeretnének változtatni rövid / középtávon?) Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Mik a leggyakoribb panaszok / problémák a működés során (mind ügyfél, mind belső oldalról)?

V: Gyengeséget a mai fejlődési szinten már nem tudnék mondani, „nem ma kezdte az ipart” egyik cég sem.

A rendkívül változékony pénzügyi és technológiai környezet jelent inkább kihívásokat, aminek hatása beszivárog az operációba. Nehezebb hatékony hosszú távú modelleket felépíteni, még akkor is, ha minden résztvevő tapasztalatból tudja, hogy ezek jelentik a siker kulcsát. Annak érdekében, hogy ezen a szükséges, de nehezebbnek tűnő úton maradjon / elinduljon egy szolgáltató, nagyon jó relationship managementre van szüksége, akik **meggyőzik az ügyfelet arról, hogy a rövid távú érdekek és a hosszú távú befektetések között van összeköttetés**, valamint menedzselik a folyamatosan változó elvárásokat.

Ez a folyamatosan (akár naponta) is változó környezet a munkavállalóknak is nagy kihívás – a közép-európai régió még hordozza a történelmi hiányosságokat a piaci kultúrával kapcsolatban, a felgyorsult világ kiszolgálásának hátrányaival pedig a fiatal (Y/Z) generáció is nehezen szembesül (az előnyeit viszont feltűnően könnyen kezeli).

A másik fejleszthető terület **a helyi vezetők erőteljes és tudatos képzése lenne**, akik közvetítő közeget jelenthetnek a globális szolgáltató és a lokális munkaerő között.

Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

V: A kérdésben említett mindkét irány jelen van a profit növelése és a fenntarthatóság érdekében.

Negyedik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: felett
- becsült korcsoportja: 30 – 40 között
- szakmai profilja: csoportvezető
- szolgáltatás területe: IT
- alkalmazottak becsült száma: 5 – 10 között

Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.

V: Tehát akkor a másik oldallal kapcsolatos tranzakciókra gondolsz? Mi ugye fejlesztünk. Méghozzá agilisan fejlesztünk, ez azt jelenti, hogy ciklusokban dolgozunk, **két hetes ciklusokban**. Minden két hétben meg van, a ciklus elején, hogy miket kell abban az időszakban szállítani. Valamint **minden két hét elején van egy retrospektív meeting**, ahol megnézzük, hogy hogyan alakult az előző. Ez egy pár órás meeting. Megnézzük, hogy milyen problémák voltak az előző időszakban, milyenek lehetnek az újban, és ki fogja ezeket megjavítani. Ezen a meetingen mindenki részt vesz, mert ez a legfontosabb meeting az egész ciklusban, sprintben – mi így használjuk. Minden sprintnek van egy indítója, ami azt jelenti, hogy előre le vannak beszélve, hogy milyen feladatok vannak, és az előző ciklus végén már látszik, hogy melyik feladatok nem lesznek meg. Ha valami nincs kész, akkor az átcsúszik a következőre.

A kommunikáció a kintiekkel napi szintű, ez leginkább chaten történik. Chat vagy e-mail. Attól függ, hogy éppen ki min dolgozik. A chat akkor jó, ha gyorsan el akarunk valakit érni, és support tevékenység van, e-mail akkor, ha valami bonyolultabb dolog van. Ahhoz, hogy ezeket a két hetes munkákat teljesíteni tudjuk, ahhoz le kell adni egy köztes verziót, amire feedbacket kell kérni, mondjuk 1 hét után.

Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC-t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?

V: Ez egyszerű. Az anyacég az egy német cég. Ugye *Németországban informatikusokból alapvetően hiány van.* És ráadásul **egy olyan cég, aki nem is egy nagy német városban van**, hanem egy kisebbben. Ebből az következik, hogy *nem tudnak olyan magas fizetéseket adni.* Rájuk ez halmozottan érvényes. Így **munkaerőt csak onnan tudnak beszerezni, ahol olcsóbb, és jól képzett.** Ilyenkor általában bejön a képbe *India*, és az ázsiai országok, csak ezek nagyon **messze vannak, és az időeltolódás** miatt nehéz az együtt működés. Ezért olyan országokat keresnek, ami ugyanabban az időzónában van, max 1 plusszal eltolódott. **Magyarország ebből a szempontból kivételes helyzetben van, mert olcsó az informatikus, de jól képzett.**

És ha mondjuk Lengyelországhoz, Csehországhoz viszonyítjuk? Erről esetleg beszéltek a németekkel?

V: Nem igazán. De úgy gondolom, hogy ott is megvannak az SSC – ek, tehát **Magyarország nem kivételezett helyzetű.** Én úgy tudom, hogy Csehországnál kicsit olcsóbbak vagyunk, de Lengyelországról nincs képem.

Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben?

Magyarországon nincs verseny. Ez az egész SSC ipar kapcsolati, bizalmi alapon szerveződik. Nincs olyan, hogy egy szövetségbe bejönnek a német ügyfelek és kiosztják őket, hogy akkor te idemész, te pedig oda. Ez az SSC is egy **kapcsolaton keresztül jött be hozzánk.**

Milyen kétoldali kockázat van a szolgáltatásuk területén? (szolgáltatói és igénybevevői oldalról). Mit tesznek a kockázatok csökkentése érdekében?

V: Mivel mi erőforrás alapon működünk, tehát havonta kapunk számla ellenében pénzt tőlük, ezért **pénzügyi kockázata nem nagyon van** ennek. Olyan kockázata van, hogy ők, mint németek **bármikor azt mondhatják, hogy a jövő hónaptól nincs erre vagy arra az emberre szükségünk.** Ebben az esetben ugye az ember ott van, valahogy fel kell használni egy másik projektre, vagy el kell küldeni. Mivel ez a kockázat benne van, ezért érdemes **pool-t vagy puffert képezni.** Más kockázat nagyon nincs a mi oldalunkon.

Az ő oldalunkon a kockázat abban merül ki, ha **túl sok mindent hoznak ide, és nincs befolyásuk arra, hogy melyik embereket tartsuk meg, és melyiket küldjük el, ez az SSC saját hatáskörében van.** Akkor ez nekik azért veszélyes, mert bármikor felrúghatja a szerződést, és ez a **tudás abban a pillanatban megszűnik** a német cégnél. Én azt

mondanám, hogy egy **tudáselvándorlás** jellegű kockázatról van szó. A németek például ösztönzik azt, hogy aki jó, azt megpróbálják kicsábítani, vagy létrehoznak egy saját céget, bevásárolják magukat a cégbe, az SSC – be, hogy legyen szavazati joguk.

Az adott SSC esetében viszont a ő maga, a cég is a tulajdonos!?

Itt igen, ők azok. De nem mindenhol van az, hogy egyszer csak létrehoznak egy céget, az anya cég is csak most ért el ebbe a fázisba. **Sokszor van az, hogy már eleve kapcsolatban vannak egy céggel, használják az infrastruktúráját.** Kialakítani SSC –t az hosszabb és bonyolultabb, ide kell jönni, időzni kell itt, fel kell mérni a terepet. Ezért inkább azt csinálják, hogy olyat választanak, aki már ismeri a terepet, meg van a kapcsolati hálója, és ő építse ki, és aztán felvásárolják.

Miben látja a saját SSC – ének az erősségeit? Mennyire képzelhető el a külsős ügyfelek irányába való nyitás ezekre alapozva? (Ha már vannak külsős partnerek, akkor róluk beszéljünk egy kicsit, hogyan szerzik őket, milyen időtávra szól az együttműködés? Mennyire különböznek az ügyfelek elvárásai?)

V: Nem vagyunk annyira kiszolgáltatva projekteknek, piacoknak, sokkal nyugisabb a környezet.

A külsősöknek való értékesítés akkor működik, **ha olyan tudást sikerül felhalmozni, ami eladható külsősöknek is.** Például egy domain tudás. Ez egy logisztikai tudás, amit itt felhalmoznak a fejlesztők, logisztikai szoftverben, az nyilván eladható más cégeknek is. A német cégnek ez akkor érdeke, ha ez rajta keresztül történik. Tehát **ha a német cég a tulajdonos, akkor ez működhet.**

A piacon mennyire elfogadott az, hogy egy másik logisztikai cég, vesz egy versenytárstól szolgáltatást?

V: Ez **abszolút** működik. Hiszen a partnerek ismerik egymást, és csak úgy nem vásárolnak a piacról speciális dolgokat. Mindenki azt szereti, hogy ha az adott dolog már ki van próbálva, működik. Egy ilyen megoldást megvesznek. De ha csak egy IT cég előállít csak úgy egy megoldást, akkor azt nem veszik. Például próbálkozott az Oracle logisztikai szoftverrel, de nem sikerült neki piacot szerezni.

Ezek alapján csak az adott iparágon belül lehet értékesíteni?

Én azt gondolom, hogy **igen**. Mivel IT – s tudás nem halmozódik fel olyan mértékben, hogy más IT – s projektekre lehessen ezt értékesíteni. Lévén, hogy ez egy olyan cég,

akinek csak egy adott területen kell fejleszteni, ezért nem érdekelt abban, hogy a back end minél jobb legyen. Ő abban érdekelt, hogy minél hamarabb kiszolgálja a saját ügyfeleit.

Az SSC – ek regionális versenyét alapul véve, illetve azt, hogy szolgáltatást nyújtanak külsős partnereknek is (vagy csupán tervezik ezt); Mit gondol, milyen megkülönböztető versenyelőnnyel kell rendelkezniük a versenytársakhoz képest?

V: **Maga a csapat** az egy fontos dolog. Ha sikerül egy jó csapatot összeverbuválni, akik tudnak együttműködni, az **ütőképes**. Ez mindig érték, egy ilyen csapatot mindig fel lehet használni. Az emberek minőségének tekintetében lehet fejlődni, ha sikerül több ilyen csapatot összerakni az nagyon jó, és ők kommunikációban, szociálisan jól működnek, akkor az a csapat bárhogy értékesíthető. Itt már ki lehet lépni a logisztikai piacról.

A másik az, hogy egy külföldi cégről van szó, és **külföldi kultúrát hoz magával az nagyon jó**, mivel a csapat ki tud tekinteni az európai vizekre. A csapat napi szinten használja az angolt, ez nagyon jó, többet kell kommunikálniuk, prezentálniuk, és ezáltal értékesebbé válnak a piacon. Én azt gondolom, hogy ez egy fejlesztendő terület.

V: Arról mi a véleménye, hogy a felsőoktatásban, egyetemi / főiskolai szinten, ezt az SSC gyakorlatot bevezetni, megismertetni a hallgatókkal? Akár egy választható kurzus keretében. Mennyivel lenne könnyebb a Te munkád, a toborzás maga, ha az embereknek már lenne eleve egy képe arról, hogy mi az az SSC? Vagy ennek IT – ban nincs jelentősége?

Szerintem IT – ban nincs jelentősége. Mert a külföldi egyetemeken az a szemlélet, hogy az embereket ki kell tenni a szakmába, a gyakorlatba. Magyarországon ez nincs így. Külföldön nagyon jól működik az, hogy a hallgató már az egyetem alatt dolgozik egy cégnél, Európában, vagy a tengerentúlon. Sajnos nálunk ennek nincs még divatja. A másik pedig a **start – up szemlélet, ami hiányzik nálunk**. Itt az van, hogy **mi egy kiszolgáló ország vagyunk, és kiszolgálunk más országokat**. Emellett pedig nem törekszünk arra, hogy olyan értéket teremtsünk, ami eladható külföldre. A másik pedig az, hogy egy olyan tudást építeni fel, am beilleszthető egy külföldi start – up-ba.

De akkor ott is mint kiszolgáló személyzet jelenünk meg?

V: A start – up terméket fejleszt, és nem szolgáltatást. A termékfejlesztés sokkal kockázatosabb bonyolultabb iparág, de sokkal nagyobb a jövedelem, és a szakemberek is nagyobb tudást tesznek hozzá.

Az SSC – ben sok minden adott, a multi háttér miatt a szabályok már le vannak fektetve. De egy start up – ban nagyon sok mindent ki lehet próbálni. Ez a fiatalok számára sokkal vonzóbb, mint egy SSC.

Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

V: Erre nem tudok válaszolni, hogy milyen stratégiát kéne követni. Azt el kéne dönteni egy ilyen cégnek, hogy **IT – t csinál házon belül vagy kiszervezi**. A kettőnek a kombinációja kicsit furcsa. Maga az IT részleg az anyacégen belül a többi részleg miatt szenved. A többi részleg nem IT kompatibilis, nem agilis, sokkal lassabb, nagy monstrumok vannak, akik nehezen változnak. Ezért az **IT – t teljesen le kéne választani az anyacégről, akár beletenni az SSC – be, és akkor külön budget-tel rendelkezik, és projekt alapon működik**. Valamit kér az egyik osztály, és azt az IT megcsinálja. Én ebben látom a fejlődési lehetőséget. Ez az egész az SSC – en belül is kialakulhat, a gond az csak az, hogy másik országban vagyunk.

És akkor ezzel együtt mi a jövője az itteni SSC – nek?

V: Én azt gondolom, hogy kéne csinálni Németországban egy céget, akinek a magyar részleg a tulajdonában van, és csak is kizárólag IT – val foglalkozik. Így egy kisebb cég lenne, aki nincs hátráltatva a többi részleg által.

És azzal mi a helyzet, hogy most van egy finance üzletág is?

V: Itt most keverednek a dolgok. A finance-nek és az IT – nak nincs sok köze egymáshoz most. Ez két külön dolog. Annyi a kapcsolódás jelenleg, hogy Magyarországon ugyanabban a cégben vagyunk benne.

Értem, akkor ennél több kapcsolódás nincs, és fejlődésben sincs?

V: Ha ez egy olyan cég lenne, aki pénzügyi szoftvereket fejleszt, akkor lenne több, de így nincs, és a jövőben sem látok.

Ötödik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 30 – 40 között
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: ügyfélszolgálat
- alkalmazottak becsült száma: 50 fölött

Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.

V: 2011 – ben történt egy globális összeolvadás, alapvetően két egyenlő fél olvadt össze, de világ szinten a másik cég egy minimálisan nagyobb, ezért kaptuk meg mi is a nevüket, de mi cégen belül, mint márka megmaradtunk, a csoporton belül.

Mivel egy SSC vagyunk, így **operatív munkát végzünk**, ennek pedig a tranzakciók az alapjai, tehát igen, ilyen szinten le van bontva. Olyan téren mi nem vagyunk egy klasszikus SSC, ha kezdhetem egy kicsit előbből, hogy nem azokat a feladatokat látjuk el, amiket egy klasszikus SSC-nek a kezdő feladatkörei, lásd AP, Paymentek, Treasury, Finance, IT. Hanem egy kicsit **az üzlet másik oldaláról kezdődött el az SSC vonal, ez pedig a Customer Service**. Ez egy elég **kockázatos** terület, mert itt egyenesen kapcsolatba kerültünk az ügyfelekkel. A cégünk tevékenységét tekintve 70 – 80 % az mind ügyfélorientált tevékenység: ügyfélpanaszok kezelése, megrendelések kezelése, ügyfélszolgálat. Ilyen értelemben nehéz azt mondani, hogy mi egy back office vagyunk, inkább egy front office jelleg van. Ez meg van az ügyfél és a beszállító oldalon is. Az én egyik csapaton például a beszállítói help desk, azaz a beszállítókkal való közvetlen kapcsolat fenntartása. Ami teljesen back office feladat az Argentínában van, a másik része pedig Indiában. Például a számla feldolgozás, vagy szkennelés, az nincs nálunk. Nálunk **egy fokkal a value added, értéknövelt, hozzáadott értékű feladatok vannak**. Tehát múlik sok azon, hogy az adott ember mennyire beszéli a nyelvet, mennyire látja át a folyamatot az elejétől a végéig, mennyire tud gyors lenni, és azonnal segíteni. Ezen belül részekre vannak osztva a csapatok. Cég szinten külön van választva, hogy melyik csapat van az ügyfél és melyik a beszállítói oldalon. Aki például a beszállítói oldalon van, ott

igyekeztünk minden feladatot külön kis csapatokba szervezni. Először például a beszállítói adatok kezelése, egy master data csapat, de van külön olyan is, akik a megrendeléseket szerkesztik, és küldik ki őket, és a folyamat végén van egy olyan csapat, akik a kérdésekre válaszolnak. Az egész folyamat részekre van bontva, de egy osztályhoz tartoznak. Itt az a fontos, hogy a manager, vagy az osztályvezető kezében legyen az egész folyamat, de minden folyamatra meglegyenek a csapatok.

Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC –t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?

V: Ez egy nagyon jó kérdés. A döntés kb 5 évvel ezelőtt lehetett, nem dolgoztam még akkor a cégnél. De én úgy gondolom, hogy egyrészt **a szaktudás, a viszonylagosan megfizethető munkaerő versus tudás, a beszélt nyelvek. Tehát mennyire elérhető a magyar munkaerő piacon a potenciális munkaerő.**

Ha mondjuk Lengyelországhoz vagy Csehországhoz viszonyítunk?

V: Nem voltam része akkor annak a döntéshozatalnak. Én úgy gondolom, hogy az lehetett szempont, hogy **a cégnek itt is van egy irodája**, tehát a magyar piacra is értékesítik a termékeiket. A magyar piac is ennek a része. Tehát az anyavállalaton belül is van egy közép – európai központ, aminek az egyik része Bécsben van, a másik itt van Pesten. Ez szólhatott amellet, hogy ne Lengyelország legyen. Illetve még az, hogy Budapesten itt van a repülőtér közel, még **viszonylag olcsó az irodabérlés**. Lengyelországban, ha például Krakkó lett volna a központ, az egy fokkal kisebb. Nem 2,5 millió, hanem 1 millió. Ott is van egyetem, de talán nincs annyi diák. A reptér is kicsit messzebb van.

A saját tapasztalata alapján miben nyújtanak többet, mint SSC a régiós versenytársakhoz képest (például Csehország, Lengyelország,). Mennyivel magasabb itt a hozzáadott érték?

V: Ez egy **SSC, tehát mi a cég része vagyunk, nem egy outsourced**. Tehát nem úgy működünk, mint a Genpackt, ami egy szolgáltatást teljesít egy másiknak. Mi alapvetően, és valószínűleg itt is van az érték, vagy **az összetartozás érzése**, hogy nem egy külön céggént vagyunk kezelve, hanem nagyon is nagy figyelem van azon, hogy mi a cég része legyünk. Tehát **haladjunk mi is a cég változásaival**, a döntésekről mi is kapjunk információt, bevonjanak. Ha például a cégen belül van egy bónusz program, abban mi is

benne legyünk és ne külön mozogjunk. Ezek alapján szerintem nem is volt kérdés, hogy ezt a tevékenységet kiadják egy másik cégnek.

Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben? Ti mennyire versenyeztek egy másik SSC – vel?

V: **A magyar piacon nem.** Amilyen fajta verseny velük van, az a **munkaerő piacon van**, a munkaerő megszerzéséért, vagy megtartásáért. A saját üzletágunkon belül velük nem versenyzünk. Viszont **versenyzünk Krakkóval, Indiával, vagy Argentínával.** Ez nem egy kimondott, kiélezett verseny, de van. És nálunk az az érdekes helyzet alakult ki, hogy a két anyavállalat összeolvadt. És pont abban az időszakban, amikor az egyik cégnek már volt egy SSC-je 3 éve, itt Budapesten, főleg customer service, és egy – két beszerzési tevékenységre. Meg volt outsource központja Argentínában, és egy scannelő központja Németországban. A másik cég ebbe a házasságba behozta az ő szemléletét, aki nem SSC – vel dolgozott, hanem outsource céggel, az pedig a Genpackt volt. Nekik pedig van egy központjukuk Bukarestben és Indiában. Ez a cég azt mondta, hogy megbízza a Genpackt-et, hogy hozza a saját tudását, tapasztalatát és oldja meg ezeket a feladatokat. De ezzel párhuzamosan létrehoztak egy beszerzési központot Krakkóban, amit nem SSC – nek hívnak, hanem egy relocated központ, ahova amit tudtak operatív munkákat áthelyezték, főleg beszerzési területen, de most már IT – ban is. Pont mikorra ezek így meglettek, akkor volt az összeolvadás, és emiatt van most egy rendeződés, hogy mi hol lesz a következő években. Tehát ezekben van verseny, olyan értelemben, hogy **össze kell hasonlítanunk, hogy nálunk mennyi egy munkaerőnek, egy embernek a teljes éves költsége**, mindennel együtt, bérletdíj, rezsivel együtt. Mennyibe kerül ez Krakkóban, nálunk és Bukarestben. Ez a három versenyzik egymással. Indi az inkább Argentínával versenyez.

Egy kicsit arról, ami a másik oldala a kutatásomnak, hogy mi a helyzet a munkaerővel? Mennyire nehéz jó embert találni?

V: **Nehéz.** Nehéz jó embert találni, és nehéz megtartani. Mert ezek a központok megkövetelik azt, hogy **valaki nagyon is nyitott legyen a változásra, rugalmas legyen**, minimum **2-3 nyelvet beszéljen.** És úgy jöjjön ki az egyetemről, hogy legyen egy olyan készsége, feladat megoldó képessége, amivel képes lesz arra, hogy nem csak a betanított,

favágó munkát – lásd adatbevitel – fogja tudni végezni. De megcsinálja ezt is, és látja, hogy ez egy lépcsőfok. És egy év után is legyen benne az a kíváncsiság, hogy ezen túl mi van a folyamat elején, végén. Hogyan lehetne ezt az egészet egyszerűsíteni, változtatni. Mi kell ezekhez. És mindezt pozitív energiával csinálja.

Ez egy személyiség már!

V: Vagy a készségek. Egy ideális munkavállaló, **alapvetően gazdasági végzettséggel rendelkezik, de mégis beszél 3 nyelven, van egy kis IT – s készsége, mert ugye egész nap rendszerekben kell dolgozni.** És ha már nagyon részletekbe megyek, akkor például hallott arról, hogy mi a Pareto hatékonyság. Tehát nem a nulláról kell elkezdni. Ők azok, akikre számítanak ezek a cégek, nekik lesz jövőjük, ők azok, aki belekerülnek a **talent programokba.** Akiknek a cég belülről hajlandó többet áldozni, több tréning, energia, pénz. És ők lehetnek vagy vezetők vagy szakértők az ilyen cégeknél. Ez megkívánja valahol a típust.

Viszont ezek az emberek olyanok, hogy ha azt kérték tőlem, hogy legyek nyitott a változásra, és **egy év után nem történik semmi, akkor váltanak,** és mennek máshová.

A másik típus pedig az, aki a monotonitást bírja, mert vannak olyan munkák, amihez ez nagyon kell. **Nem vadászrepülőgépet vezetünk.** Bírni kell, itt mutatók vannak, minden transzparens, ki mennyit mikor, hogy csinál, és hozni kell az elvárt teljesítményt csapat szinten, és egyéni szinten is. Az tény, hogy ez **sokszor repetatív munkát** igényel. Ha valaki olyan típus, aki ezt nem bírja az azért nem fog maradni. Ha pedig olyan típus, hogy bírja, az pedig könnyen beleülhet, s 5 év után még mindig ott van, ahol kezdett.

És mennyire tartaná azt jónak, hogy az egyetemi / főiskolai képzésbe beleintegrálni az SSC – ekben rejlő potenciált? Nem azt mondom, hogy külön képzést, de akár órákat, kurzusokat, akár OKJ – s tanfolyamokat. Erre lenne szerinted igény, felvevőképesség?

V: **Igen, abszolút.** Az **alapkifejezéseket elmondani, az üzleti modellt, azt hogy miért jön létre egy SSC, mi van egy SSC – ben.** Amikor mi megkapjuk, mint SSC a munkaerőt, **ne az alapoktól kelljen elkezdni.** Erről a HR-esek többet tudnának mondani.

Én 9 év dolgozok az SSC iparágban, Külkeren kezdtem, utána pedig a Közgázon voltam, és semelyik helyen nem volt semmi SSC – vel kapcsolatos dolog. A HR-esek mondták régebben, mostmár talán kevésbé, de volt olyan, hogy fél óráig kellett elmagyarázni, hogy

mi az az SSC, és miután felvettük az embert, a próbaideje alatt felállt, és elment. Amikor megkérdeztük, hogy miért, az volt a válasz, hogy ő nem tudta, hogy az SSC az milyen.

Mik nevezhetők gyengeségnek a jelenlegi működésük során? (Min szeretnének változtatni rövid / középtávon?) Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Mik a leggyakoribb panaszok / problémák a működés során (mind ügyfél, mind belső oldalról)?

V: A mi szervezetünk eléggé egy diktatórikushoz hasonló. Ez egy kis cég, 150 fő, és **egy vezető van**. Az ő szava nagyon sok mindenhez kell. Én úgy érzem, hogy sokszor a döntések nincsenek a megfelelő helyen kezelve. Ebből adódik a **lassúság** sokszor. Amikor gyorsan kellene dönteni, és menni egy változással, vagy reagálni egy változásra, akkor azt nem mindig tudjuk megtenni, mert **mindenki várja, hogy felülről jöjjön az ukáz**. Ez az embereket egy **kényelmi pozícióba** teszi. Ezen nekünk kell dolgozni, hogy ne így legyen, és ezen akarunk változtatni. A másik az az, hogy a stratégiai látásmód. Tehát mi voltunk az egyik cég SSC – je, és customer service-t csináltunk, de most összeolvadt a két cég. Nekünk fontos az, hogy lássuk, hogy mit szeretnénk elérni. Tehát mi legyünk a két cég központja, milyen területeken akarunk szolgáltatást nyújtani. Sokkal jobban kell csinálni a cég promocióját, és igen is bele kell menni a versenybe, és megmutatni, hogy **jók vagyunk, hogy minél több munkát idehozzanak hozzánk és ne innen vigyék el**. A stratégiai látásmód, és annak a kommunikálása cégen belül és cégen kívül is, annak a kommunikálása, hogy mi azért dolgozunk, hogy minél több munka ide jöjjön be hozzánk.

Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

V: Az összeolvadás után a másik cég feladatait is megkapjuk.

Mit csináltok akkor, ha ne adj Isten úgy döntenek, hogy akkor Krakkóba, vagy Bukarestbe viszik a folyamatot?

V: Igen, ez egy nehéz kérdés. Akkor nekünk azt **kell bizonyítani, hogy mi az a szaktudás, ami 5 év után is itt van**, és nem logikus innen elvinni. Viszont azon a területen, ami itt van nálunk, azon van 5 éve tapasztalatunk, és **ha ebben még nincs kialakult központ nálunk, akkor lehetne-e idehozni azt is**. És most azon az úton vagy, hogy próbáljuk meggyőzni a businessst arról, hogy még most is rengeteg lehetőség van

arra, hogy kiszedjük folyamatokat, és kihozzuk őket egy SSC – be. Ha eddig még nem jutott eszükbe az, hogy a megrendelések készítését lehetne egy országban is csinálni, tehát eddig a stratégiai beszerző foglalkozott azzal is, akkor mi odateszünk egy projekttervet és elhozzuk.

Akkor egy utolsó utáni kérdés; azok alapján, hogy van csomó erősség, mennyire elképzelhető az, hogy ezt az SSC –t egy bizonyos idő után áttanszformáljátok egy Genpacthez hasonló szervezetté? Tehát ezt a customer services tapasztalatot, értékesítik, mint SSC más akár kisebb cégek részére?

V: Ez egy **szép jövő**. Ez pontosan az, amit az IBM csinál, Wipro. Van rá esély, ehhez az kell, hogy meglegyen az a stratégiája a cégnek, hogy valahol kicsi önállósodjunk, és magunkat identifikáljuk úgy, hogy mi egy szolgáltató központ vagyunk, és már stabilizáltunk mindent, profik vagyunk benne, és ezt el tudnánk adni másoknak is. Egyelőre ez a cég nem tart ott, talán majd 3-5 év múlva. **De igen, ezeknek a központoknak ez tud lenni a következő lépés, és a jövő.**

Hatodik mélyinterjú – 2013. október 25.

Melyek a fő működési alapelvek, amelyet a munkájuk során követnek? Általános munkafolyamatokra, tranzakciókra, illetve szolgáltatási szint megállapodásokra gondolok.

V: Olyan problémákat próbálunk megoldani, amiket **távolról az internet, telefon és egyéb alkalmazások segítségével, hálózaton meg lehet oldani**. A fő működési elv a felhasználók problémáinak értelmezése, felkutatása, megfelelő megoldó csoportnak elküldése illetve az ügyek nyomon követése és lezárása.

Nagyon szigorú és komoly megállapodási elvek léteznek:

Az adott problémát a lehető legrövidebb idő alatt kell megoldani, ami ha telefonon jelentettek be, max 12 perc beszélgetés után tovább kell lépni: vagy meg tudja oldani az ember az ügye vagy másik csoportnak küldi el. Amennyiben másik csoport segítséget kérjük az ügyek megoldásában, a rendszer szigorúan figyeli mennyi időt tölt 1-1 csoport az ügyekkel és összességében milyen gyorsan sikerül megoldani. Az ügyeket különböző szinteken kezeli a csoport, attól függően milyen sürgős egy probléma megoldása, hány felhasználót érint, illetve letéznek „VIP” felhasználók, közép- és felsővezetők, akik

előnyt élveznek a többiekkel szemben és az ő ügyeiket a lehető leggyorsabban kell megoldani.

Amennyiben egy telefonhívás percekig várakozik, mielőtt felveszi egy „service desk Agent” illetve ha több mint 12 percet beszél, egy felhasználóval telefonon az rontja a napi statisztikát és a minőség ellenőrzésen kimutatható a „service desk” teljesítménye. Nem ismerem az összes szerződési pontot, ezek talán a legfontosabbak.

Ha ezeket a szerződési pontokat megszegi a „service desk” akkor bírságot fizettetnek vele, vagy éppen tárgyalásokba kezdhetnek, a szerződésváltoztatásról, megszüntetéséről.

Mi a véleménye arról, hogy az Önök országában, miért éri meg egy nemzetközi vállalatnak SSC –t nyitni? Az Önök „anyavállalata” miért Magyarországot választotta? Mekkora szerepet játszik az elégedettségmérés a későbbi együttműködés során?

V: Magyarországon **viszonylag olcsó fenntartási költségekkel, olcsó és okos, kitartó munkaerővel találkozunk az ilyen cégek.** Azért is választottak a magyar terepet, mert itt **érthetőbben, szebben beszélnek a főbb idegen nyelveket**, amikre leginkább nagy a kereslet: angol, német, francia, spanyol stb. Indiában is olcsó munkaerőt találhatnak, de ott kevésbé jól beszélnek az idegen nyelveket, és a felhasználók külön kérések, hogy ne onnan nyújtsanak nekik segítséget, mert nem lehet érteni mit, mondanak pl. angolul.

Az elégedettséget minden nap, minden heten és hónapban méri. **Hatalmas befolyása van, de alapvetően az olcsó és megbízható szolgáltatás a fő szempont.**

A saját tapasztalata alapján miben nyújtanak többet, mint SSC a régiós versenytársakhoz képest (például Csehország, Lengyelország,).

V: **Talán itt több és olcsóbb szolgáltatásokat nyújtunk, összehasonlítva a többi régióbeli országgal.** Esetleg Romániában lehet meg olcsóbb az SSC. Fő előnyünk még, hogy **rengeteg külföldi dolgozik Budapesten**, akik szinten jól beszélnek az idegen nyelveket és a munkavállalók többsége jól képzett szakember. Budapest a cég európai központja.

Hogyan látja az SSC – k regionális versenyét? Mennyire ismertek ezek a központok a piacon – Európában és tágabb nemzetközi értelemben?

V: **Kiemelkedő.** Ajánlom figyelmedbe az **SSC Heroes** nevű társaságot, a facebook-on megtalálhatóak és rendszeresen posztolnak különböző érdekes cikkeket ebben a témában.

Milyen kétoldalú kockázat van a szolgáltatásuk területén? (szolgáltatói és igénybevevői oldalról). Mit tesznek a kockázatok csökkentése érdekében?

V: Távolról megoldani problémákat **nehézkés** is lehet, adott esetben pedig lehetetlen, ezért **minden cégnél minimum egy-két helyi szakertőt is foglalkoztatni kell, akikre rengeteg munka várhat csúcs időben.**

Kockázat a versenytársak térnyeréséből adódhat, illetve a **titkos, üzleti adat vagy információ kiáramlásából\kijutásából.**

Miben látja a saját SSC – ének az erősségeit? Mennyire képzelhető el a külsős ügyfelek irányába való nyitás ezekre alapozva? (Ha már vannak külsős partnerek, akkor róluk beszéljünk egy kicsit, hogyan szerzik őket, milyen időtávra szól az együttműködés? Mennyire különböznek az ügyfelek elvárásai?)

V: **Olcsó, szakszerű, megbízható, éjjel-nappal hívható, elérhető szolgáltatás.**

Az SSC – ek regionális versenyét alapul véve, illetve azt, hogy szolgáltatást nyújtanak külsős partnereknek is (vagy csupán tervezik ezt); Mit gondol, milyen megkülönböztető versenyelőnnyel kell rendelkezniük a versenytársakhoz képest?

V: **Olcsó, szakszerű, Megbízható, éjjel-nappal hívható, mindig elérhető szolgáltatás.**

Az Ön tapasztalatai alapján az Üzleti kapcsolati marketing milyen szerepet játszik az SSC – ek piacán? (Pl.: Mennyire fontosak a hosszú távú üzleti kapcsolatok? Mennyire bonyolult döntés egy folyamat kiszervezésének meghozatala? Mennyire gyors? Kik vesznek részt a döntéshozatalban? Milyen érvek dominálnak?)

V: **Hosszú távra terveznek**, egy kiszervezési folyamat a kezdetektől eltarthat 1-2 évig is, amíg rendesen beindul, attól függően mennyi felhasználó van a cégnél illetve mekkora a lefedettség, hány országban van jelen a cég stb.

A döntéshozatalról elsősorban az ország es felsővezetők tárgyalnak, aztán bevonják a projekt leadereket es a legvégén a team leaderek vesznek részt.

Mik nevezhetők gyengeségnek a jelenlegi működésük során? (Min szeretnének változtatni rövid / középtávon?) Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Mik a leggyakoribb panaszok / problémák a működés során (mind ügyfél, mind belső oldalról)?

V: Még kezdetleges fázisban van a jelenlegi projekt amin dolgozom. Egy év telt el a beindulás óta és meg vannak országok ahol nem kezdődött meg el a kiszervezés.

Milyen fejlődési irányokat lát most az SSC előtt? (Ez lehet stratégiai – pl.: létszámbővítés, újabb funkciók átvétele az „anyavállalattól” stb. vagy operatív – pl.: kiszolgálási szintek emelése illetve bármi egyéb)

V: Ez a kettő jut eszembe nekem is.

Hetedik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 20 – 30 között
- szakmai profilja: elemző
- szolgáltatás területe: HR
- alkalmazottak becsült száma: 0

Could you please summarize what the main principles you follow during your daily work (regarding general workflows / transactions / service level agreements) are?

V: Just to make it clear, I'm no longer working in a SSC. I used to be the part of one SSC for one and a half year ago. So you want me to share with you my experience from that time? There were different kind of responsibilities that I had, for example, there were **data audits** that I had to perform regular frequency depending on the type of it. Daily, weekly, biweekly and so on. I got a reminder in my calendar when I had to perform the given audit. When there were requests or transactions, that were coming from the employees, we had to assess the importance of the call. For in two days or for in five days or longer. And then I was also performing pay roll once a week.

We did not have KPIs if I don't remember badly. **We did not have KPIs for everybody.** It was more about **setting objectives for the year** and we had to check it every quarter and we had KPIs for each objective. It was something that was changing anytime that the objective changed.

According to your point of view, why it is worth to found a shares service center in you country? Why did your parent company choose your country? What role does the measurement of customer-satisfaction play in the future cooperation?

V: The reason why this SSC was funded in Romania was that previously **the service was outside the region in US or in India and there was the problem with the time zone and due to the time zone the contact keeping was not easy.** That is why we decided to set up a SSC in Europe and we chose **Romania because the quality versus the price was fine** and we were able to find **competitive people** who speak foreign languages and the time zone is very good.

Were they satisfied with the result?

V: Yes, at the first time few people were hired, there was only a small team, I was the first one hired to lead them and we were responsible for the data transactions and by the time being **we got more and more services, because they were satisfied with us**. Now it is much bigger, they have five people and they deal with the data transactions for the whole Europe.

Is it focused only on HR services or does it have other services as well?

V: Yes.

In what kind of sense do you provide extra value? Why should European company or company from us choose Romania for a destination for their SSC? You have mentioned the time zone, excellent language skills and competence. Is there anything else?

V: I think they are the main reasons and **here you can find good quality for lower price and people are well educated and competent**.

How do you see the regional competition of shared service centers? How well known are these centers on the market? How do you see the regional competence of SSCs comparing to HU, SLK, CZ, PL?

V: It does not have a big presence in those countries you have mentioned, only a small presence in the CZ so **it is looking for countries where it has big presence to establish SSC**, because we would not open a SSC in a country where we don't have presence. In Europe it has the biggest development center in Romania.

Is there any bilateral risk in the field of services provided by your company? (Between the supplier and the recipients.) How can/could you reduce this risk?

V: I think it is the **change management process**, because we worked with our employees and one of our employee got access to all of the data of the company. **The people did not have to contact with people they used to**. These are the main risks we had to face with. And **you are not in the same place with the colleagues**, so it is **much harder to understand** and contact them. You don't know exactly what they are doing and they also do not know what we are doing and they possibly do not acquire our job. A minor risk is

related to the **communication**, because you have to speak in **English and not in your local language**. It is difficult for sure. You have to establish an environment which is open. They are moving towards a **very structured process because in long term the risk has to be managed with very structured processes**.

How can you reduce these risks? How can you convince the partner to be more open?

V: The risk can be reduced if you **communicate** very well the new model and you are able to adopt the new model and also if you have a very strong department of employees. You have to make the partners sure that you work as well as their old contacts. There are two options. **You keep yourself strictly to the service level agreements, you answer in time and to be a support for them and to build the trust.**

What are the strengths of your company? Based on these strengths, could you imagine providing services to external partners as well? (If there are already external partners, than please talk about them a little; From what kind of sources are new clients acquired? What is the time-horizon of the co-operation? Is there a big difference among the customers' expectations?)

V: Strength was in **making the processes more scalable and effective and the high level of quality**. These are the facts why the SSC get more and more tasks.

Based on the regional competition of SSC-s, and supposing the fact that you provide services to external partners (or you are just planning this); What do you mean: What kind of distinctive advantages do you need to have compared to the competitors?

No, because the model of SSC is not to serve external clients, but to focus totally on the processes of the mother company.

If it would be a new strategic goal of the managers, how could it work?

V: **It would never work**, because we are and will always be a software development company and I don't think it would ever serve external clients. The internal processes were formed to support the mother company. It does not mean that we are not good at what we are doing, but our business is different from other services.

V: *Accoring to your professional experience; What kind of role is played by business relationship marketing on SSC-s' market? (e.g: How important are long-lasting*

relationships? How complex or difficult is the decision about outsourcing some processes on the clients side? Who is involved to the decision-making? What arguments are dominated?) Is it possible, that the SSC will be taken to India because of cost cutting?

Everything is possible. The reason why the SSC is in Romania is not because of the cost, we have to offer specialized services to Europe and the SSC has to be in Europe because it **should be customized to the European situation**. I don't think that there are any plans to move the SSC out of the region because we did have this situation five years ago and it was clearly not working. Services were not provided here and some of the services were provided either in the US or in India and it was not working very well. That is why we established it here in Romania.

And if they decided to bring it to other country in this region, e.g. to Poland?

V: **Again it need to be a country where the company has big presence** and currently in eastern Europe there is no other countries, where it has big presence besides Romania.

What would you call as a weakness concerning your current operational process? (What would you like to change in the short or in the middle-run? How could you do it better? What are the most typical complaints, problems coming from the clients or the internal side?)

V: **The SSC is quite young** so all the services were transferred to this **only two years ago** so this has **no big experience** on this field and also within these two years new tasks were coming to the SSC all the time and new staffs were picked up continuously. Because of these and the short times, we did not have time to deepen in the transactions. So I think this is the biggest weakness according to my experience.

What kind of improvement areas do you anticipate for your company? (It can be strategic – e.g.: increasing the number of employees, taking over more functions from the parent company, or operational – e.g.: increasing service level agreements.)

V: **I think both so we are going through a process where we identify the areas that could be centralized**. And then of course we would increase the capabilities of SSC and extend the nets of services, these are the areas where we would like to grow. We would like to **totally centralize** the HR services for the whole Adobe company.

How difficult is to find employees in Romania who are speaking in English and German as well and they are well qualified? Is it possible to tell you to find 100 people, who have these skills, in one month?

V: I don't know, I don't work in recruiting so I don't have knowledge about it, I cannot answer for this.

Nyolcadik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 30- 40
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: IT
- alkalmazottak becsült száma: 50 fölött

Could you please summarize what the main principles you follow during your daily work (regarding general workflows / transactions / service level agreements) are?

V: **Keeping all my stakeholders satisfied**, both the customers and the local line management

Making sure I am delivering on my agreed baseline.

Trying to see where are all the opportunities in front of me.

According to your point of view, why it is worth to found a shares service center in you country? Why did your parent company choose your country? What role does the measurement of customer-satisfaction play in the future cooperation?

V: **Money** – If we were not cheaper than the west countries, big corporations would not be here.

As we become more expensive the only thing that we can compete with is **quality** and **customer satisfaction**.

Based on your personal experience, in what kind of sense do you provide more value, than the other (regional) SSC –s do?

V: **Maturity, Quality and Innovation** – We are one of the oldest SSCs in this area of the world

How do you see the regional competition of shared service centers? How well known are these centers on the market?

V: Not very much , I don't know many other similar centers so I can't comment.

Is there any bilateral risk in the field of services provided by your company? (Between the supplier and the recipients.) How can/could you reduce this risk?

V: **High attrition rate of employees** because the costs are kept down. Not much can be done about that.

What are the strengths of your company? Based on these strengths, could you imagine providing services to external partners as well? (If there are already external partners, than please talk about them a little; From what kind of sources are new clients acquired? What is the time-horizon of the co-operation? Is there a big difference among the customers' expectations?)

V: We are a major delivery center with literally hundreds of customers.

They are acquired from all the possible ways and sources.

Not major difference between their expectations.

Based on the regional competition of SSC-s, and supposing the fact that you provide services to external partners (or you are just planning this); What do you mean: What kind of distinctive advantages do you need to have compared to the competitors?

V: I don't know about our competition so I can't comment on this.

According to your professional experience; What kind of role is played by business relationship marketing on SSC-s' market? (e.g: How important are long-lasting relationships? How complex or difficult is the decision about outsourcing some processes on the clients side? Who is involved to the decision-making? What arguments are dominated?)

V: I don't know how clients decide to outsource something, it is different for each client.

Long-lasting relationships are very much important.

The bigger the customer, the more difficult the decision to outsource something.

These days I'd guess **at least 70% of the decision is about getting very low cost.**

What would you call as a weakness concerning your current operational process? (What would you like to change in the short or in the middle-run? How could you do it better?

What are the most typical complaints, problems coming from the clients or the internal side?)

V: The focus on low cost , the attrition rate of people is high and it is difficult to build high quality employees

Complaints about lower quality than what it used to be the norm in the past

The only way to make it better **is to change the image of a cost center to a normal business center and increase the pay to the employees so you can keep them longer...**

You can't get cheap and good quality at the same time

What kind of improvement areas do you anticipate for your company? (It can be strategic – e.g.: increasing the number of employees, taking over more functions from the parent company, or operational – e.g.: increasing service level agreements.)

V: Taking over higher positions and functions.

Increasing the profile of the services offered to customers.

Increasing the quality where possible.

Kilencedik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 20 – 30 között
- szakmai profilja: key account manager
- szolgáltatás területe: shared service kutatás
- alkalmazottak becsült száma: 0

Could you please summarize what the main activity of your company?

V: So, we are the Shared Services Link. **We are a community for shared services companies**, we connect them together, we held events for them, we do research for them, we produce reports for them and so they come to us for advice, and to **learn from other SSC – s**. So we are overlooking for SSC really good work, and we advertised our shared network for the rest of the community. So everybody can learn from each other.

So, if somebody wants to establish an SSC, it is worth contacting your company, is not it?

V: Yes! I would say exactly.

How is your scope of activity connected to the Central European region?

V: Ohh, Judy, we have so much work in that region. You know why? Because it is such a **popular destination for SSC-s**, I am sure you know this already, but Hungary is a very popular place, and Poland as well. I think the cause is, that people living in those countries are hard-working, and also their English is usually very good as well. And it is so close to the rest of Europe. So all of the big companies based in London may can still speak to someone in Europe, because the **time-zone is very well. Is a surplus**, you know. We work a lot with them, as I said SSC – s, because many of them can be found in that region. And quite a lot of contact we have there.

You have mentioned, that people are hard-working, and their English is at a good level. What other advantages can be found here?

V: Okay, **it is cost-effective**. So the cost of labour is more expensive than you know the Philippines, but it is not as expensive, than you know, in Western Europe, in Germany, in UK, in Scandinavia. I think, the **investment agencies in those countries are quite**

proactive, and they want to really show, the benefits of opening a SSC there. So they can exactly work that area. And I think that area is attractive for companies. Some of their SSC are so big, and there is a lots of office space, that they can use to house them in.

I think, that would be my answers.

Which one of these countries has the biggest cost advantage?

V: I think, **Hungary** definitly, and also **Poland**, they are the two countries with the biggest cost advantages.

What is it about the Czech Republic and Romania?

V: **The Czech Republic and Romania, we do not have so much contact with them.**

There is no as many centers there. Although we are talking to the Romanian Investment Agency, because we want to help them to attract more SSC business to Romania. So those countries are not the most popular, but they are working to become it, if that make any sense.

What faktors are determine from the point of view of a company where to open a new SSC?

V: Well, it needs to be **cost-effective**, so mainly one of the companies is cheaper, so they might choose that place. Some times it has to do with the **nature of the business**, if it is a company, who are a manufacturing company, than they might choose a company that has a great history of manufacturing work. So they might choose that. What else, let me see?? Sometimes there are some countries where are **lower legal restrictions**, so it is easier to operate there, there are less laws, and rules you have to follow, if you are a foreign company coming to work there. Let's say, if a company wants to operate in Norway, that could be higher laws, and taxes. So these factors should be considered as well. And then, are there any other SSCs already? So, think about, if you are a CEO of the company, **I do not want to be the first person this country**, because I do not know who are the people, it is a good place or no, so sometimes it is a popular place, that will be chosen to go there. On the internet you can find some really good articles.

How do you see the regional competition of countries in the field of shared service centers?

V: I would say, it is **quite strong**, because to be honest, **there is not that much difference between let's say Hungary and Poland**. They are not that far away from each other, and I know that investment agencies for those countries work very hard. **They work really hard to convince companies to come there as opposed to the other one**. If you would be the head of Hungarian Investment Agency, you would fight hard to get the SSC maybe set up in Hungary as opposed to Poland. Because it means good things for your economy and obviously your workforce in the country is well.

And what could do the countries to gain more "customers", so new SSC-s?

V: It is a very interesting question, because we are working with the South African Agency. And they are running **an event**, they are inviting people from companies in the UK, America and they want to show how good South Africa is, as a place to locate. So they **advertising** in that way. Sometimes the investment agencies go to **conferences around the world, and just really show case and talk about how good their country is**, and why you should choose the country. Some of the write articles in the business press, so they will do case studies maybe through a company, who came the country and found it successful, they interview them. These are the top things, that they do.

What do you think, who is the biggest competitor of the region in a global level in this industry?

V: Hold on, I have just look at one of our reports. Poland has 399 companies there, **Hungary has got 125**. I send the list to you, and you can see how many companies operate in each if these countries.

What would you call as a weakness concerning the CEE region in the field of SSC - s?

V: I cannot answer this question very well.

Generally, is there any bilateral risk (worldwide) in the field of shared services? (Between the supplier and the recipients.) How can/could you reduce this risk?

V: Sometimes companies decide, that yes, SSC is exactly what we want to do and it is a great idea, but then they can not manage it, or they can't get the CEO and the **CEO can reverse everything**. So that is a very rare risk, but it is a risk. Sometimes, people who

work within a company, wants their company decides to do SSC, it can be **difficult to convince employees**, that this is the best way where companies do, so the resistance from the internal employees. Sometimes people lose their jobs, because of SSC. Obviously the point of SSC is to make the company more efficient, and sometimes that means, whereas five people used to do their job may be one perform this job as SSC comes in. **So this is a type of risk for the employees.**

I would not add any more items to this list, because **it is a very good idea to do an SSC, and if it would not be, then so many companies would not recognize it.**

According to your professional experience; What kind of role is played by business relationship marketing on SSC-s' market? (e.g: How important are long-lasting relationships? How complex or difficult is the decision about outsourcing some processes on the clients side? Who is involved to the decision-making? What arguments are dominated?)

V: Opening an SSC, is not a typical decision making. It means that people can lose their jobs, or traditions will be changed. There is a lot all resistance. That is one thing.

Relationships are very important also, if a company has a good relationship with its staff, then the people will be more open to the changes that SSC will bring. And **culture** is also very important. Because as I said, if you were used to do something in one way, and then you have to change it next week.

In terms of who need to be involved into the decision to go to SSC, usually is the **finance department, so the CFO, and the head, the CEO**. Because after all, at the end of the day, the point of the SSC is to save money, so usually these two departments are involved. And HR as well, there is lots of changes in the staff can take place if SSC is in the picture.

Based on your experience, nearshore or offshore is more popular nowadays?

V: **Offshore is becoming so much more popular**, the thing is, that it is cheaper. So the big **companies moving their operations to the Far East**, to Manila, India, Philippines. Offshoring is a really big deal, just because of the cost, it is so much cheaper.

You mean, the nearshore is less competitive.

V: **Yes, I would say so.** I think yes. I agree with that. I know only one company that has not offshored, it is Rolly Royce, they do everything in Europe. They have not outsourced anything, it is very rare.

Is it possible that an SSC provides services to external partners?

V: Ohh yes, Definietly, I think IBM does that. **They becomes so good at shared services, that they now act as an outsourcing partner for other companies.** It is definitely that what some companies do, not so many. But some SSC-s are like a department and they are run on its own money. All of the services that the SSC does, will be charged to the big company.

Is it easy to turn an SSC into a BPO?

V: Not, it is something that **takes a long time, years and years.** First of all, you should be really good at what you do, and then can come the BPO. It takes years, that is why it is year.

Yeah, but if a company decides that they want to sell its services to external partners, and it hires sales people to do the sales then can it work?

V: **Yes, it can, but it is not so common.**

Tizedik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 20 – 30 közötti
- szakmai profilja: felső vezető
- szolgáltatás területe: pénzügy
- alkalmazottak becsült száma: 50 fölött

Thank you for the report you have sent me. I found it very useful. Regarding the content of it, I have just sent you a few questions via e-mail. Did you get it?

V: Those questions are quite detailed and as far as ... concerned... towards a single ssc experiance in the context of the local market and the questions you sent me today is more generic set of questions on the industry of shared services and BPR, for example, how influences this industry the whole economy. Assuming, that you are preparing a very detailed and insightful master thesis, I suggest you to get a bigger picture, about the local Polish market and the CEE region. You put out of the most analysis if you get in touch with the person, who I can recommend you. I do not know him personally, but I have met him at one of the conferences I have visited. He is leading practice oriented SSC and BPR sector. So he has tons of experience and you could actually follow up with him. What do you think about this?

It would be more than prefect. Is it possible, that you send me his e-mail address? Or should I contact him via LinkedIn?

V: I have just sent you his name, and you should contact him via LinkedIn the same way, as you have approached me.

Okay, than let's get back to the original guide. As you have seen, here is 10 questions, my aim is to get a general overview, about your company, your work, and experience about the industry. Is it okay for you?

V: Yeah, a generic overview can be provided without any issue.

The key guiding principles are **the quality of service we deliver to our clients**, because is the product that we deliver to our clients. This is compulse of two building blocks, leas

contact and administration, it is just not about putting all data into the date base, and we are parting against this.

On the other hand, there is a **team of client accountants**, that actually does the payments based on the data in the database, or actually **collects liabilities from the subtenants**. We process information of one billion pounds annually, here in Warsaw. Sending them right to the clients. So **quite significant amount of money flows through our hands**, so to deliver actually the quality, we have launched to actually here: must be the first reacent people on the bars, for us **skilled competent workforce, this is the key success** factor. We need to make this happen. Right? Because it is expected.

Then we must be very **efficient**, so everything what we do actually is from efficiency point of view, every single task, **starting from the definition of the target operating model**, though the transition process, up to business as usual operations, where we must think about every time about efficiency, having in mind the **lean approach**, this is the base of everything, **the value added activities in the center**.

Based on your personal experience, in what kind of sense do you provide more value, than the other (regional) SSC –s do? What are those areas where you are better, than other companies?

V: I can tell you, that currently we have a new strategic view. A team of twelve business anaysts, a team dedicated to solely to reporting and anbalytics, and this is far more actually advanced than a typical reporting function within a shared service center, while we actually **provide advanced analytics**. So it is all about moving from pure reporting base to the historical data. **It is more towards the future**. We **try to predict actually the future** to forecast and display the events. Our clients based on the outputs of those analytics. So this is one of the elements what I would say, the **analytics, and the value that we provide this area**.

Second competitive advantage is actually **know-how**, we have internally. Building the company, because **we operate in a quite, I would say unique area**. Where not so much shared services can be found. This is the real estate industry and we take a look at shared service centers or BPR centers, they are mainly focused on finance and accounting, or IT. But if you take a look at real estate industry, we have a very few leading competitors worldwide. In Poland we do not have any. There is only a few who are providing similar service, but we are bigger, and we have bigger operations and workforce.

V: *Does it make more difficult to find well qualified people for your company, supposing the fact, that your scope is more different than the general one in Poland?*

No, I would say. When I have joined the company two years ago. **The company has 140 employees. In two years, I could manage to build a team of total 250.** So we are quite fast developing. And we are planning 300 people.

V: *How do you see the regional competition of shared service centers? What is the role of Hungary, the Czech Republic, Romania?*

The business context, that we operate in. When we fight for new clients, when we provide our sales speeches to our prospect clients, our competition is out of different levels. One is the **regional**, the other is the global, because we serve actually **global** clients. An if you take a look at our company, here in Wersaw, we got more than ---- large accounts, all of them based in Western Europe or in US. So this is the primary source of our clients. So we do **not have actually a competition in CEE region**, literally. **We have a competiton in London**, when we approach a prospect client, than we meet our competiton with their operating centers in different part of the world. A part of them is might be in Easter Europe, but the other part might be in Asia. So the **real competiton is evaluated on the global level**, and the fact that we have based in Poland is important, that we do not have competition in CEE region. ... which makes us actually different from our peer group...

Is there any bilateral risk in the field of services provided by your company? (Between the supplier and the recipients.) How can/could you reduce this risk? Where do you see the risks?

V: Okay, from the shared service perspective is a **local risk**. ... that we operate in, and the key challenge for it. I would no call it for a risk, because actually it is a **challenge**. ... I mean we are a community of BPR and shared service center. 360 centers in Poland already, and thousands of people are working in the sector. **So we try to convince our government, that actually more flexible framework for employing people**, and letting them work on flexible hours, weekends, while we have to provide services to global clients on different locations. **This is a change, that would have impact on other industries**, and **union are against these changes**, and there is an ongoing dialog between

the partners to find a final solution, that can our interests meet. ... So this is the key challenge.

How do you see? Would be the employees open for these changes?

V: **Yes.** In general we have a quite flexible workforce. If a legal framework allows different conditions, they would accept is, and they would go for it.

Based on the previous thoughts, I already see clearly the distinctive advantage you have, and your strengths as well, so we can skip the 6th and 7th questions.

Let's talk about the role of business relationship marketing on the shared service market.

V: Okay, we are **quite active in building and straightening the business relationships**, we are a part of a network for BPR and Shared service companies, this is an official organization for these companies, and the gather these companies under one umbrella. ABSO, this is their website, they work on our relationships, and they have a platform, that we utilize, actually the whole year.

Because they are the biggest centers in Poland, an it organizes conferences in Krakow, where they invite very interesting speakers, it is a 2 days event. After the conference we have the opportunity to buid our own network, and get in touch with other companies.

But this conference is for the leaders, managers of other shared services.

V: Yes, it is. What was the question about?

I meant, the relationship with the client. I would like to ask, wheather it is possible to provide services to external partners beside your parent company?

V: In our model, it is quite popular to say whether we are an SSC or BPR, because we provide our services to other companies in London.

The services we provide are finally delivered directly to the clients, externally. So we have clients, as global banks from the UK. We got representatives, who has connections with the client side. **So we are more a BPR, rather than a shared service.** Because the primary partner for us is other entities in the business world. Interactions with our clients.

What would you call as a weakness concerning your current operational process? (What would you like to change in the short or in the middle-run? How could you do it better? What are the most typical complaints, problems coming from the clients or the internal side?)

V: There is always to improve in any business. We are actually **try to broaden of our languages**, now we have 12 languages. I used to work for IBM group, we had a center with half thousand people, with the scope of 36 languages, it is possible to **Industry related knowledge is required.** In terms of languages. Additional plus languages.

V: The last question is about your strategic goals? What are your plans for the future?

The scope of the services we provide currently, we did in the last on year and a half, so we add additional services, we did it very successful, we are also approaching a **middle market** , because we are focused for a long time only big clients, no we are reaching out to the middle market.

Services and additional marketing segments.

Tizenegyedik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 30 – 40 közötti
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: Pénzügy, IT
- alkalmazottak becsült száma: 50 fölött

Could you please summarize what the main principles you follow during your daily work (regarding general workflows / transactions / service level agreements) are?

V: The SSC is too varied in its activities to summarize the main principles of daily work in general. **Finance, Business administration and IT** all have different workflows and different customer expectations. **Some teams are more transactional, others are more analytical or developmental in nature.** Generally speaking though, we aim for **maximum transparency** of our activities and results, **best-in-class performance** based on SLA's and KPI's and standardization and **synergy of processes** wherever possible.

According to your point of view, why it is worth to found a shares service center in you country? Why did your parent company choose your country? What role does the measurement of customer-satisfaction play in the future cooperation?

V: Initially, the Czech Republic was chosen for reasons related to availability of **skilled labour, office space and infrastructure.** Another reason was to choose a country that is **centrally located** and has a functioning business as part of the group.

The SSC had to prove itself of course to stay a location of choice to transfer activities to, and so a customer satisfaction survey was started in the first year of business already. **Satisfaction has either gone up or remained stable at a satisfactory level in all areas. This is now the driving force for growth.**

Based on your personal experience, in what kind of sense do you provide more value, than the other (regional) SSC –s do?

V: We hear around the business that the SSC provides more value than BPO providers because **we are true partners, sharing the same goals and the same culture.** This

makes it much easier to solve issues than with a BPO provider. **There are no contracts, hidden agendas or conflicting priorities that are in the way of solving issues, which can be the case with BPO's.**

How do you see the regional competition of shared service centers? How well known are these centers on the market?

V: **We don't compete with other SSC's for work, because we are 100% internal.** We do compete on the **labour market** of course. Most centers are well aware of the importance of a *good reputation*. The labour market is well matured in that sense. The bigger SSC's and BPO's take part in job fairs, they have websites, and cooperate with universities for example.

Is there any bilateral risk in the field of services provided by your company? (Between the supplier and the recipients.) How can/could you reduce this risk?

V: **There are no risks** that are bigger than when the activities are not centralized. The only **risk could be IT**, but that is taken care of by back-up communication lines and remote storage.

What are the strengths of your company? Based on these strengths, could you imagine providing services to external partners as well? (If there are already external partners, than please talk about them a little; From what kind of sources are new clients acquired? What is the time-horizon of the co-operation? Is there a big difference among the customers' expectations?)

V: **We have a strong reputation within the group** as being **reliable, process-driven, polite, well-educated and hard-working**. We don't work for external parties, but **we do acquire new business within the group**. We speak to decision-makers in the different countries and business units and show them our track record in areas such as recruitment, service delivery and process improvements. This way we have managed to start new teams or extend existing ones every year.

Based on the regional competition of SSC-s, and supposing the fact that you provide services to external partners (or you are just planning this); What do you mean: What kind of distinctive advantages do you need to have compared to the competitors?

V: **Not applicable to us.** The SSC is more interested in off-shoring to our SSC than outsourcing to a BPO, especially for functions such as IS, Finance and HR/business administration.

According to your professional experience; What kind of role is played by business relationship marketing on SSC-s' market? (e.g: How important are long-lasting relationships? How complex or difficult is the decision about outsourcing some processes on the clients side? Who is involved to the decision-making? What arguments are dominated?)

V: The considerations to off-shore to the SSC are probably not very different from the considerations to outsource to a BPO. **Common fears we encounter are the loss of transparency, loss of control, and increase of complexity as processes are moved to a different location.**

What would you call as a weakness concerning your current operational process? (What would you like to change in the short or in the middle-run? How could you do it better? What are the most typical complaints, problems coming from the clients or the internal side?)

V: We can improve in **identifying bottlenecks and other inefficiencies in end-to-end processes, in project management and in communication.**

What kind of improvement areas do you anticipate for your company? (It can be strategic – e.g.: increasing the number of employees, taking over more functions from the parent company, or operational – e.g.: increasing service level agreements.)

V: The biggest opportunity **we have is to have more end-to-end ownership of processes so we can drive process improvements quicker and more efficiently.** Secondly, we have the challenge to **develop and retain talents** so we can handle **more complicated tasks** and projects. Defining and organizing the right kind of training can be a complicated and costly activity, **but one that is key in this.**

A szolgáltató központok munkaerő piaci nehézségei

Első mélyinterjú

A válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 30 – 40 között
- szakmai profilja: HR tanácsadó
- szolgáltatás területe: HR
- alkalmazottak becsült száma: 0

Általánosságban hogyan látod a magyar SSC iparágat munkavállalói oldalról? Mi a helyzet a munkaadói oldallal?

V: Ugye, amit mondtam neked, hogy nagyon nagyon dinamikusan fejlődik, borzasztóan sok felvétel van náluk, és nem csak pótlások vannak a felmondások nyomán, hanem a bővülés, mivel rendkívül sok folyamatot hoznak át. Nekem kettő nagy SSC – re van közvetlen rálátásom, egyre pedig közvetetten. És én azt láttam, hogy **körülbelül 40 % - os bővülés volt náluk két és fél, három év alatt**. Ez az a terület, ahová pályakezdők is könnyen bekerülnek, ha kettő nyelvet ismernek felsőfokon. Ami az első irányvonal, ahogy be lehet kerülni hozzájuk az az **ügyfélszolgálat, valamiféle helpdesk**, akár pénzügyi, akár IT témában. Nyilvánvalóan ez a pénzügyi és IT vonal az erős, illetve alapvető pénzügyi tevékenységeket látnak el még. Ez az a három terület, ami nagyon nagy felvevőpiac, akár egy frissen végzett, pénzügyi diplomával rendelkező személy számára. Ezen belül, amit még látok az SSC piacon, hogy **nagyon sokat váltanak egymás között**. Oda vonulnak át éppen, ahol magasabb a fizetés, mert nagyon hasonló a feladatkör, amit végezni kell, és emellett magasabb pozíciókba nem lehet bekerülni csak SSC tapasztalattal, vagy nagyon nehéz.

Munkavállalói szemmel nézve, főleg a mostani **friss diplomás generációnak ez borzasztó jó lehetőség**, mert körülbelül évente van arra lehetőség, hogy váltsanak akár vertikálisan, akár horizontálisan. Azaz meg van teremtve számukra az előrelépési lehetőség, akár szeniori, akár csoportvezetői pozíciók kapcsán. Illetve **nagyon nagyon jók a béren kívüli juttatások**. Nem csak étkezési utalvány és ehhez hasonlóknak, hanem dekrálártan ők kimondják, hogy **nyelvi tréninget biztosítanak, különböző szakmai képzéseket**, ami fontos a munkavállalóknak.

Akkor abszolúte azt mondd, hogy van benne perspektíva munkavállalói oldalról?

V: Abszolút.

Mennyire találkozik a kereslet a kínálattal? Mennyire nehéz megfelelő, jó embert találni az SSC – es pozíciókra?

V: Az a baj ezekkel az SSC – ekkal, hogy **a nagy döntéseket a külföldi központban hozzák meg**, ezek a stratégiai döntések, és delegálják ezeket ide. Például amikor egy külföldi vezetés **meghatároz egy adott bérsávot egy adott létszám mellé**, akit fel kell venni egy adott nyelvi kombinációval. Akkor az nem feltétlenül találkozik a nyelvi kínálattal. Egyrészt próbálják minél alacsonyabb bérből megoldani, illetve nem feltétlenül elérhető az adott nyelvi kombinációval, lásd holland, olyan létszámú ember, amit ők elvárnak. Ezért **nem mindig találkozik a kereslet a kínálattal**. De pont azért, mert **Magyarországon van egy elég nagy réteg, aki rendelkezik diplomával, ez kikötés szokott lenni az SSC állásoknál**, ezért még mindig azt gondolom, hogy helyzetben vannak.

A diploma miért annyira szükséges? Hiszen jórészt monoton munkáról beszélünk.

V: Én sokat gondolkoztam ezen, mert vannak olyan speciális területek, ahol nem feltétlenül szerzik meg a diplomát, mire azt a tapasztalatot összegyűjtik, például az IT – nak bizonyos területein, mondjuk IT biztonság. Viszont azért lehet fontos, mert ha egy belépő pozícióra bekerül valaki, könnyen lehet, hogy **később vezető lesz belőle, és nem fogják tudni a szervezeti kultúrába beilleszteni úgy egy középfokú végzettséggel**, hogy elfogadják őt vezetőnek. Azért eléggé **elitista magatartás** van itt az SSC – ek területén, és talán ezzel is próbálják ezt **a prémium minőséget fenntartani**.

És tényleg prémium minőség van?

V: Kell egy nagyon **érdekes szemléletmód** ahhoz, hogy valaki egy SSC – ben működni tudjon. Én ezt csak kívülről látom abból, hogy milyen embereket vesznek fel. Nagyon **nyitott, kommunikatív, terhelhető embereket várnak, akik karrieristák**, tehát hajlandóak beáldozni a szabadidejüket arra, hogy túlórázzanak, bent maradjanak, fejlődjenek, többet dolgozzanak. Ilyen embereket várnak tőlem általában. Ez is képvisel **egyfajta minőséget, de ez nem minősít**.

A SSC –ek különböző területein van – e különbség a toborzás tekintetében? Van ahol nehezebb / könnyebb embert találni?

V: Ha csak a nyelvi elvárás jelenik meg az könnyebb. Akkor nehezebb, ha a nyelvi elvárás is jelen van, de magasabb pozícióba keresünk, mert pl vegyünk egy pénzügyi területen egy főkönyvi könyvelőt, egy general ledger accountant-et. Csak akkor lehet valaki GL, ha csinált minden területet a pénzügyön, AP –t, AR – t, fixed assets-et, intercompany-t, de aki már ilyet csinált az nem feltétlenül fog elmenni GL-esnek újra, azaz ő feljebb lépne. Ilyen téren nehéz, mert a **magasabb szinteken az SSC –ek kész embert várnak, mivel nagyon nagy a tempó, nagyon gyors.** Nem nagyon van idő betanítani az embereket. És ilyenkor jelenik az meg, hogy melyik cégnek jobb a híre, melyik fizet többet. Hogy átjön-e egy GL-es az A SSC –ből, a B SSC –be dolgozni, ez jelenti a nehézséget.

Milyen jövőt látsz az iparág előtt? Hova tart ez az egész?

V: Szerintem egy **borzasztó nagy rizikófaktor van az SSC –ekben**, és abban, hogy ennyien vannak itt, és abban, hogy ekkora munkatömeget foglalkoztat. Azért mert nagyon speciális az a tudás, amit egy ilyen szervezet igényel. Nagyon apró folyamatokra bontják le a munkát, nagyon jól körül határolt, és nincs rálátás a teljes folyamatra. Így ha megszűnnének az SSC –ek valamiért az országban, kivonulnának egy törvényi változás miatt, mivel erre nagyon érzékenyek, akkor egy csomó olyan ember maradna, aki nagyon jól ismer részfolyamatokat, nagyon jól ismer bizonyos rendszereket, de **a munkaerő piac többi szegmensébe nagyon nehéz volna őket beilleszteni.** Ez persze csak egy bizonyos szint alatt probléma, mert egy GL-est el tudsz küldeni egy könyvelőirodába könyvelni, vagy egy vezetőt is át tudsz tenni máshová, de a nagy része az nem vezető. Pont azok, akik alacsonyabb szinteken vannak, belőlük van sok, és az ő helyzetük lenne kérdéses. Viszont addig ameddig itt vannak az SSC-ek, addi nagyon nagy a lehetőség bennük. Szerintem nagyon hasznosak.

Milyen értelemben?

V: Abban, hogy nagyon sok munkát adnak.

A jelenlegi tendenciák alapján bővülést látsz benne?

V: Egyelőre igen.

Mennyire sikeres az SSC gyakorlat munkavállalói és munkaadói szemszögből?

V: Szerintem ez attól is függ, hogy valaki melyikbe kerül be, mert **SSC és SSC között is van különbség**. Vannak olyanok, akik ezek a nagyon lebontott munkafolyamatokat, nagyon körülhatárolt feladatokat preferálják, itt hosszúak a folyamatok, de ez nem a munkavégzés rovására megy. De van ahol ezt nem tudják egy helyről végezni, és például Indiából kell engedélyt kérni ahhoz, hogy jelszót módosítsanak, és itt a munkafolyamatok már a munkát hátráltatják.

Emellett attól is függ, hogy milyen ember kerül be a szervezetbe, mert van aki ezt imádja, és szereti a jól körül határolt rendszereket, és nem érzi magát korlátok között. De van aki kreatívabb, szeret folyamatot fejleszteni, szereti, ha saját maga szabja meg az irányokat, ő alakítja ki a napi munkáját.

Szerinted mi lenne a jó gyakorlat? Hiszen azt is tapasztaljuk, hogy nagyon nagy a fluktuáció? Ez a fluktuáció milyen SSC gyakorlattal lenne csökkenthető?

V: Talán **meg kellene határozni azt, hogy miért lépnek ki, mi az ok. Exit interjúkat** kellene csinálni mindenkivel, ez segítene azt meghatározni, hogy milyen típusú emberek hagyják ott az SSC – eket. Ha ez meg van, akkor **meg lehet keresni azokat a motivációs tényezőket, amik ezeket az embereket ott tartják**, mert én gondolom, hogy ez egy adott típusú ember tömeg. Például lehet a nagyobb felelősségi kör kiszabás, komplexebb feladatok, rotáció. Ez lenne az, ami csökkentené a fluktuációt.

Vagy van, aki a változásokat tolerálja kevésbé, tehát akár hetente is megváltozhatnak a projektek, a határidők, a felvételek száma.

Miért van ennyi változás?

V: Pont, amit mondtam, hogy nagyon **messziről határozzák meg azokat a folyamatokat, amik itt zajlanak**, és rá kell döbenniük időnként, hogy nem biztos, hogy jó, és akkor azonnal változtatni kell. Vagy például azért is lehet sok változtatás, mert a partnercég, akinek végzik a szolgáltatást egy olyan környezetben van, ami **dinamikusan** változik, és ehhez kell igazodnia a magyar SSC – nek is.

Könnyítené-e a toborzást, az iparágba való munkaerő áramlást, ha külön SSC –re felkészítő kurzusok, képzések lennének a felsőoktatásban? Közgazdászoknál még nem feltétlenül szükséges, mert ők az alapokat tisztán látják, persze ott is érdemes lenne talán

a felszín alá menni, de mondjuk egy bölcsész szakon, ahonnan a nyelv miatt sokan kikerülnek, ott jó lenne megismertetni ezzel a hallgatókat. Mennyire lenne ez jó? Mennyire kapna ez támogatást?

V: Azon gondolkozom most, hogy mennyi **diákszervezettel dolgoznak** együtt. Én most azt látom, hogy sokkal és egyre inkább igénylik a diákok munkáját. Én azt gondolom, hogy ha **ők kapnának egy kész anyagot, akkor ezzel ők boldogok lennének**. Viszont amiről beszéltünk, hogy az SSC – eknél a kulcs a nyelv, ehhez egy nagyon nagyon hosszútávú befektetésre lenne szükség. Például bemenni a bölcsészkarra, és tartani nekik egy kurzust. Viszont aki bölcsésznek megy, ez nem azért választja azt a szakot, mert be akar ülni az iskola végén egy multihoz.

Mégis nagyon sokan ülnek be az iskola végén, mert nem nagyon van más választásuk.

V: Ez így van. Ebből az következik, hogy ezt a kurzust az iskola végén, a későbbi szemeszterekben kéne bevezetni. A kurzus az rendben van, az teljesen jó. **Az OKJ – val kapcsolatban az a véleményem, hogy külön tudást azt nem nagyon igényelnek**. Tehát, aki mondjuk egy mérlegképes OKJ – t elvégez azzal mehet SSC – be, ha pénzügyet, számvitelt végez azzal is. Lehet, hogy az OKJ az egy újabb felesleges papírképzés lenne, ez a közgazdászokra igaz. Viszont **egy bölcsésznek, kiegészítő papírként nagyon hasznos lehetne, mert egy plusz tudást adna nekik**. Olyanoknak volna hasznos, aki nem kap pénzügyi – számviteli oktatást a tanulmányai során, de mégis dolgozna ilyen környezetben. Kérdés az, hogy a bölcsészeknek mennyire kompromisszum elmenni egy SSC – be dolgozni, és milyen hamar ismernék fel azt, hogy erre szükségük van.

Mit gondolsz az alábbi ábrákról? 130 fő töltötte ki, akik SSC – eknél dolgoznak. Az első ábra azt mutatja, hogy mi motiválja őket a napi munkában, a második pedig azt, hogy mi tenné őket elégedettebbé. Te hogy látod ezt, mint HR-es?

Például miért van az, hogy ha Te is említetted, hogy karrierista emberek vesznek fel, akkor miért az MELŐRE, azaz előrelépési lehetőség került leghátra?

V: Egyrészt ugye a multiknál **nagyon erőltetik ezt a csapatszellemet**, a csapatjátékot. Ma már ez egy ilyen elcsépelet dolog, hogy ki szeret csapatban dolgozni, de én úgy tudom, hogy náluk nagyon nagy az egymásrautaltság, és ahhoz, hogy el tudják végezni a munkájukat, ahhoz kell az, hogy ott legyen egy csapat mögötte.

Egy AP számlakönyvelőnek miért kell az, hogy ott legyen egy csapat mögötte?

V: Szerintem csomó helyen úgy van, hogy **csoportban kell teljesíteni, egyéni szinten is, és csapat szinten is**. Például az adott bejövő számlák könyvelését, és amikor csapat szinten nem sikerül, akkor be kell menni hétvégén is, vagy túlórázni kell, és akkor csapat szinten kell ott lenni.

Az meg persze **tény, hogy jó a nyelvhasználati lehetőség**. Amire gondolni tudok, hogy **olyan mértékben látják maguk előtt az előrelépés lehetőségét, hogy ez már természetes**. Bár a nyelvhasználat is természetes egy multinál, vagyis egy SSC – nél. Érdekes eredmény mindenesetre.

A pénz az emberi tényezőkből kifolyólag szerepel itt, hogy például sosem elég, vagy tényleg nem fizetnek olyan jól az SSC – ek?

V: Összehasonlítva egy KKV – val a béreket, azért az SSC – ek jól fizetnek, csak nagyon nagy a különbség közöttük. Pontos százalékot most nem tudok mondani, de abba gondolj bele, hogy van olyan SSC ügyfélszolgálat, aki fizet bruttó 180 000 Forintot, és van olyan, aki bruttó 320 000 Forintot. Ezzel most a nagyságrendeket akartam érzékeltetni. Mivel a több pénz motiválná őket, ez támasztja alá, hogy egyikből a másikba vándorolnak. Mivel a csapat nem tenné őket elégedettebbé, ezért én azt gondolom, hogy ez arra utal, hogy a csapat tényleg jó.

Második mélyinterjú

A válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 20 – 30 között
- szakmai profilja: SSC alkalmazott
- szolgáltatás területe: ügyfélszolgálat
- alkalmazottak becsült száma: 0

Általánosságban hogyan látod a magyar SSC iparágat munkavállalói oldalról?

V: Én két és fél éve dolgozok egy SSC – ben. Amit az egész iparágban látok, az egyrészt egy **elég pozitív tendencia**, mert egy csomó munkavállalónak egy relatíve jól fizető munkát ad. Sok olyan ismerősöm van a korábbi tanulmányaiból, aki komoly nyelvtudással rendelkezik, és ilyen helyen dolgozik. **Az egy másik kérdés, hogy ezt a munkát mennyire lehet szeretni, mennyire lehet benne kiteljesedni**, erről inkább nem beszélnék.

Pedig pont ez az interjú célja, hogy mesélj róla, úgyhogy, ha a te olvasatodban ez az SSC kép része, akkor menjünk bele.

V: Az SSC munkák nagy része jelentős mértékben adminisztratív, ami pontosan annyit tesz, hogy ülsz egész nap egy monitor előtt, nyomkodod a billentyűzetet, és különféle folyamatokat ellátsz, megoldasz. Ez **valakinek nagyon jó, mert nagyon tetszik, kényelmes**. Viszont sokat beszélgettünk erről a munkatársaimmal, hogy **ez a munka nem kézzelfogható**, sosincs a munkának kézzelfogható eredménye, nem úgy mint egy cipésznél, hogy akkor kész a cipő, vagy egy fodrásznál, amikor kész a frizura. Ezek, amiket mi csinálunk, csak részfolyamatok, és te mindig csak a munkafolyamatnak egy bizonyos részét tudod elvégezni. Olyan sosincs a nap végén, hogy akkor most mindent megcsináltam, mert olyan nincs. Ezek nem egzakt dolgok, hogy le tudjuk vetíteni konkrétan a feladat eredményét, hanem annyi, hogy akkor most megcsináltunk, 100 invoice dispute-ot, attól függ, hogy ki milyen területen dolgozik.

Visszatérve, akkor az általános körképre, említetted, hogy nagyon pozitív a tendencia. Erről beszélsz még egy kicsit?

V: Igen, ugye arról van szó, hogy nagyon sok cég települ ide, egyre több, elsősorban Budapestre, és nem a többi városba. Ez egyrésztől nagyon jó, mert van egy csomó új adófizető, és sok sok ember, akinek van munkája. Azért jönnek ide, mert az itt dolgozók kultúrája, **munkamorálja**, az nagyon **nagyon jó munkaminőséget eredményez**, és nagyon jó a teljesítmény. Például az egyik főnököm átment, a Systemaxhoz, ami az egyik legújabb SSC, és 500 darab új munkahelyet teremtenek induláskor. Egyre több ilyen jön ide. Amit én tudok most, körülbelül 80 ilyen cég van az országban, akik 100 és 3000 ember közötti létszámot foglalkoztatnak, és ami nagyon fontos, hogy ezek az emberek nem minimálbérre vannak bejelentve, sehol!

Milyen jövőt látsz az iparág előtt?

V: Ez egy nagyon jó kérdés. És ez az, amit ha valaki tud, akkor nagyon sok pénzt lehet érte kérni, mint tanácsadó. Én két lehetséges verziót látok most. Mivel **ezek a munkafolyamatok nem köthetők személyhez**, tehát nincs az, hogy van egy adott folyamat, és ezt csak én csinálom, hanem ez nagyon csúnyán hangzik, de mindenki pótolható, így ezt **a munkafolyamatot bárki el tudja** végezni, aki adott esetben Új-Delhiben ül, és ötöd annyit keres, mint én, az is benne van, hogy kétszer jobban el tudja végezni a feladatot. Vagy Romániában, és akkor fele annyit keres, mint én. Itt jön be az, hogy ahogy ezeket a feladatokat idehozzák, ugyanúgy el is lehet vinni őket. Itt jön be az, hogy ahol én dolgozok, ott abszolút az a cél, hogy nálunk, minél több legyen a hozzáadott érték, és ne csak annyit csináljunk, hogy ha felhív a beszállító, akkor csak leütünk egy zöld gomot, és passzoljuk tovább valakinek, hanem mi oldjuk meg a problémáját. Hanem legyen minél több pénzügyes, vagy kontrollingos, vagy van például egy külön ÁFA csapatunk. Tehát olyan folyamatokat akarunk kiépíteni, aminek valós aláő hozzáadott értéke van, és ne mondhasa azt senki, hogy 2 nap alatt bárkit betanítok rá, és átviszem az egészet Romániába.

Szerinted, akkor ez valós fenyegetettség, hogy a régió belül odaviszik ezeket az SSC –eket, ahol alacsonyabbak a bérek?

V: Persze, szerintem igen, és nem tartom elképzelhetetlennek. Ahol én dolgozok, ott a stratégiában biztosan benne van, hogy **a következő 2 évben itt maradnak**, de hogy azon kívül mi lesz azt nem tudjuk. Az viszont tény, hogy ott ül valaki Amerikában, mondjuk Cincinattiben, és az ő döntésén múlik, hogy itt 200 embernek van munkája, vagy sem. Azt

viszont tudom, hogy az ügyvezetőnk nagyon keményen dolgozik azon, hogy **minél több folyamatot hozzanak ide, és minél több oldalról erősítse a budapesti SSC létét.**

Kicsit menjünk át arra a témára, hogy mi a helyzet a munkatársaiddal. Mennyire könnyen találtok új embert, ha üresedés van, vagy mennyire jól kvalifikáltak az új munkatársaid?

V: A vezetői feladatok egyelőre még előttem vannak, így a kiválasztásról relatív keveset tudok mondani. Ráadásul a mi csapatunk relatív hátrányban volt az elmúlt egy évben, kevés figyelem jutott ránk is, és az újakra is. Hogy lehet-e könnyen embert találni? Szerintem lehet, csak a **megfelelő csatornákon kell keresni őket, a megfelelő fórumokon** kell hirdetni. Főiskolákon, egyetemeken, aki például szakmai gyakorlatot keres, ez egy viszonylag jó lehetőség, első munkahelynek. Már csak azért is, mert ez egy munkahelye, ahol **elég kötött szabályok vannak, és megtapasztalhatja, hogy ezt szeretné vagy sem a jövőben.** A munkatársaim között nagyon sok a tanár, a közgazdász, a bölcsész. Aki ezen kívül esik az az elborult világutazó.

A tanár – bölcsész, mennyire könnyen illeszkedik be? Mivel nekik nincs meg az a gazdasági tudásuk, ami kellhet egy ilyen helyre.

V: **Nem kell hozzá gazdasági tudás,** én se használtam előtte SAP – t, meg semmilyen vállaltirányítási rendszert. Annyi a különbség talán, hogy **aki közgazdász, az jobban átlátja** az egészet, tudja jobban, érdekli jobban, mi van a folyamat elején és végén. Míg egy bölcsész csak annyit érzékel, hogy van az SAP, és használja valamire, egy gazdasági végzettségű tudja, hogy az SAP – t még 60 000 más dologra is lehet használni, és tágabb rálátása van az egészre.

Visszatérve a beilleszkedésre, és tanulásra, szerintem az első az **nagyon személyiség függő,** ha valaki akar, akkor az fog is. A tanulás pedig mindenkinek kötelező, mert mindenkinek ugyanúgy meg kell tanulni a folyamatokat, és azt azért tudni kell, hogy nem szívsebészetről van szó, tehát megtanulható folyamatokról.

Mennyi idő, amíg beletanulsz?

V: Mondjuk **5 hónap,** de akkor már tényleg mindent tudsz. Előtte is meg tudod oldani a dolgokat, mert akkor megmondod a beszállítónak, hogy küldje el e-mailben, és úgy oldod meg a problémát, hogy valaki segít benne. A gördülékenységhez kell az 5 hónap.

Beszélgettünk arról, hogy kezdésnek nagyon jó az SSC? Mennyire látod sikeresnek ezt a gyakorlatot, illetve mennyire jó ez neked, mint munkavállalónak? Mi a jövő ebben neked, mint munkavállalónak?

Szerintem ez nagyon **kevés embernek hosszú távú perspektíva**, azokon kívül, akik mondjuk vezető pozícióban vannak, vagy adott esetben pénzügyesek, és a szakmájukban vannak. A másik résznek, és ők vannak többen, szerintem ez a **90 % -nak egy átmeneti időszak** az életében, amikor azt mondják, hogy most kicsit parkolópályára teszem az életemet, és nem annyira a szakmai fejlődésre fókuszálok, hanem a pénzgyűjtésre, vagy a nyugalomra. Ha **a dolgozói elégedettségre gondolok, akkor szerintem az relatíve alacsony**. Az tény, hogy az embernek van egy biztos munkahelye, és biztosan megkapja a bérét, oké, hogy dolgoztatnak, nem kell állandóan túlórázni, ez persze területfüggő, de nem adja azt az elégedettséget, hogy akkor én most eltöltök itt 3 évet, és én leszek a legjobb, mivel erre nem nagyon lehetőség, és a source controll miatt senki nem tudhat a teljes folyamatról túl sokat.

De azért van benne előrelépési lehetőség?

V: **Van**. Mondjuk nekem mindig is volt egy elég masszív véleményem az SSC – ekről, mert szerintem ez egy átmeneti valami. Szerintem az, hogy itt valaki eltöltsön **15 vagy 20 évet az a lehetetlen**. Egyrészt azért, mert a cégek nem töltenek itt ennyi időt, vagy a másik, hogy besokallsz, és azt mondd, hogy inkább kevesebb pénzért, de visszamegyek tanítani, vagy bármi mást csinálni, de ezt nem. És kevesebbet keresek, de mindennap azt mondom munka után, hogy megérte felkelni.

Ezek szerint elképzelhetetlen az, hogy valaki ezt szeresse?

V: Elég sok emberrel beszélgetek odabent, és más SSC dolgozókkal is. **Eddig egy lány volt, aki szerette, de ő sem konkrétan a munka miatt, hanem azért, mert nagyon jó volt a társaság**, és őt ez kompenzálta mindenért. Azt nagyon nehezen tartom elképzelhetőnek, hogy valaki pont ebbe a munkába szeressen bele, ebben találja meg önmagát.

És a vezetői része?

V: Mondjuk azt, hogy az egy minőségi váltás, mert akkor az embernek már nem kell részt vennie a napi munkában, már mint az adminisztratív részfolyamatokra gondolok,

maximum kis részben. A többi feladata már sokkal inkább a csapat életének koordinálásához, és a people menedzsmenthez kapcsolódik. Nem azzal kell foglalkoznia, hogy hány beszállító hív fel ordítva, vagy hányan ordítanak, hogy nincs kifizetve a számla. Mivel ezek a problémák már kevésbé érintik az embert, de az egész csapatért, és munkáért fele, ezért a felelősség is sokkal nagyobb.

Mit gondolsz az alábbi ábrákról? 130 fő töltötte ki, akik SSC – eknél dolgoznak. AZ első ábra azt mutatja, hogy mi motiválja őket a napi munkában, a második pedig azt, hogy mi tenné őket elégedettebbé. Te hogy látod ezt, SSC – nél dolgozó?

V: Szerintem előrelépési lehetőség van. Az egy más kérdés, hogy bizonyos embereknek mennyire van helyén az önismerete, és mennyire gondolja azt, hogy a munkát el tudja végezni jó minőségben. Tudom, hogy nagyon sokan pályáznak csoportvezetői pozícióra, és nagyon sokan nem is kapják meg. Ezekkel az esetekkel én egyet is szoktam érteni, mert mondjuk emberileg nem olyan, nincs meg benne az a készség, ami ehhez kell, vagy intelligencia. Ez abban is látszik, hogy tudom, hogy az első adandó alkalommal kiakadna, elvesztené az eszét, ha egy komolyabb problémával találná magát szemben. Ez pedig nem megengedett. Az, hogy valaki csoportvezető legyen, ahhoz nagyon sok képességnek meg kell lennie.

És mennyire van lehetőség ezek magadra szedni a munkád során?

V: Szerintem **nem azt keresik, hogy ezeket tudjad, hanem, hogy meglegyen benned a potenciál.** De ehhez mondjuk, együtt kell dolgozni az emberrel, ezért is van az, hogy belülről vesznek fel embert az utánpótlásra.

Az elégedettség kapcsán, abszolút egyet tudok érteni, ezek biztos munkahelyek, amik jól fizetnek, én is csak azért váltanék, mert mondjuk, többet fizet az új cég, vagy érdekesebb, komplexebb munkakört kapok, amiben mondjuk, el tudom képzelni magamat, akár 10 – 15 év múlva is, és tudom, hogy jó leszek benne.

Szerinted egy SSC tudna ilyen lehetőséget kínálni?

V: Nem. Szerintem úgy van ez a fajta előrelépési lehetőség, hogy **egy más divízióba megy át az ember, vagy cégen belül máshová,** akár az anyacéghez, de másképp nem tudom elképzelni. Azért azt is tudni, kell hogy az **előre, meg oldalra lépések száma korlátozott, van a teamleader, supervisor, menedzser,** máshol máshol van, de

nagyjából ennyi szint van mindenhol, tehát korlátozott a helyek száma, azaz véges, hogy merre mozdulsz.

Harmadik mélyinterjú

A válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 20 – 30 között
- szakmai profilja: SSC alkalmazott
- szolgáltatás területe: IT
- alkalmazottak becsült száma: 0

Általánosságban hogyan látod a magyar SSC iparágat munkavállalói oldalról? Mik a személyes tapasztalataid?

V: Az szerintem egy nagyon fontos tényező, hogy mindenképp olyan embereknek való, akik nyelveket beszélnek, de azoknak viszont **a legjobb lehetőség a mai világban, főleg Magyarországon**. Nekem a saját tapasztalatom az, hogy a nyelvtudásomat csak itt lehet felhasználni, főleg ilyen fiatalon, tapasztalat nélkül, jelentős tapasztalat nélkül. Én két SSC – nél dolgoztam, és azt látom, hogy nagyon nem kell hozzá szakmai tapasztalat, viszont nagyon megbecsülik a nyelvtudást.

Mennyire jelent neked ez kihívást? A napi munkavégzésben mennyire kárpótol téged az, hogy használhatod a nyelveket?

V: Eléggé. Ami viszont még fontos, hogy ezeknél a multi **cégeknel kiemelkedően magas a fizetés**, ez így egyértelmű szerintem, és ez nagyon sok negatívumot elhesseget. Nem azt mondom, hogy az a legfontosabb, és ez mindenért kárpótol, de sokszor van az, hogy ha monoton a munka, akkor is az a motiváló erő, hogy igazából **megbecsülik** a nyelvtudásomat, és ha mást nem akkor pénzben **honorálják**. Viszont nagyon nagy különbség van az SSC – ek között is, meg annyira a munkakörhöz függ, hogy erre most mit válaszolok, mert a mostani munkám az **kifejezetten monoton**, de az előző az nem volt az. Én azt mondom, hogy ez nem a service centerekhez kapcsolódik, hogy monoton, vagy nem, vagy mennyire élvezzi az ember a munkáját, hanem inkább a **munkakör határozza meg**.

Ezek munkakörben mit jelentenek? Milyen jellegű volt a régi és milyen a mostani?

V: A mostaniban a fő monotonitást az adja, hogy **helpdesk**, tehát telefonos munka az egész. Nem szól másról, mint csörög a telefon, felvesszük, megoldjuk, lezárjuk, és utána újra csörög és ez megy egész nap. A másik helyen ott bid manager voltam, az változatosabb volt, bár ott is volt egy bizonyos fokú monotonitás. Ha össze kéne hasonlítanom a két céget, akkor rengeteg dolgot tudnék mondani, hogy miért jobb a mostani munkahelyem, mint az előző, a monotonitás ellenére, de ezt nem szeretném annyira elmondani, meg céget sem akarok megnevezni, inkább általánosságban próbálom összeszedni a dolgokat.

Nem lesz megemlítve az, hogy milyen cégekről beszélsz.

V: Nyilván.

Ha megnézzük a munkatársaidat a két helyen, akkor mit láatsz? Mennyire nehéz vagy könnyű megfelelő, jól kvalifikált embert találni az SSC – es pozíciókra?

V: Ezeken az interjúkon az elsődleges szempont az a **nyelvtudás**. És persze lehet, hogy könnyű egy olyan embert találni, aki mondjuk két anyanyelvű, és lehet, hogy végzett is valamit, de ha emberileg nem olyan, mint kéne, vagy nem elég precíz, kitartó, hasonlók, akkor gond van. Nálunk most pont vannak ilyenek. A legtöbb helyen azt látom, hogy annyira elkapkodják a felvételt, hogy csak azt nézik, hogy beszél 2 nyelvet, nagyon magas szinten, akkor jöhet. Szerintem jobban meg kéne nézni a személyiséget is.

Arról van szó, akkor hogy nem szűrik meg eléggé az embereket? Csak a nyelvtudás a szűrő?

V: Nem csak a nyelvtudás, mert azért nagyon sok fordulásak ezek az interjúk, és alapvető intelligencia tesztek is vannak, de azért szerintem lehetne kicsit jobban rámenni a személyiségre. Persze nagyrészt azért **normálisak az emberek, és nincsenek nagy szintbeli különbségek a dolgozók között**. De sajnos előfordul, hogy nagyon sürgősen kell egy ember, akkor egyértelműen csak a nyelvre rámennek. És akkor **nem törődnek azzal, hogy mennyire fog együttműködni a csapattal**, vagy hasonlók. Pedig az interjúk során ez is le van mérve, tesztekkel, de ha egy ritkább nyelvtudással rendelkező embert keresnek, akkor **képesek ezt a döntést elnagyolni**.

Végzettségben van kikötés?

V: Én úgy tudom, hogy **kikötés a diploma**. Bár most kapásból tudnék olyat mondani, aki még nem fejezte be, és halogatva van az államvizsgája, de alapvetően mindenkinek van valami végzettsége.

Mennyire sikeres az SSC gyakorlat munkavállalói szemszögből? Mennyire tudnád ezt te hosszabb ideig csinálni? Vagy hogyan lehetne ezt a gyakorlatot úgy módosítani, hogy jobb legyen neked, mint munkavállalónak?

V: Szerintem az tény, hogy a monotonabb munkáknál motiváló lehet az, hogy lesz ebből előrelépés, és nem rekedünk meg itt, és nem fogjuk ezt végezni 20 évig. Az én fejemmel, ahogy most gondolkozok, akkor az van bennem, hogy most itt help deszek, és telefonálok egész nap, de akár **team leadernek is előre léphetek**. Vagy vannak ilyen belsős tréningek, amivel fejleszthetem a tudásomat. A mi esetünkbe például IT területen, számítástechnikai oldalról lehet fejleszteni magunkat. És utána ezen a vonalon is cégen belül lehet előre jutni. Viszont még szerintem, ha valaki már előre lépett, akkor benne van az, hogy még előbbre, de onnan már nagyon nincs hova, kevés a hely, és akkor jön a vándorlás az egyik SSC – ből a másikba, ez lehet a hosszú távú megoldás. Tehát **tapasztalatként felfogni** azt, hogy jó, én már itt mindent elértem, akkor menjünk máshová, másik helyre, és kezdjünk ott egy másik pozícióban.

Könnyítené-e a toborzást, az iparágba való munkaerő áramlást, ha külön SSC –re felkészítő kurzusok, képzések lennének a felsőoktatásban? Jó lett volna az, ha elmondják neked az iskolában, hogy itt vannak ezek az SSC – ek és ilyen munkát kínálnak, erre számíthatsz náluk, és gyere hozzánk dolgozni?

V: Felkészítő kurzusokra gondolsz?

Igen.

Munkavállalói szempontból, vagy pályakezdői szempontból ez tényleg nagyon nagyon jó lehetett volna, vagy hasznos. Viszont talán azért nem támogatnám most, hogy már dolgozok, mert **túlzottan elterjedt vagy divatmunka lenne.**

Ez azt jelenti, hogy divatmunka lett az SSC – eknél dolgozni?

V: Lenne, ha a főiskolán, vagy az egyetemen, mindenki tudomást szerezne. Ha lennének ezek a tanfolyamok, akkor annyira **csábító lenne**, hogy **mindenki erre menne**, és mindenki elfelejtené, hogy mit is csinált, és csak ez lenne a célja. Főleg mondjuk így

pályakezdőként, annak ez annyira kézenfekvő munka. Viszont szerintem kell az, hogy mindenki utánajárjon, és magától találja meg ezeket a lehetőségeket. **Ha az ölünkbe pottyana, akkor mindenki ezt csinálná,** viszont **kell az is, hogy munkát keressünk,** és saját magunk találjuk meg ezeket a lehetőségeket. Mi is munkát kerestünk, minden lehetőséget felkutattunk, és voltunk annyira talpraesettek, hogy az ilyen helyeket is megkerestük, és ezért lett ilyen munkánk. **Ez az út már önmagában egy szűrés.** De ha mindenkinek ezt az ölébe adnánk, akkor azt az alapvető talpraesettségi szűrést nem adná meg, ami kell az életben és a munkában is. Elkényelmesedés lenne. Másik szempontból meg persze nagyon jó lenne, mert amúgy meg nehéz munkát találni, és akkor így könnyebb lenne a frissen végzetteknek, a munkakeresőknek.

Mennyire érzed ezt egy elit munkának? Mennyire prémium szellemiségű munka ez?

V: Elitnek nem mondanám, meg olyan húú de nagyon sokkalta szellemibb munkát sem végzek, mint bárki más. Inkább a fizetésben érzem azt, hogy itt sokkal jobban meg van becsülve az a munka, amit mások is megcsinálnak, és tényleg annyi helyen van helpdesk, példaként egy OTP – s helpdesk, vagy egy telefonszolgáltató help desk-je, ugyan azt a munkát végzik, mint mi, persze azzal a különbséggel, hogy mi ezt **idegennyelven** csináljuk, és külföld irányába. Elitnek nem mondanám. Az tény, hogy jó érzéssel lehet róla beszélni, és **nem az van, hogy szégyelled a munkádat,** mert ezek a cégek olyan nagy nevű cégek, hogy bárkinek mondod, **ismeri őket,** tök mindegy hogy mit csinálsz ott, **a lényeg, hogy ott dolgozol, és így néznek rád, hogy de jó.**

Azt nem gondolom, hogy nagyobb szellemi munkát végzek, mint bárki más. Az viszont **nem könnyű, hogy folyamatosan 3 nyelvet kell kombinálni.**

Ez most nálad az angol, orosz, magyar?

V: Igen, én alapból veszek magyar és orosz hívásokat is. És még a magyar hívásba is néha belezavarodok, mert több az orosz hívás, mint a magyar, és akkor belezavarodok, hogy a szavak hogyan is vannak. Viszont minden adminisztratív feladat angolul van. Minden hívás után, nekünk le kell logolni a jegyeket, és ott nagyon sokat kell írni angolul. Egy hirtelen orosz hívás után, gyorsan lelogolni egy jegyet angolul nehéz. **Kombinálódnak a nyelvek, és talán ezért kicsit nagyobb szellemi munka. Illetve az, hogy IT területen dolgozunk, az ma elég menő.**

Mi a legnagyobb hátránya ennek az egésznek? Mi a legrosszabb dolog ebben? Mi az, amiért nem ajánlanád ezt másoknak?

V: Nem nagyon van, általános dolgot nem tudok mondani, semmit. Most, ha az én munkámat nézzük, akkor **speciálisan az orosz területen hátrány vagy nehézség, az az, hogy most az órát átállítottuk, és alaphól van 2 óra különbség, ezért én most 5:30 –ra járok be dolgozni, hajnalban.**

És ezt meddig?

V: Ameddig vissza nem állítjuk, eddig 6:30ra jártam be. Az időbeli távolság miatt alkalmazkodni kell a támogatott országhoz, ez Oroszország esetében azt jelenti, hogy oké Moszkva most 3 óra eltérést jelent, de ott van Vaólagyivosztok, ahol 10 óra az eltérés, ezért kell shiftet beállítani, és **aszerint dolgozunk, ahogy ott.**

Cserébe pedig jól meg vagy fizetve?

V: Igen, mivel ezek a korai és késői időpontok plusz pénzt adnak. És oké, hogy néha ez rossz, és rossz felkelni, de azt látom, és gondolom, hogy felkelek, de ezért jó sok pénzt kapok, tehát becsülik azt, hogy én most ezt megteszem értük, és képes vagyok erre. Sok helyen van éjszakai támogatás, azokat is nagyon jól honorálják.

Mit gondolsz az alábbi ábrákról? 130 fő töltötte ki, akik SSC – eknél dolgoznak. AZ első ábra azt mutatja, hogy mi motiválja őket a napi munkában, a második pedig azt, hogy mi tenné őket elégedettebbé. Te hogy látod ezt, SSC – nél dolgozó? Ugye itt most nagyon sokat beszélünk arról, hogy a pénz motivál és kárpótol, a csapat viszont nem került említésre? Ez hol jelenik meg nálad?

Itt is most a munkakört tudom elemezni, mert akkor amikor rajtunk van a füles és a telefon, akkor túl sok kontakt nincs, mivel mindenki hívásban van, és körülöttem bárhova nézel mindenki magában van. **Akkor amikor nincs hívás, akkor viszont nagyon jó, mert tényleg nagyon jó a csapat, és az is motiváló,** hogy olyan emberek közé megyek be hajnalban is, és jól érzem magam közöttük, mert érdekes emberek. És bárki, aki ott dolgozik azzal tuti, hogy **találok valami közös pontot, ha csak azt, hogy érdekelnek a kultúrák, és a nemzetközi világ.** Ez egy igazi nemzetközi csapat. És nem csodálom, hogy az első helyre került, mert nem mindegy, hogy milyen környezetben dolgozik az ember.

Ha váltanál, akkor mi az, ami az elégedettségedet növelné? Itt az első lett az érdekesebb munkakör?

Nekem is az, mert ha váltanék, akkor még az is lehet, hogy **cégen belül váltanék**, de csak azt, hogy a munkakört változtassuk. Mert azért ezt a help desk munkát nagyon sokáig nem lehet csinálni, ez látszódik nálunk itt is a jövésmenésben, hogy valaki csinálja 5 évig, de az átlag az 2 év alatt megunja, és nem talál benne semmit. Én így fél év, kicsit több, mint fél év után élvezem, és most még érdekes az, hogy hívás és hívás között is van különbség, bár tényleg elég monoton, és van benne az, hogy megcsinálod egymás után százszor ugyanazt, de azért benne van az is, hogy felhívnak egy olyannal, amiről gőzöd sincs, hogy hogyan oldod majd meg, és akkor a végén mégis megoldod, és akkor teljes boldogság van.

Még szóba került az, hogy **motiváló** erő az is, hogy **biztos**. Na ez teljesen így van, mert nekem is nagyon sokat számít az, hogy minden reggel úgy megyek be, hogy tudom, hogy ez itt van , és fix, és nem remeg a gyomrom, hogy mikor tesznek ki, hanem amíg jól végzi az ember a munkáját, és túl nagy bakit nem csinál, addig nincs gond. Ha a másik oldalt nézem, hogy nem csak nekem biztos, hanem az is fix, hogy a **cég nem fog tönkremenni 2 nap múlva**, mert annyira nagy cégek ezek, és multinacionálisak, és eszembe sem jut az, hogy csődbe megy.

Negyedik mélyinterjú – Vezetői 2 fős minifókusz

1. válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 30 – 40 között
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: HR
- alkalmazottak becsült száma: 20 – 30 között

2. válaszadó

- neme: nő
- becsült korcsoportja: 30 – 40 között
- szakmai profilja: ágazat vezető
- szolgáltatás területe: HR
- alkalmazottak becsült száma: 20 – 30 között

Bevezetésként annyit szeretnék elmondani, hogy ebben a félévben írom a szakdolgozatomat, amit egy későbbi doktori alapnak is tekintek, ezért kiemelt figyelmet fordítok a kutatásra, ezért is örülök annak nagyon, hogy összehoztuk ezt a találkozót, mini fókusz. A dolgozatban három az SSC – ekhez kapcsolódó kutatási terület van. Az első az, hogy hol helyezkedik el a magyar SSC iparág, gyakorlat a regionális gyakorlaton belül, vizsgáltam Lengyelország, Románia, Csehország, Szlovákia helyzetét is. A második terület munkavállalói oldalról közelíti meg ezt az egészet, és azt vizsgálja, hogy milyen is ezen a területen dolgozni, mik a jó dolgok, mik a nehézségek. Ti most itt leginkább a toborzás kapcsán jöttök a képbe. A harmadik, egyben legkisebb terület az pedig arról szól, hogy hogyan is lehet az SSC – ek spektrumát bővíteni, milyen új terület, funkció képzelhető el az SSC – ek szárnyai alatt.

Az első kérdés az az, hogy általánosságban hogyan látjátok a magyar SSC iparágat munkavállalói, illetve munkaadói oldalról? Mik a tapasztalataitok?

1: Munkavállalói szempontból, ami szerintem nagyon lényeges, hogy ez a szektor, vagy szegmens, vagy nevezzük, ahogy jól esik, az ami az egyik legtöbb munkahelyet kínálja, főleg ha ezt leszűkítem a pályakezdőkre. Mindenhol az folyik ma, hogy milyen nehéz elhelyezkedni pályakezdőként, tapasztalat nélkül. Miközben az SSC – ek közül, még ha

nem is nyitnak olyan sokat, mint az elmúlt 5-6 évben, vagy még korábban, de a bővülésekkel, a fluktuációval és annak menedzselésével, tényleg több 10, 100 pozíciókat nyitnak, ahová azért pályakezdőket is felvesznek szép számban, és olyan végzettségűeket is, akiknek azért elég nehéz lenne munkát találni, mondjuk bölcsész diplomával, és jó nyelvtudással vesznek fel sok sok centerbe embereket, akiknek azért nagyon nehéz dolguk lenne a mai munkaerő piacon. Ez az ami szerintem nagyon lényeges. A másik oldalról viszont megközelítve, most még mindig a pályakezdőkre fókuszálva, azért elég sok tévhit van a fejekben, hogy az SSC az miről is szól. Szerintem nagyon kevesen gondolják ezt végig, hogy miről is szól. Én ezt konkrétan szellemi futószalag munkának szoktam hívni, mert arról van szó, hogy van egy folyamat, ami nagyon kis részekre szét van darabolva, vagdalva, és az adott munkavállaló csak ezt a nagyon kicsit pontot végzi el, és azt ismétli nagyon sokszor. Közben nagyon jól tudja fejleszteni a nyelvtudását, és szerez munkafolyamatot, de **nagyon kevés centerben van arra lehetőség, hogy egy teljes folyamatot átlásson az ember, vagy úgy igazán megértse miről is van szó.** Inkább arról van szó, hogy be van zárva az ember egy kis dobozba, és ott működik, ebben azért jó hamar **ki is szoktak égni az emberek**, ezért van fluktuáció.

És mik ezek a tévhitek, amiket említettél? Mi van a fejekben?

1: Amivel én nagyon sokszor találkoztam, most konkrétan egy cégre gondolok, mert az nagyon nagyon jól ismerem, nekik van egy SSC-ük, és akkor **mindenki azzal azonosítja, hogy én a nagy IT gyártó és szolgáltató céghez megyek dolgozni, és mindenki azt mondja, hogy akkor nekem a jövőben mennyire könnyű dolgom lesz, és az IT világában majd milyen jól el fogok tudni helyezkedni.** És persze az tény és való, hogy egy nagy IT cégnek dolgozik, de köze nincs hozzá, mert mondjuk egy AP számlakönyvelő, aki semmi mást nem csinál, mint szállítói számlákat rögzít egy rendszerben. Ha nagyon le akarom csupaszítani, akkor **ez egy adatrögzítő munka**, és semmi köze nincs az anyacég tevékenységéhez, és nem is lesz, maximum annyi, hogy az összes számlán ott van a cég neve, vagy annak valamelyik leányvállalata, és ennyi. Ez az egyik legnagyobb tévhit, amivel én sokszor szembesültem. A másik pedig az, hogy akkor **én bekerülök ide, és később majd az anyacég pénzügyi területére nagyon egyszerűen bejutok, átkerülök, és de jó lesz, könnyen tudok dobantani.**

Igen, ezt nagyon sokan mondják.

1: Pedig nem így van. A centeren belül persze van mozgási tér, de ott sincs olyan nagyon nagyon sok szint. De az, hogy valaki egy **HR központban dolgozik és onnan majd a vállalati HR részre át tud lépni az egyáltalán nem tipikus, pedig nagyon sokan úgy állnak hozzá, hogy ez egy tök jó ugródeszka.**

2: Kiegészítem akkor a saját személyes tapasztalatommal. Mert én dolgoztam két nagy SSC – nél, összesen 5 évet. A nyelvtudásom miatt vettek fel, csak hogy egy gyakorlati példát hozzak az előzőekre. Mivel három nyelvet beszélek, ez volt az egyenes belépő a céghez, ahol a HR szolgáltató központban voltam HR generalista, Európa, EMEA országait. Leszabályozott feladatok és folyamatok voltak. És akkor mikor felvettek az első alkalmazottak egyike voltam, és akkor fejezték be a folyamat leírásokat, amiben A-tól Z – ig le van írva az, hogy mit kell csinálnod, mi a feladatod. Azaz **nem kell hozzá, hogy sok ész, vagy tapasztalat, mert leülsz, kapsz egy papírt, amin rajta van, hogy ha ez történik, akkor A –t csináld, ha az történik, akkor inkább mást csinálj, és válts B-re.** Az volt a feladat, hogy ezt optimalizáljuk, és kicsit jobbá tegyük. Bárkit beültettek az meg tudta csinálni. Viszont a nyelvtudásért cserébe pedig elég magas bért fizettek, ez elég attraktív a fiatalok számára. Főleg azoknak, akik a bölcsész karon végeztek, mert ők nem tudnak máshova elmenni. Akikkel együtt dolgoztam azok fiatal, pályakezdők voltak, vagy szintén 1-2 év tapasztalattal rendelkező SSC háttérű ember. És akkoriban azt gondoltuk, hogy az egy tök jó ugródeszka lesz, és én is azt gondoltam, hogy de jó lesz majd ez, és átmegyek a vállalati oldalra HR-esnek. Én már az első naptól azt gondoltam, hogy mennyivel jobb a vállalati oldalon dolgozni HR-esként, és hogyan tudnám megoldani azt, hogy átmenjek oda, de akadályokba ütköztem, és nem volt lehetőség, hiába voltam a legjobban teljesítő, **hiába neveztek ki csoportvezetőnek, nem volt esélyem arra, hogy átmenjek.** És pont ez az, hogy ezek a **lehatárolt folyamatok, nincs fejlődési, tanulási lehetőség, semmilyen egyéb tréninget nem adnak,** ezért az ember beleül, belefásul a munkába, és elkezd munkát keresni. Én is az első helyen két évet húztam le, de csak azért, mert közben előléptettek csoportvezetőnek, és ezzel egy újabb kihívást kaptam, de általában a fluktuáció nagyon magas. És külön problémát jelent a pótlás megoldása.

És hova tovább? Milyen jövőkép áll egy SSC dolgozó előtt?

2: **Van előrelépési lehetőség,** mert az egyik cégnél Level 1 – től Level 12 – ig voltak pozíciók, és ugye elkezded az adminisztrátori szinten, és vegyük a pénzügyi részt, utána jön az accountant specialist, utána a lead accountant, majd a team leader, service manager

és végül a pénzügyi vezető. Kihagytam párat, de nagyjából ezeken tudsz felfelé lépdelni. Viszont ahogy **egyre feljebb megyünk egyre kevesebb a nyitott pozíció**, míg a jelentkezők sokan vannak. Nem feltétlenül a belső állományból fognak valaki előléptetni, hanem inkább külsőst hoznak be, hasonló tapasztalattal, hogy új tudást, új szemléletmódot vigyen be az ember.

SSC – es tapasztalattal mennyire lehetséges más iparágban elhelyezkedni? Ez általános?

1: Szerintem lehetséges, nem mondom, hogy nagyon egyszerű. Mondjuk, hogy valaki SSC – ben volt AP specialist, azért nem olyan magától értetődő, hogy elmegy egy másik iparágba, és ott főkönyvi könyvelő lesz, vagy olyan, aki egy teljes folyamatot átlát, és felel érte. Sok esetben nem arról van szó, hogy átmegy máshová és feljebb lép, hanem a munkatapasztalatot azt nyilván értékelik, a nyelvtudást is általában, meg a multi környezetben való tapasztalatot, viszont sok esetben csak úgy tud mozdulni, hogy a céges hierarchiában nem lép előre, hanem csak oldalra, és megmarad a maga szintjén, de már nem csak egy szeletet lát át, hanem bővül a látókör. **Nevezzük ezt egy megtorpanásnak, vagy kompromisszumnak, azért cserébe, hogy ő most egy szélesebb feladatkört lát át.** Az új cégnél is mondjuk 2-3 évet el kell töltenie, hogy utána feljebb lépjen, viszont valószínű, hogy ott több lehetőség áll majd előtte, mint az SSC – ben.

2: A vertikális áthelyezések közepette azért tegyük hozzá az egyik személyes tapasztalatomat. Amikor az egyik cégnél belefásultam már a HR-es pozícióba, és ennek hangot is adtam, akkor az egyik pénzügyi vezető felajánlotta, hogy menjek át hozzájuk pénzügyre, AP számlakönyvelőnek, úgy hogy **semmilyen pénzügyi végzettségem nincs.** Közgazdász vagyok, de soha nem dolgoztam pénzügyi területen. Az viszont elég volt nekik, hogy **jól beszélem a spanyolt, azt mondták egy teljesen elég.** Nem fogadtam el, de azért jól esett.

Mennyire találkozik a kereslet a kínálattal? Mennyire nehéz megfelelő, jól kvalifikált embert találni az SSC – es pozíciókra?

2: Nem annyira elvárás a magas kvalifikáció. Jó persze a magasabb pozícióknál igen, de általánosságban nem. Egy – két éves szakmai tapasztalatot várnak el, de a legtöbb szervezet a pályakezdőket is várja.

Akkor mi a kiválasztás alapja?

2: A nyelvtudás, és a megfelelő személyiség, problémamegoldó készség.

1: Szerintem összességében nem könnyű feltölteni ezeket a pozíciókat, mert elég nagy a verseny, és sokszor centerről centerre vándorolnak a munkavállalók, és 10 – 30 ezer forintért váltanak. Ez azt eredményezi, hogy sokszor találkozunk olyan önéletrajzzal, hogy IBM, EDS, BP, Avis, és a **végén ott vagyunk, hogy az ember körbejárta már az egész iparágat Budapesten.** Jelentős a mozgás az iparágon belül. Ha tisztán az új pozíciók feltöltéséről van szó, akkor egyre nagyobb a különleges nyelvek iránti elvárás, nem elég az angol és a német, hanem angol – német – norvég kell, cseh, szlovák, török kell. A kedvencem az az, hogy kikötötték, hogy nem elég ha valaki a belgát beszéli, nem mindegy, hogy flamand, vagy vallon nyelvjárást beszél, egészen idáig el tud ez menni. Nyilván ez a mission impossible kategória. Vannak olyan toborzási kampány, ahol a portugál nyelvűeket keresnek, és **Portugáliából hoztak ide embereket.**

2: Pont az egyik cégnél volt ugyanez. **A kinti munkaerő közvetítő cég csinált egy toborzást kint, arra hogy a portugál jöjjön ide dolgozni.** Fizették az átköltözésüket, a szokásos okiratok ügyintézését. Még pár hónapra albérletet is kaptak ingyen, hogy kipróbálják milyen is itt élni.

Sikeres volt?

2: Igen, nagyon. Azóta is ott vannak a cégnél. Ugye kint Spanyolországban, és Portugáliában nagyon magas a munkanélküliség, és szívesen átjönnek ide egy fix bérért, még ha alacsonyabb is, mint az ottaniak.

1: Egyébként **nem is feltétlenül alacsonyabb, mert arányaiban véve jól keresnek itt.** Ez most egy mellék szál, de nekem a hugom kint élt egy évet Madridban, és ott nagyon magas a munkanélküliség a fiatalok körében, ezért ők már eleve úgy állnak hozzá, hogy **örülnek, ha van egy fix, biztos, háttér, ami hosszú távú lehetőség.** De ezen kívül maguk az átlagbérek nagyon közel vannak Portugália, Spanyolország és Magyarország esetében, például bizonyos SSC pozíciókban. Nem arról szól, hogy ő bérben visszalépne, és utána pedig költsége válogatja, hogy mi az olcsóbb. Amit én hallottam az az, hogy akik jöttek azok teljesen elégedettek a bérükkel és örülnek, hogy itt vannak.

2: Ez nagyon érdekes, mert nekem azt mondták, hogy ők alacsonyabb bérért jöttek.

Az iparágon belül lehet látni valami tendenciát a bérek emelkedése tekintetében, annak hatására, hogy 10 – 20 ezer forintokért váltanak? Mert ez gyakorlatilag egy árverseny az SSC – ek között.

2: Azért nem csak ez számít, hanem **az is, hogy normálisak a munkakörülmények, jó a csapat, stb.**

De ez nagyjából azonosak mindenhol, nem?

2: **Nem**, mert a **vezető határozza meg** az adott szervezet működését, és nagyon sok minden tőle függ, a személyiségétől nagyon sok függ. Például ha összehasonlítom a két cég HR vezetőjét, ahol dolgoztam, akkor ez elsőnél én sokkal jobban éreztem magam, mert éreztem, hogy foglalkoznak velem, fontos nekik a fejlődésem, és hogy előrébb lépjek. És ugye ott elő is léptettek. Utána a másik cégnél hiába végeztem két ember munkáját, nem történt semmi, mert a személyiségem az nem passzolt a HR vezető személyiségéhez, és egy kimondatlan ellentét volt közöttünk. Szóval ez változó. **Egy jó csapat, ha jól össze van szokva, akkor a csapattag nem feltétlenül fog 10- 20 ezer forintért váltani.** Persze fontos, hogy milyen családi háttere van, és mennyire van szüksége a pénzre, ezért szerintem ez munkavállalóként különböző.

Mennyire sikeres az SSC gyakorlat munkavállalói és munkaadói szemszögből? Mennyire elégít ki? Mennyire lehet ez egy hosszú távú életpálya modell?

2: A BP – nek a HR vezetője elmondhatja, hogy ő SSC – ekben nőtt fel, és kijárta a ranglétrát. Neki sikerült. **De rajta kívül nem nagyon tudok mást mondani.**

Tehát akkor mondjuk 100-ból 1?

2: **Igen**, mondjuk.

1: De ő a fielden kezdte?

2: Igen, és feltornázta magát az SSC – en belül, és ő az egyetlen, akit így ismerek.

1: Ez nem az a terület, ahol valaki hosszú távú karriert fut be. Ebben a szektorban eltölt valaki néhány évet, akár több cégnél, és utána átkerül egy másik szektorba. Ez abban is látszik, hogy az **SSC – ek átlag életkora, jóval 30 alatt** van, elég alacsony. Egyáltalán nem jellemző az, hogy 5- 10 éves karriert fut be valaki.

Szerintetek jól van ez így? Vagy változtatni kéne?

1: Attól függ, hogy kinek a szempontjából? Egy **SSC hozzáadott értéke relatíve alacsony**, ha nem is egy K+F központtal hasonlítom össze, hanem egy másik iparági céggel, akkor is alacsony. **Az egész projekt munka és költségoptimalizálásról szól.** A

magyar munkaerő piacnak nem lenne túl szerencsés, ha 100 – asával tolnánk be az embereket erre a piacra, és ott tartanánk őket 10 évig, és mozognának össze – vissza, mert szerintem ez **szakmailag nem túl kiemelkedő**. Megteremtett értékben ez nem az a szegmens, ahová be kéne tolni az embereket. A másik oldalról meg ott van az, hogy van egy **15 % -os munkanélküliség, és azt tudja csökkenteni**, mert ha a nyelvtudást nem nézem, akkor relatíve alacsonyabbak az elvárások, akkor pedig ahhoz képest egy hatalmas előrelépés. Ez így nagyon vegyes, és nagyon nehéz megmondani, hogy milyen irányba vigyük ezt tovább. **Az jó lenne, ha több ilyen központ lenne, de nem hosszú távú ságon van a hangsúly, hanem azon, hogy valaki munkatapasztalatot szerez, de utána legyen lehetőségük más munkakörben, szélesebb skálán tapasztalatot szerezni.**

És milyen személyiség kell egy SSC – be?

2: **Biorobot**, így hívják őket.

1: jó monotonítástűrés.

2. Igen, ez a diplomatikusan megfogalmazás. Emellett egy jó **végrehajtó személyiség**, aki **nem akar gondolkodni**, mert az csak **teher** a vezetés számára, mert ők már rég kitalálták, hogy mi, hogy legyen. És az új ötletek megvalósítása pénzbe kerül, ez pedig nem egy profit center, hanem szolgáltató center.

1: Ami lényeges az az, hogy **ne legyen túl kreatív, és ne gondolkodjon sokat**.

Mennyire kell belépésnél az, hogy valaki nagyon magas szinten beszélje a nyelvet?

2: **Azonnal**. Mindkét nyelv kell.

1: Kell az angol, ami a belső kommunikáció nyelve, és van még egy ami az ügyfél felé való kommunikáció nyelve, ez a második a tárgyalóképéstől indul, és tart az anyanyelvi szintig. Ez a sáv, ami érdekes nekik.

2: Ezen múlik, hogy az ügyfélszolgálatos front office-ba ül be, vagy a back office-ban.

1: Az **angolnál meg időnként kompromisszumkézszebbek**, ha nagyon kell az ember. Hiszen ott nem az ügyfél hallja, hogy makog valaki, ezért elég a nagyon erős kommunikációs szint.

2: Főleg a hiány nyelveknél ilyen engedékenyek.

Szerintetek hova tart ez az egész iparág? Milyen víziót láttok a jövőben kirajzolódni?

2: Én azt látom, hogy a körülöttünk lévő országokban egyre több SSC nyílik, és amikor mondjuk a HITA – n keresztül be akar jönni egy cég, akkor mérlegeli a környező

országokat is, és így szóba jönnek a csehek, szlovákok, lengyelek, románok. Mi, **cégen belül, versenyzünk egymással**, más országokkal, hogy hova jöjjön be az SSC. Konkrét példa, hogy minket is megkerestek, a szlovákiai testvérünket is, és kettőnk között fog eldőlni. Persze az is benne van, ez a legrosszabb, ha egy versenytárs viszi el. Igazából már 2007 – ben, amikor az első SSC – emnél dolgoztam, akkor azt a céget bezárták, azért mert **Romániában olcsóbb volt** a munkaerő. Persze az is hozzájárult, hogy abban az időben tulajdonos váltás is volt. Amit én látok az az, hogy **Magyarország erős helyzetben van, mert nagyon sok szakképzett, nyelvtudással rendelkező egyén van itt**. Azt szokták mondani, hogy multilingual ország vagyunk. Sok nyelvet beszélő fiatal van, aki munkanélkül van. Az a kezdő bruttó 300 000 forintos bér az magyar munkavállalói szemmel nagyon jó, a külföldinek pedig egy költséghatékony megoldás. Szerintem bővülés várható, csak egy két SSC – t le fognak majd vadászni a környező országok.

1: Kicsit kezdeném messzebből. Ha abból indulunk ki, hogy az SSC – eknek az a célja, hogy egy helyről fedjenek le sok funkciót, központosítsanak földrajzi régiókat. Ez a Kelet EU – i régió nagy előny földrajzi szempontból, mivel az időzónák jók, beszélt nyelvek szempontjából az egész világ, vagy jelentős része lefedhető. **A gyakorlat az, hogy egy cég elhelyez egy központot valahol Amerikában, egyet valahol Kelet – Európában és egyet Indiában**. Persze ebből lehet több, de nagyjából ezekre a zónákra osztják fel a világot. Attól nem kell félni, hogy ami Kelet vagy Közép EU – ban van, azt el fogják vinni Kínába, Indiába, mert ott olcsóbb a munkaerő, mert nem, itt is jelen kell, hogy legyenek. Ha közelebbről nézzük, és azt vesszük, hogy Magyarország versus Románia, Bulgária, és a többiek, akkor az elmúlt években azt látjuk, hogy az új központok megjelenése az elég erőteljesen lelassult, a meglévő központokba hoztak új projekteket, új szolgáltatásokat, ami nyilván új pozíciókat jelentett, de azért ez nem egy olyan mértékű bővülés, ami korábban volt, mondjuk 2004 környékén, 2007 – ben, vagy akár még 2010 – 11-ben. Közben pedig egyre több központ kerül át Romániába, Bulgáriába, Lengyelországba, ahol mondjuk más az üzleti környezet. Az első kettő esetében ugye jóval alacsonyabb a bér költség. Ha Romániát nézzük ott nagyon jó a nyelvtudás, nagyon jó ott a nyelvi képzés. Nagyon sok ilyen visszajelzést kaptunk, és fel tudnak tölteni akár teljesen új központokat is. Nyilván ott sem a flamand, vallon és társaik a jellemző nyelvek, de a francia ott kifejezetten jól megy, meg a latin nyelvek úgy alapból. Az is hozzátartozik, hogy Romániában kétszer – két és félszer annyian élnek, mint nálunk, tehát nagyobb a merítés, nagyobb a toborzási lehetőség. Ez egy elég nagy plusz. **Szerintem a**

régióon belül versenyképességünk az romlott, ez nem azt jelenti, hogy viszik el innen a központokat, csak nem bővül olyan mértékben, mint mondjuk 5-10 évvel ezelőtt. Van még benne potenciál, és lehet még növelni ezt az iparágat, de ahhoz **magának a magyar gazdaságnak, és jogi környezetnek sokat kéne még változnia, mert elég lassan idomul hozzá az igényekhez, amit egy SSC támaszt.**

2: Még eggyel kiegészíteném. Az én cégem nagyon sok SSC – vel kapcsolatban áll, és ezekben az SSC – ekben az a tendencia, hogy Indiába viszik ki a folyamatokat. Ott van példának az Ericsson és a Nokia aki Indiába kiszervezte a gyártását. És a Nokia most a toborzás, kiválasztást is viszi ki Indiába, és nem egy cég csinálja ezt mostanság. A British American Tobacco tendereztette ugyan ezt mostanában, aztán az Ericsson is kiszervezi a HR – t Indiába. Jön a kérdés, hogy az Indiában ülő, Ahmed, hogyan fogja kiválasztani az embert, úgy hogy nem ismeri a csoportot, a helyet, semmit. És az angolt is töri. Annyira a **költségsökkentésre fókuszálnak a cégek, hogy azt mondják majd valahogy megoldjuk**, és majd lesz valami. De most ez a tendencia. Most amikor így szolgáltatóként rengeteg céggel állunk szerződésben, akkor ezzel ott szembesülünk, hogy amikor egy számlát jóvá kell hagyatni, akkor azt kiküldjük Madridba, aki tovább küldi Kuala Lumpurbá, és akkor magyarázzam én Kuala Lumpurnak, hogy miért annyi az annyi. Most ezzel nagyon a részletekbe mentem már, de a lényeg az, hogy a pénzügyi folyamatokat is kiviszik.

Ez most lényegében úgy néz ki, hogy volt egy nagy sokk, hullám a 80-as, 90-es években, hogy mindent visziünk Indiába, és utána jött a nearshore, amikor rádőbbsentek arra, hogy mennyire jó a mi régiónk, és most megint mivel csak a költség számít, viszik a dolgokat Indiába? Ez egy vissza outsourcing tendencia.

2: Én a Nokia vezetőjével beszélgettem erről. Náluk ugye most nem rég 2300 embert építettek le, és egy nagyon jó outplacement projektet raktak össze. Megkérdeztem ezt a finn felsővezetőt, hogy miért jöttek ide, és most mi vette rá őket, hogy elmenjenek. Ő azt mondta, hogy Magyarország egy központi helyen van, és innen el lehet látni mindenkit. De azért mennek el, mert India sokkal olcsóbb, és olcsóbb ott összeszerelni egy telefont, mint itt. Ennek ellenére egy disztribúciós központot meghagynak itt, de ez csak egy kicsi szervezet lesz. Ott van egy másik ügyfelünk is, aki viszi el az egész centerét.

1: Szerintem itt most két dolgot külön kéne választani. Az egyik az, hogy gyártás – termelésben ki hova telepít, mert ott a termékek szállítása miatt nagyon sok költség

befolyásolja a végeredményt, és az egész logisztika egy nagy költséghányadot jelent a nettó termelő, vagy értékesítési árban, ezért nem mindegy, hogy mi hol van. Egy SSC –nél a szállítmányozás, logisztika az értelmezhetetlen. Szerintem az SSC szempontjából nézve ez kevésbé releváns. Viszont az tény, hogy bárki, aki dolgozott már Indiával az tud olyanról beszélni, hogy számla és annak a kifizetése csúszott 120 napot, vagy 180-at, 200-at.

2: Én 450-et is hallottam már.

1: Az indiai kiszervezés az arról szólt, hogy a legképzetlenebb embereket vették fel.

Ült egy boxban az ember, volt előtte egy számítógép, mellette volt egy minta számlakép, és mellette oda volt írva, hogy mi micsoda. És neki fogalma sem volt arról, hogy az a számsor, amit ír az egy dátum, számlasorszám, vagy összeg az micsoda, csak írta meg a számokat a mezőkbe. És hát sokszor nem jó helyre írta be. Egyébként is elég sok sebből végzett ez a történet. Ennek köszönhetően álltal elő olyan dolgok, hogy a 15 000 eurós számla összegénél, nem 15 000 szerepelt, hanem 2012.01.07., ami kicsit több. Egyből kidobta a rendszer, hogy kb senkinek nincs erre jogosultsága, hogy ekkorát jóváhagyjon, és hibás az egész. Eszkaláció jött és minden más. Nyilván ez nem csak egy számla volt, hanem sok, mivel napi szinten több 10 000 számla ment rajtuk keresztül. Ennek az egésznek a javítási folyamata nagyon sok erőforrást vett utána igénybe. Ez egy ékes példája annak, hogy hogyan lehet tönkrevágni a dolgot. A megtakarítás jelentős részét elvitte az, hogy hol ki kellett menni Indiába és rendet rakni, hol rá kellett állítani egy európai csapatot, hogy rendbe tegyék, vagy bárhonnán máshonnán. Illetve coacholni kellett ezeket az indiai munkavállalókat. A HR tekintetében tudni kell azt, hogy nagyon sok szeletből áll össze az egész, és nagyon nem mindegy, hogy mi az, amit kiszervez az adott cég. Nem mindegy, hogy az itt ülő emberek teljesítmény értékelését akarja kivinni egy olyan emberhez, aki ki sem tudja mondani a nevét a munkavállalónak, vagy mondjuk egy CV screeninget akar kivinni. Ahol csak az számít, hogy valaki nézi – e a CV – t, vagy nem. Nekünk is van egy recruitment SSC –ünk, saját, itt működik Budapesten, úgyhogy ebből az irányból is tudom nézni a dolgot. Amit látok, hogy **hihetetlen ütemben nőnek, és nagyon nagy a kereslet a szolgáltatásaik iránt, és ennek az egyik titka az az, hogy el van találva, amit oda lehet adni, és mi az amit ott kell tartani a UK – ban, Hollandiában stb.**

2: Ezek tapasztalat alapján lettek szétválasztva? Vagy hogyan? Honnan tudjátok azt, hogy mit lehet odaadni, és mit nem? Hol van határ?

1: Egy adminisztrátor pozíció esetében túl nagy költséget jelent az, hogy egy recruiter, és egy szakmai vezető személyesen leül vele, és leinterjúztatja a jelöltet. **Azok az idők elmúltak, vagy múltóban vannak, amikor a személyes kontaktuson van a hangsúly.** Mivel az **added value** kicsi ezeknél a pozícióknál.

2: Persze, mert annyira jól kitalálható az, hogy milyen ember kell az alacsonyabb szintű SSC pozícióra. Nálunk a lányok a kölcsönzésen úgy csinálják, hogy egy embert kiküldenek, és az az egy jó, mert tudja, hogy mi kell a cégnek, és tudja, hogy a munkavállaló mennyire felel meg ennek az egésznek. 1 éves adminisztrátori tapasztalat, monotonitástűrő, jó problémamegoldó képesség. Íratsz vele két tesztet és kiderül. Nem rég találkoztam az SHL teszt összeállítójával, Klein professzorral, és ő mondja azt, hogy az interjú az arra elég, hogy legyen egy személyes benyomásod, és egy kedves beszélgetés az egész. Arra viszont nehezen jössz rá, hogy milyen a jelölt személyisége, és ezért jók a személyiségi tesztek, mert kapsz egy 360 fokos képet is. Főleg, ha a tesztet nem csak vele tölteted ki, hanem a vele közvetlenül együtt dolgozó munkavállalókkal. Ez egy új trend a cégeknél.

Könnyítené-e a toborzást, az iparágba való munkaerő áramlást, ha külön SSC –re felkészítő kurzusok, képzések lennének a felsőoktatásban, az egyetemeken, főiskolákon?

2: Az én egyszerű válaszom az, hogy teljesen felesleges, mert az **SSC munkára nem kell felkészülni, mert annyira egyszerű, annyira érthető, behatárolt, és minden le van írva.**

Igen, ez így van. De mi a helyzet a tévhitekkel? Illetve azzal, hogy sokan nem is tudják, hogy ez miről szól, majd amikor bekerül, akkor 3 hónap után ott hagyják, mert nem azt kapják, amit vártak? Én is így kerültem be egy SSC – be és 3 hónap után ott hagytam, mert nem gondoltam, hogy ez az, amit én kerestem, ráadásul nem erre számítottam.

2: Szerintem tök jó ugródeszka, nagyon a pályakezdőknek ajánlom. **Minden pályakezdőt elküldenék egy évre egy SSC – be dolgozni, mert megtanítanak struktúrában gondolkodni, megtanít folyamatokban gondolkodni.** Az egész munkavégzés egy keretben van, még akkor is, ha te csak nagyon kicsit látsz ebből. És én ezért vagyok, a mai napig versenyképes a munkaerőpiacon, és ezért vettek fel a mostani cégemhez is, mert az volt az igény, hogy a **kaotikus magyar KKV – ban, a kisebb multicégnél teremtsék rendet**, keretet adjak neki. Ez az egész az **üzleti optimalizációról** szól, és ezt

ott tanulod meg. Ezen kívül pedig egy szuper jó nyelvi kurzus az egész, ahol megtanulod a nemzetközi üzleti világ nyelvét, ez pedig egy óriási előny. Utána nehézség volt visszamenni egy magyar céghez. Ezért adnék mindenkinek egy egy éves beutalót egy SSC – be.

1: Azzal egyetértek, hogy **szakmailag erre nem nagyon lehet felkészíteni valakit**, aki utolsó éves az egyetemen. Ennek annyira nem látom értelmét, hogy beépítsék a képzésbe. **Az, hogy kötelezővé tennék egy egy éves SSC programot, azt kicsit soknak, erősnek érzem.** Bár ugye mondtam, hogy jó lehetőségnek tartom az egészet, meg hogy munkatapasztalatot szerezzen az ember. Az, hogy képbe legyen a jelölt azzal, hogy miről szól az SSC, teljesen mindegy, hogy ki csinálja, **egy belső HR csapat, egy tanácsadó cég, aki a toborzás kiválasztást végzi, neki lenne a feladata, hogy ezeket elmondja, és azt, hogy ettől eddig tart a te hatásköröd, és onnantól nincs tovább,** meg mérje fel, hogy a jelölt erre alkalmas, vagy nem, főleg, ha egy pályakezdőről van szó. Szóval ezt oda kéne bevonni, aki a toborzás, kiválasztást végzi,

2: Igen, csak neki meg nem érdeke. Mert neki az kell, hogy elhelyezze az embert.

1: És ott maradjon a garancia időn túl is, ami 3 hónap. Aki abszolút kilóg ebből az 3 hónapot sem dolgozik ott.

2: Én azt látom, hogy **egy év után kezdenek el gondolkozni a váltáson, és másfél év után vált.**

1: **Szerintem, aki egy évet kibír egy ilyen környezetben, arra nyugodtan mondhatjuk, hogy alkalmas erre a munkakörre.**

Direkt értékesítés, avagy egy szolgáltató központ szolgáltatási portfólió eleme

Első mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 20 – 30 között
- szakmai profilja: vizsgáló mérnök
- szolgáltatás területe: Terméktanúsítás
- alkalmazottak becsült száma: 0

Kérem, röviden mutassa be az Önök területén dolgozó értékesítők munkáját?

V: **Borzalmas.** Gyakorlatilag az. Pont nem rég beszélgettünk a kollégáimmal arról, hogy mit csinál a sales. Nem értem, hogy miért nem csinálják azt, hogy mielőtt indítanak egy tanfolyamat, akkor előtte miért nem csinálják azt, hogy előtte hívják az ügyfeleket, és keresnek olyat, aki erre érdeklődhet. Erre a válasz az volt, hogy itt a sales arról szól, hogy agyaljon, gondolkozzon, ne pedig cégeknek telefonáljon. Szóval nem cold calloznak, nagyon ritkán és kis mértékben végeznek új ügyfélkeresést, személyesen szinte senkit nem látogatnak. Abban merül ki a tevékenységük, hogy szimpóziumokat szerveznek, évente egyszer, vagy kétszer, vagy webinar-t szerveznek. A kulcs ügyfelekre sem fókuszálnak. Nagyjából kimerül a kapcsolattartás abban, hogy karácsonykor kapnak egy lapot.

És hogyan működhet így egy szervezet? Honnan jön az új üzlet?

V: Az új üzlet onnan jön, hogy a **mérnökök összeszedik szakmai kapcsolatok révén,** vagy megnézik a corporate honlapot. Vagy valaki, aki szeretne tanúsíttatni, és ismeri a céget, akkor megkeresi az adott országban a céget, hátha értünk ehhez is. **Európai sales az gyakorlatilag nulla,** úgy hogy rajtunk keresztül jönne be. A megrendelések 90 % - a az a kínai partneren keresztül jön be, úgyhogy ő a kínai importőrön keresztül szerzi az ügyfelet. Saját sales a gyakorlatban nincs, maximum hivatalosan. Ráadásul aki ezért a salesért felelős, annak a mi területünk csak részterület.

De szükség lenne rá?

V: **Elég nagy szükség lenne rá.** Sokkal nagyobb potenciál van ebben az egészben. Például egy brit konkurensünk úgy hozott be rengeteg céget, hogy egy saleses kiutazott a UK – be és ott előadást tartott több fórumon. Most azt látjuk, hogy háromszor, négyszer ennyit lehetne behozni Európában.

Mennyire mondható a gyakorlatban szezonálisnak az értékesítési tevékenység?

V: Ami egyáltalán van?

Vagy maga termék?

V: Hát a termék maga az **egész évben adott**, és ott van. Ez nem is termék, szolgáltatás. A tavasz és az ősz a csúcsszezon. **A legnagyobb csúcs az október és november.**

A sales meg annyira szezonális, hogy maximum novemberben kimegy egy vásárra, és ott próbál üzletelni, de nullához közeli sikerrel.

A jelenlegi gyakorlat alapján az értékesítők munkájának hány százalékát tenné ki az új ügyfél akvizitáció és mennyi az ügyfélgondozás? Melyik tevékenységet látná profitábilisabbnak?

Nálunk az új ügyfélszerzése hozza a profitot. Aki hozzánk jön, ha csak nem történik nagy probléma, akkor az marad is.

De mindenféle ügyfélgondozás nélkül marad?

V: Igen. Mert úgy vannak az ügyfelek, hogy ha megtalálják a megfelelő tanúsító szervezetet, aki nekik árban és minőségben megfelel, akkor nem akar váltani, hiszen ez egy szükséges feladat, ezt elvégezni. Ha megvan a szervezet, akkor nem akar vele többet foglalkozni. Az ügyfelek csak a biztonságot, pontosságot keresik, az egyenletes, kiszámítható teljesítmény a lényeg.

Nagyon vicces volt egy ügyfél, akit meg akartunk győzni, hogy jöjjön hozzánk. Mondta, hogy nem ő elégedett a jelenlegivel. Addig beszélgettünk, míg elővette a kiskönyvét és kiderült, hogy nálunk van. Sok esetben a brand neve adja el a mi termékünket is. Mert maga a brand nagy, és elismert cég, időben szállít, és korrekt.

A jelenlegi gyakorlatot alapul véve, melyek azok a tényezők, amelyek mentén fejleszthető lenne az értékesítők munkája, növelhető lenne a produktivitás?

V: Sokkal **több hideg megkeresés kéne, telefonon és e-mailen**, valamint a **személyes kiutazások, és a sűrű mini szimpóziumok tartása.** Egy - egy célországba kiutazni, az

ottani importőröket összegyűjteni és tárgyalni velünk. Sokszor azért nem jelentkezik a vevő, mert nem ismer az eljárás menetét. Ha valaki ezt elmondja nekik, akkor odamennek ahhoz, aki ezt elmondta nekik. **Muszáj az értékesítők mellé egy szakértőt is rendelni**, mert a szakmai tudást azt muszáj mutatni, az hozza meg a bizalmat.

Mennyi idő egy ilyen szakmai tudás megszerzése?

V: Nekem másfél év kellet, ahhoz hogy az ügyfelekkel tárgyaljak bármiről. Normál esetben ez 2 – 2 és fél év.

Ha szakértő valaki, és benne van az iparban, akkor gyorsabban megy. Értékesítőként több idő. Affinitás is kell hozzá.

Mennyire választható ez az értékesítés szét, mondjuk valaki hoz egy leadet, az ő feladata a lead generálás, és utána a szakértő odamegy?

V: Nem nagyon, mert ennek a kettőnek együtt kell mennie. Hiszen, **ha az ügyfél a hideg hívásban már érdeklődő, akkor ő azonnal nagyon komoly kérdéseket tesz fel**. Nekem is volt olyan, hogy hideg hívással hívtam egy külföldi céget egy szimpózium kapcsán, és teljesen más témában érdeklődött. Nagyon kellemetlen lett volna, ha nem tudok rá válaszolni. Itt egy szakértői értékesítést kéne összehozni.

Lenne erre a kereslet a piacon? Tegyük fel, hogy van egy szakértői csapat, el lehetne adni a munkájukat más cégeknek is?

V: Más országban igen. De ez egy **nagyon szűk szegmens**, kicsit iparág.

Az adott piaci körülmények között, mit gondol, az értékesítési csapat munkája átalakítható lenne-e olyan formában, hogy a konkrét értékesítési tevékenységet egy külsős cég végzi, megbízásos, projekt jelleggel, feltételezve azt, hogy az említett külsős értékesítők széleskörű ipari tudással rendelkeznek? Így az új ügyfelek szerzése teljes mértékben átkerülne ehhez a külsős céghez, és az Önök belső értékesítői csupán az ügyfélgondozási, kapcsolattartási feladatokat látják el?

V: Az a kérdés, hogy ki lehetne-e szervezni a salest?

Nem igazán. Mert annyira sok terület van, és annyira színes, hogy a mi értékesítőink sem látják ezt át. Kicsi az esély, hogy azokat az értékesítőket be lehetne tanítani.

Ami jó lenne az max a hideghívás, de az is nehéz, mert oda is komoly tudás kell.

Amit nálunk ki kéne szervezni jelenleg az az IT. Nagyon rossz a működési modell. Csak azt az adatbiztonság miatt nem merik.

A sales kapcsán még azt is megpróbáltuk, hogy a központi európai irodákba legyenek központi értékesítők, és ők hozzák nekünk az ügyfeleket. De nem motiváltak, mert nem értenek hozzá, és az a pénz, amit kapnának érte, az kevés ahhoz, hogy energiát fektessenek bele. Összegezve, komoly értékesítési problémák vannak, de csak egy belső, szakértői csapat tudja ezt megoldani.

Második mélyinterjú

A válaszadó

- neme: férfi
- becsült korcsoportja: 40 – 50 között
- szakmai profilja: értékesítési csoportvezető
- szolgáltatás területe: energia
- alkalmazottak becsült száma: 20

Kérem, röviden mutassa be az Önök területén dolgozó értékesítők munkáját? Milyen struktúrában, milyen folyamatok mentén dolgoznak?

V: Konkrétan arra gondolsz, hogy milyen szegmenseket keresünk meg, milyen csatornákon keresztül tesszük ezt meg?

Igen. A következő kérdés pedig majd ahhoz kapcsolódik, hogy mennyire mondható a gyakorlatban szezonálisnak az értékesítési tevékenység?

V: Kicsit visszautalva akkor a legelejére. Most jelenleg úgy dolgozunk, hogy van **3 szegmens**, ez a 3 szegmens, a fogyasztóknak az éves várható fogyasztásának a nagyságrendje alapján van kialakítva, meghatározva. Ez a 3 kategória, a **KAM** – a key account, vagy enterprise ügyfelek, van a **PAM** kategória, akik a közepesen nagy ügyfeleket jelentik, ez a personal account management, ez a KKV közepe, teteje nagyságban, és van a **TAM**, ez a telefon account management, a kis ügyfeleket fedi. Ebbe a 3 szegmensben dolgoznak a kollégák 2-4-2 megoszlásban. Az értékesítési folyamatot minden esetben egy lead management nevezetű rendszer támogatja, a sztenderd értékesítési folyamat lépései minden esetben ugyan azok. Az más kérdés, hogy a más szegmensbe tartozó ügyfeleket másképp kell kezelni, mondjuk egy KAM az teljesen más, mint egy TAM. Mivel a KAM – nál sokkal gyakoribb a személyes konzultáció, a személyes megkeresés. A kisebbeknél egy sokkal kevésbé releváns. Mikről beszéljek még?

Mennyire szezonális?

V: **Egyáltalán nem mondható annak.** A szolgáltatás jellegének van egy sajátos piaci ciklusa, ami teret adhat egyfajta szezonálisnak, de az elmúlt évek tendenciái nem erre utalnak. A két időszak egyre inkább összezsúszik, egyre inkább a tavasz és az ősz is csúcs időszak mind a kettő esetében. A nyár az értelemszerűen lapos, de ez nem a szolgáltatás miatt van, ez a legtöbb értékesítési területen jellemző.

A jelenlegi gyakorlat alapján az értékesítők munkájának hány százalékát teszi ki az új ügyfél akvizíció és mennyi az ügyfélgondozás? Melyik tevékenységet látja profitábilisabbnak?

V: Mi még növekvő szakaszban vagyunk, ezért nagyon fontos az új ügyfél. De mivel már itt vagyunk a piacon, kb 3 éve, ezért van egy saját ügyfélkör is. Én most azt mondom, hogy ezeket nagyon igyekszünk megtartani, mert ők egy stabil bázist adnak. Most azt saccolnám, hogy fele fele.

Profit szempontjából nagyon nehéz bármit is mondani, mert ez egy olyan iparág, ahol nagyon nagy szerepe van az árnak, mivel nagyon kevés komoly hozzáadott értéket tudok felmutatni az együttműködés bármely más szeletéből. Tehát **ár alapján döntenek**. Ebből az következik, hogy egy ügyfelet megtartani talán kicsit rentábilisabb, mint egy újat megszerezni, de nem sokkal. Ott is ugyan azok a versenyeztetések végigfutnak, nagyon keményen oda kell tennünk magunkat, hogy megmutassuk a képességeinket, de a végén az ár dönt. Számít egy kicsit, hogy az adott évben milyen volt az ügyfélszolgálat, a számlázás hogyan működött, milyen a kapcsolat az account manager és az ügyfél között, elégedett volt-e az ügyfél. A legrosszabb esetben ennek csupán annyi az eredménye, hogy egy szóbeli last call lehetőséget biztosítanak nekünk, ennél többet nem nagyon.

Hol van ebben az egészben az értékesítő szerepe? Ha az ár, ami dominál, akkor hol jön be az a plusz, amit egy értékesítő hozzá tud ehhez tenni? Százalékban mennyi, meg tudod mondani, az értékesítő hatása, ráhatása?

V: Százalékot nem tudok mondani. Az értékesítő személye abban, hogy minket választ az ügyfél ott jelenik meg, hogy mennyire vagyunk hitelesek. Ez alatt arra gondolok, hogy mennyire tudjuk tartani a szavunkat, mennyire vagyunk jók abban, amit csinálunk, ezt az értékesítő képviseli az ügyfél felé. Kell egy olyan habitus, ami a hitelességet közvetíti.

Hogy ez hány százalék. Az új ügyfelek esetében az értékesítő a belépési küszöb áthidalásához kell. Itt **az értékesítő személye 70 – 80 % -ban határozza meg azt, hogy bejutunk vagy sem, és utána amikor a verseny szituáció van, ott 20- 30 %, a többi pedig az egyéb tényezőből kerül ki.**

Miben látja az értékesítői csapatának erősségeit? És mik a fejlesztendő területek.

V: Az erősség a kitartás, a hitelesség, a proaktivitás. Felismertük azt, hogy mi a mi pozíciónk a piacon, és ezt a mi értékesítőink tisztán látják, teljesen tisztán, és érzik azt, hogy mi kell nekik hozzáadni, és miben kell máként működni, mintha egy másik szolgáltatónál lennének. A versenyben **nagyon jól tudják képviselni a céget**, és ezt mi építettük ki. Személyekre lebontva ezt nem nagyon tudom megmondani, mert mindenki más és más, van aki ebben jobb, van aki abban, de összességében egy **jó, erős csapat van** nálunk. Rugalmasak vagyunk, ha az ügyfélnek új igénye jelenik meg bármilyen szempontból, árazás, számla, szolgáltatás, akkor azért mindent megteszünk, és végrehajtjuk, ez a fajta rugalmasság ezen a piacon nagyon fontos.

Fejlesztani azt szeretnénk, hogy **nagyobb hatékonysággal érijük el a piac minél nagyobb részét**. Ez már értékesítési stratégia, hogy milyen csatornákon és hogyan tesszük ezt.

Tervezték változtatást ezen a stratégián belül?

V: **Folyamatosan** tervezünk. Állandóan változik minden. Global cég szinten a mi szerepünk egyre komolyabb. Ennek a mentén elég cél tudatosan megyünk elég komoly számok irányába, és ez folyamatosan fog még nőni.

Az adott piaci körülmények között, mit gondol, az értékesítési csapat munkája átalakítható lenne-e olyan formában, hogy a konkrét értékesítési tevékenységet egy külsős cég végzi, megbízásos, projekt jelleggel, feltételezve azt, hogy az említett külsős értékesítők széleskörű ipari tudással rendelkeznek? Így az új ügyfelek szerzése teljes mértékben átkerülne ehhez a külsős céghez, és az Önök belső értékesítői csupán az ügyfélgondozási, kapcsolattartási feladatokat látják el?

V: Ezt csak nagyon elméleti síkon tudom megközelíteni, de mégis bele lehet kapaszkodni a gyakorlati tényekbe, tapasztalatokba. **Ha itt egy outsource tevékenységről beszélünk, mivel ez az, akkor a telesales-t említeném**, amit eddig is használtunk és fogunk is. Sajnos nincs vele jó tapasztalatunk, mert az az iparági, szakmai tudás hiányzik ezekből a telesales cégekből, nincs meg bennük az a hitelesség, ami kéne egy ilyen kampányhoz. Ezek alapján pont azon gondolkozunk, hogy házon belül elkezdenénk kiépíteni egy telesales kompetenciát, és miután

kiépítettük ennek a folyamatait, a teljes metódusát lefektettük, akkor abszolút szóba jöhet az, hogy ezt egy új cégbe, vagy egy másik leányvállalatban kitennék.

Akkor ezt egy másik szolgáltatónak is el lehetne adni?

V: Akár igen, de első sorban ez a saját értékesítést is támogatná. Akkor, ha találnánk a piacon egy olyan céget, csapatot, bárkit, aki saját kompetenciával rendelkezik, és profi, akkor használnánk, mert eddig csak az volt a gátja, hogy negatívak voltak a tapasztalataink. Ez persze a telesales csatornára vonatkozik. A másik értékesítési csatorna, amiben gondolkozunk az az, hogy **viszonteladói hálózatot szeretnénk** építeni. Javarészt erre hoztuk létre a kampány és csatornamenedzseri pozíciót, ennek ez lenne az egyik core feladat. A cél, hogy egy olyan **kizárólagos hálózatot** építsünk ki, aki csak a mi termékünket értékesíti, és kizárólagos szolgáltatóként működik a piacon, a mi színeinkben, itt egy ilyen szimbiózist tudok elképzelni. Ez is abszolút outsource fogalomkörbe tartozik az én értelmezésemben, Vannak persze a bróker típusú ügyletek is, de az kicsit más kategória, mert ők több szolgáltató ajánlatát viszik. Ezt a két irányt látom arra, hogy magát az értékesítést kicsit kintebb helyezem.

És maga a direct sales?

V: Nehéz erre válaszolni, meg nagyon nehéz ebbe belegondolni, mert **ez így nem vetődött fel senkinek a fejében, és azt látom, hogy a piacon sem csinálja ezt egyik kereskedő sem**, és mindenkinek saját ügyfélmenedzserei vannak, akik a megtartásért ugyanúgy felelnek, mint magáért az értékesítésért. Nem éri meg szétválasztani most. Az ügyfélmenedzselés esetében, ha ilyen ügyfélszolgálati funkciókat is beleveszünk a körbe, akkor **ügyfél mérettől függően** leválasztásra kerülnek a dolgok, mert a kiemelt ügyfelek csak egy csatornán kapnak mindent, de aki nem kiemelt, ott kettéválik a dolog. A teljes portfólió tekintetében azt nem tudom elképzelni, hogy az ügyfélkezelés az házon belül van, de az értékesítés pedig kint, azt nem tudom elképzelni.

6.) A kérdőív eredményeinek statisztikai elemzése SPSS program segítségével

A jelenlegi munkám során, a mindennapokban motivál, hogy					
	Teljes mértékben	Jelentős mértékben	Közepes mértékben	Egyáltalán nem	Nincs válasz
jó csapatban dolgozhatok / jó a társaság	50 %	27 %	19 %	3 %	1 %
sok pénzt keresek	15 %	44 %	36 %	5 %	0
idegen nyelvtudásomat használhatom	38 %	32 %	25 %	4 %	1 %
multinacionális környezetben dolgozok	33 %	24 %	27 %	15 %	1 %
van előrelépési lehetőségem	18 %	29 %	30 %	19 %	4 %
folyamatos képzési, tréning lehetőségek	15 %	32 %	34 %	15 %	5 %
a munkámnak kézzelfogható eredménye van.	22 %	28 %	30 %	15 %	5 %
érdekesek a napi feladatok	15 %	33 %	29 %	19 %	4 %
biztos a pozícióm	23 %	38 %	26 %	10 %	3 %

Elégedettebb lennék a munkámmal kapcsolatban / boldogabb lennék a munkám során, ha					
	Teljes mértékben	Jelentős mértékben	Közepes mértékben	Egyáltalán nem	Nincs válasz
jobb csapatban dolgozhatnék	21 %	17 %	30 %	27 %	5 %
Magasabb lenne a fizetésem	26 %	40 %	30 %	2 %	2 %
Több képzésen vehetnék részt	17 %	35 %	41 %	6 %	1 %
többet utazhatnék külföldre / vidékre a vállalaton keresztül	27 %	28 %	27 %	17 %	2 %
változatosabb lenne a munkaköröm	26 %	39 %	23 %	11 %	1 %
komplexebb feladataim lennének	22 %	41 %	23 %	12 %	2 %
kevesebbet kéne dolgoznom.	8 %	10 %	31 %	48 %	3 %
érdekesek a napi feladatok	28 %	42 %	20 %	9 %	1 %
biztosabb/ stabilabb lenne a pozícióm	18 %	21 %	32 %	26 %	4 %

	Mi az, amit a legjobban szeret jelenlegi munkája során?	Összesített érték
1	Projektek: változatosak / kihívás / gondolkozni kell	31
2	Segítőkéssz kollégák - Csapat	27
3	Idegennyelv-használat	23
4	Környezet - Kultúra - Léghő - Multi	21
5	Juttatások - Fizetés	16
6	Fejlődési lehetőség - Tréningek	15

7	Munkakör	7
8	Stabilitás - Biztonság	6
9	Rugalmasság (munkaidő, mentalitás)	6
10	Pontosság, precizitás - Kiszámíthatóság	3
11	A cég neve	2
12	Nincs felelősség - Könnyű munka	2
13	Szabványos technológiák	1
14	Látható eredmények	1
15	Utazási lehetőség	1

	Mi az, amit a legkevésbé szeret jelenlegi munkája során? Mivel elégedetlen?	
1	Monotonitás, - to be micro-managed	24
2	Terhelés - Stressz - Sok munka	12
3	Szervezetlenség - Nem egyértelmű elvárások - Nem azonos munkaleosztás	10
4	Nehezítő tényezők (=kívül álló okok)	10
5	Szakmai hozzá nem értés	9
6	Emberi tényező okozta nehézségek	8
7	Kommunikáció	6
8	Időbeosztás -Rugalmasság hiánya	6
9	Karrier lehetőség hiánya - Kihívás hiánya	6
10	Vezető megfelelő / hiteles személye - Motiváció hiánya	6
11	Adminisztratív jellegű feladatok - Nem szellemi munka (Nem végzettséghez kötött)	6
12	Bürokrácia	4
13	nincs ilyen	4
14	Fizetés	4
15	A munka típusa	4
16	Eszközhiány - Elavult rendszerek	3
17	Open-space iroda	3
18	Megvalósíthatatlan elvárások	3

	Az Ön tapasztalatai szerint, hogyan lehetne javítani a magyarországi shared service / business support center gyakorlatot?	
1	Vezetői mentalitás megváltoztatása - Professzionálisnövelése - Szakmai hozzáértés / Munkatársi bevonás	9
2	Toborzás - Kiválasztás (megfelelő munkaerő felvétele)	8
3	Munkavállalókra kéne figyelni - Megbecsülni - Motiválni	8
4	Komplexebb feladatok - Változatosság	7
5	Szakmai képzés (nyelvi + kulturális)	7
6	Feladatok részletesebb leírása - Jobb folyamatok (szttenderdek)	6
7	Csapatépítő tréningek / Csapatépítés	5
8	Hazai oktatási rendszer javítása (Nyelvképzés + soft skillek)	5
9	Szervezettség - Rendet kellene tenni	5
10	Nyitott, őszinte, proaktív kommunikáció	4
11	Szorosabb együttműködés a külföldi business unit-okkal	4
12	(Egyéb:Professzionális szolgáltatásokat kell nyújtani /Kétoldalú felelősség vállalás / Laposabb szervezet /Reklám)	4
13	Fizetésemelés	3
14	Rotáció cégen belül	2

	Melyek a leggyakoribb ügyfélpanaszok?	Összesített érték
1	Határidők	10
2	Valami nem működik / hiba	10
3	Nincs teljesítés / téves teljesítés	8
4	Nem elég az információ	5
5	Logisztikai jellegű problémák	2
6	Nem megfelelő a minőség	2
7	Az ügyfél arrogáns	2
8	AZ ügyfél nem ért valamit	2
9	IT problémák	2
10	Én nem ezt kértem -	1
11	Az ügyfél nincs tisztában az SSC szerepével	1
	Hogyan kezeli őket?	
1	Türelem - Empátia - Udvariasság	7
2	Utánajárással - Tudd, kihez fordulj	2
3	Kijavítom	1
4	Több kommunikáció	1
5	Pro aktivitás	1
6	Alternatív megoldást keresek	1
7	Bebizonyítom, hogy az ügyfél hibázott	1

	Általánosságban mi jellemzi a a külső – belső kommunikációt a munkája során?	Összesített érték
1	Megfelelő	16
2	Fejlesztendő (lassú / nem elégséges)	16
3	Gördülékeny	8
4	Elbeszélünk egymás mellett	5
5	Sok a koordinálatlan terület	4
6	Információ visszatartása	4
7	Szándékos félretájékoztatás	4
8	Személytelen	3
9	Udvarias	3
10	A belső informális	1
11	A külső hivatalos	1
12	Proaktivitás	1

Keresztábra elemzések

Életkor – Munka szeretete

Crosstab

			Kor					
			-20	21-25	26-30	31-35	35-	Total
SZERETI	1	Count	0	3	2	1	0	6
		% within SZERETI	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	100,0%
	2	Count	0	4	3	1	0	8
		% within SZERETI	0,0%	50,0%	37,5%	12,5%	0,0%	100,0%
	3	Count	0	4	3	4	2	13
		% within SZERETI	0,0%	30,8%	23,1%	30,8%	15,4%	100,0%
	4	Count	0	2	4	6	1	13
		% within SZERETI	0,0%	15,4%	30,8%	46,2%	7,7%	100,0%
	5	Count	1	10	16	9	2	38
		% within SZERETI	2,6%	26,3%	42,1%	23,7%	5,3%	100,0%
	6	Count	0	9	11	4	3	27
		% within SZERETI	0,0%	33,3%	40,7%	14,8%	11,1%	100,0%
	Teljes mértékben	Count	0	7	8	3	6	24
		% within SZERETI	0,0%	29,2%	33,3%	12,5%	25,0%	100,0%
Total	Count	1	39	47	28	14	129	
	% within SZERETI	0,8%	30,2%	36,4%	21,7%	10,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,204 ^a	24	,685
Likelihood Ratio	20,180	24	,687
Linear-by-Linear Association	1,318	1	,251
N of Valid Cases	129		



a. 26 cells (74,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Életkor – Elégedettség

Crosstab

			Kor					
			-20	21-25	26-30	31-35	35-	Total
ELÉGEDETT	1	Count	0	3	1	2	0	6
		% within ELÉGEDETT	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	2	Count	0	4	3	1	1	9
		% within ELÉGEDETT	0,0%	44,4%	33,3%	11,1%	11,1%	100,0%
	3	Count	0	5	5	5	1	16
		% within ELÉGEDETT	0,0%	31,2%	31,2%	31,2%	6,2%	100,0%
	4	Count	0	3	8	5	1	17
		% within ELÉGEDETT	0,0%	17,6%	47,1%	29,4%	5,9%	100,0%
	5	Count	1	11	11	11	4	38
		% within ELÉGEDETT	2,6%	28,9%	28,9%	28,9%	10,5%	100,0%
	6	Count	0	6	11	3	2	22
		% within ELÉGEDETT	0,0%	27,3%	50,0%	13,6%	9,1%	100,0%
	7	Count	0	7	8	1	5	21
		% within ELÉGEDETT	0,0%	33,3%	38,1%	4,8%	23,8%	100,0%
Total	Count	1	39	47	28	14	129	
	% within ELÉGEDETT	0,8%	30,2%	36,4%	21,7%	10,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,840 ^a	24	,760
Likelihood Ratio	20,092	24	,692
Linear-by-Linear Association	,429	1	,513
N of Valid Cases	129		

a. 25 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Életkor – Érdekes munka

Crosstab

			Kor					
			-20	21-25	26-30	31-35	35-	Total
ÉRDEKES	1	Count	0	5	2	1	0	8
		% within ÉRDEKES	0,0%	62,5%	25,0%	12,5%	0,0%	100,0%
	2	Count	0	5	5	2	0	12
		% within ÉRDEKES	0,0%	41,7%	41,7%	16,7%	0,0%	100,0%
	3	Count	0	4	5	4	1	14
		% within ÉRDEKES	0,0%	28,6%	35,7%	28,6%	7,1%	100,0%
	4	Count	1	6	4	6	2	19
		% within ÉRDEKES	5,3%	31,6%	21,1%	31,6%	10,5%	100,0%
	5	Count	0	9	14	9	3	35
		% within ÉRDEKES	0,0%	25,7%	40,0%	25,7%	8,6%	100,0%
	6	Count	0	3	8	4	4	19
		% within ÉRDEKES	0,0%	15,8%	42,1%	21,1%	21,1%	100,0%
	7	Count	0	7	9	2	4	22
		% within ÉRDEKES	0,0%	31,8%	40,9%	9,1%	18,2%	100,0%
Total	Count	1	39	47	28	14	129	
	% within ÉRDEKES	0,8%	30,2%	36,4%	21,7%	10,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,591 ^a	24	,604
Likelihood Ratio	21,456	24	,612
Linear-by-Linear Association	4,128	1	,042
N of Valid Cases	129		

a. 25 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Életkor – Váltás gondolata

Crosstab

			Kor					
			-20	21-25	26-30	31-35	35-	Total
VÁLTÁS	1	Count	0	6	12	0	6	24
		% within VÁLTÁS	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%
	2	Count	0	5	8	4	1	18
		% within VÁLTÁS	0,0%	27,8%	44,4%	22,2%	5,6%	100,0%
	3	Count	0	8	4	4	2	18
		% within VÁLTÁS	0,0%	44,4%	22,2%	22,2%	11,1%	100,0%
	4	Count	1	8	3	5	1	18
		% within VÁLTÁS	5,6%	44,4%	16,7%	27,8%	5,6%	100,0%
	5	Count	0	2	7	3	1	13
		% within VÁLTÁS	0,0%	15,4%	53,8%	23,1%	7,7%	100,0%
	6	Count	0	3	10	7	1	21
		% within VÁLTÁS	0,0%	14,3%	47,6%	33,3%	4,8%	100,0%
	7	Count	0	7	3	5	2	17
		% within VÁLTÁS	0,0%	41,2%	17,6%	29,4%	11,8%	100,0%
Total	Count	1	39	47	28	14	129	
	% within VÁLTÁS	0,8%	30,2%	36,4%	21,7%	10,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,633 ^a	24	,091
Likelihood Ratio	36,540	24	,049
Linear-by-Linear Association	,020	1	,886
N of Valid Cases	129		

a. 22 cells (62,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Szereti a munkáját – végzettség típusa

Crosstab

			Végzettségtípus					Total
			közgazdász	bölcsész	mérnök	jogász	egyéb	
SZERETI	1	Count	3	1	1	0	1	6
		% within SZERETI	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	16,7%	100,0%
	2	Count	3	4	1	0	0	8
		% within SZERETI	37,5%	50,0%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%
	3	Count	7	1	2	0	3	13
		% within SZERETI	53,8%	7,7%	15,4%	0,0%	23,1%	100,0%
	4	Count	4	3	3	0	3	13
		% within SZERETI	30,8%	23,1%	23,1%	0,0%	23,1%	100,0%
	5	Count	15	7	5	0	10	37
		% within SZERETI	40,5%	18,9%	13,5%	0,0%	27,0%	100,0%
	6	Count	12	3	4	2	6	27
		% within SZERETI	44,4%	11,1%	14,8%	7,4%	22,2%	100,0%
	Teljes mértékben	Count	7	4	2	2	9	24
		% within SZERETI	29,2%	16,7%	8,3%	8,3%	37,5%	100,0%
Total	Count	51	23	18	4	32	128	
	% within SZERETI	39,8%	18,0%	14,1%	3,1%	25,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,496 ^a	24	,725
Likelihood Ratio	21,409	24	,614
Linear-by-Linear Association	3,675	1	,055
N of Valid Cases	128		

a. 25 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Szereti a munkáját – terület típusa

Crosstab

			Terület							Total
			Informatika	Logisztika	ÜF szolgálat	Tanácsadás	Értékesítés	Könyvelés	Egyéb	
SZERETI	1	Count	2	0	1	0	0	1	2	6
		% within SZERETI	33,3%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	2	Count	0	0	1	0	2	5	0	8
		% within SZERETI	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	25,0%	62,5%	0,0%	100,0%
	3	Count	2	2	2	0	0	4	1	11
		% within SZERETI	18,2%	18,2%	18,2%	0,0%	0,0%	36,4%	9,1%	100,0%
	4	Count	2	1	0	0	1	4	5	13
		% within SZERETI	15,4%	7,7%	0,0%	0,0%	7,7%	30,8%	38,5%	100,0%
	5	Count	7	1	9	0	2	10	7	36
		% within SZERETI	19,4%	2,8%	25,0%	0,0%	5,6%	27,8%	19,4%	100,0%
	6	Count	4	0	6	1	0	6	7	24
		% within SZERETI	16,7%	0,0%	25,0%	4,2%	0,0%	25,0%	29,2%	100,0%
	Teljes mértékben	Count	7	1	3	1	1	2	6	21
		% within SZERETI	33,3%	4,8%	14,3%	4,8%	4,8%	9,5%	28,6%	100,0%
Total		Count	24	5	22	2	6	32	28	119
		% within SZERETI	20,2%	4,2%	18,5%	1,7%	5,0%	26,9%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,571 ^a	36	,314
Likelihood Ratio	43,537	36	,181
Linear-by-Linear Association	,326	1	,568
N of Valid Cases	119		

a. 42 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Elégedett a munkájával – végzettség típusa

Crosstab

			Végzettségtyp					Total
			közgazdász	bölcsész	mérnök	jogász	egyéb	
ELÉGEDETT	1	Count	1	2	2	0	1	6
		% within ELÉGEDETT	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%	16,7%	100,0%
	2	Count	4	2	1	0	2	9
		% within ELÉGEDETT	44,4%	22,2%	11,1%	0,0%	22,2%	100,0%
	3	Count	12	2	1	0	0	15
		% within ELÉGEDETT	80,0%	13,3%	6,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	4	Count	5	2	5	0	6	18
		% within ELÉGEDETT	27,8%	11,1%	27,8%	0,0%	33,3%	100,0%
	5	Count	13	6	6	0	13	38
		% within ELÉGEDETT	34,2%	15,8%	15,8%	0,0%	34,2%	100,0%
	6	Count	10	4	2	3	2	21
		% within ELÉGEDETT	47,6%	19,0%	9,5%	14,3%	9,5%	100,0%
	7	Count	6	5	1	1	8	21
		% within ELÉGEDETT	28,6%	23,8%	4,8%	4,8%	38,1%	100,0%
Total		Count	51	23	18	4	32	128
		% within ELÉGEDETT	39,8%	18,0%	14,1%	3,1%	25,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,654 ^a	24	,038
Likelihood Ratio	38,926	24	,028
Linear-by-Linear Association	2,212	1	,137
N of Valid Cases	128		

a. 25 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Elégedett a munkájával – terület típusa

Crosstab

			Terület							Total
			Informatika	Logisztika	ÚF szolgálat	Tanácsadás	Értékesítés	Könyvelés	Egyéb	
ELÉGEDETT	1	Count	2	0	1	0	0	1	2	6
		% within ELÉGEDETT	33,3%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	2	Count	2	1	0	0	0	5	1	9
		% within ELÉGEDETT	22,2%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	11,1%	100,0%
	3	Count	1	1	3	0	4	5	1	15
		% within ELÉGEDETT	6,7%	6,7%	20,0%	0,0%	26,7%	33,3%	6,7%	100,0%
	4	Count	2	2	5	0	0	2	4	15
		% within ELÉGEDETT	13,3%	13,3%	33,3%	0,0%	0,0%	13,3%	26,7%	100,0%
	5	Count	8	0	6	0	1	11	11	37
		% within ELÉGEDETT	21,6%	0,0%	16,2%	0,0%	2,7%	29,7%	29,7%	100,0%
	6	Count	3	0	4	2	0	5	4	18
		% within ELÉGEDETT	16,7%	0,0%	22,2%	11,1%	0,0%	27,8%	22,2%	100,0%
	7	Count	6	1	3	0	1	3	5	19
		% within ELÉGEDETT	31,6%	5,3%	15,8%	0,0%	5,3%	15,8%	26,3%	100,0%
Total		Count	24	5	22	2	6	32	28	119
		% within ELÉGEDETT	20,2%	4,2%	18,5%	1,7%	5,0%	26,9%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,814 ^a	36	,052
Likelihood Ratio	45,805	36	,127
Linear-by-Linear Association	,027	1	,869
N of Valid Cases	119		

a. 44 cells (89,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Érdekesnek tartja a munkáját – végzettség típusa

Crosstab

			Végzettségtyp					Total
			közgazdász	bölcsész	mérnök	jogász	egyéb	
ÉRDEKES	1	Count	5	1	1	0	1	8
		% within ÉRDEKES	62,5%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	100,0%
	2	Count	5	5	2	0	0	12
		% within ÉRDEKES	41,7%	41,7%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	3	Count	9	3	2	0	0	14
		% within ÉRDEKES	64,3%	21,4%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	4	Count	5	2	2	0	9	18
		% within ÉRDEKES	27,8%	11,1%	11,1%	0,0%	50,0%	100,0%
	5	Count	12	5	8	3	7	35
		% within ÉRDEKES	34,3%	14,3%	22,9%	8,6%	20,0%	100,0%
	6	Count	8	4	1	0	6	19
		% within ÉRDEKES	42,1%	21,1%	5,3%	0,0%	31,6%	100,0%
	7	Count	7	3	2	1	9	22
		% within ÉRDEKES	31,8%	13,6%	9,1%	4,5%	40,9%	100,0%
Total	Count	51	23	18	4	32	128	
	% within ÉRDEKES	39,8%	18,0%	14,1%	3,1%	25,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,122 ^a	24	,102
Likelihood Ratio	38,282	24	,032
Linear-by-Linear Association	8,099	1	,004
N of Valid Cases	128		

a. 27 cells (77,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Érdekesnek tartja a munkáját – terület típusa

Crosstab

			Terület							Total
			Informatika	Logisztika	ÜF szolgálat	Tanácsadás	Értékesítés	Könyvelés	Egyéb	
ÉRDEKES	1	Count	1	0	1	0	1	2	3	8
		% within ÉRDEKES	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	100,0%
	2	Count	1	1	1	0	1	5	2	11
		% within ÉRDEKES	9,1%	9,1%	9,1%	0,0%	9,1%	45,5%	18,2%	100,0%
	3	Count	3	2	1	0	1	5	2	14
		% within ÉRDEKES	21,4%	14,3%	7,1%	0,0%	7,1%	35,7%	14,3%	100,0%
	4	Count	2	0	5	0	1	5	5	18
		% within ÉRDEKES	11,1%	0,0%	27,8%	0,0%	5,6%	27,8%	27,8%	100,0%
	5	Count	9	1	7	1	1	7	7	33
		% within ÉRDEKES	27,3%	3,0%	21,2%	3,0%	3,0%	21,2%	21,2%	100,0%
	6	Count	2	0	3	1	0	6	3	15
		% within ÉRDEKES	13,3%	0,0%	20,0%	6,7%	0,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	7	Count	6	1	4	0	1	2	6	20
		% within ÉRDEKES	30,0%	5,0%	20,0%	0,0%	5,0%	10,0%	30,0%	100,0%
Total	Count	24	5	22	2	6	32	28	119	
	% within ÉRDEKES	20,2%	4,2%	18,5%	1,7%	5,0%	26,9%	23,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,748 ^a	36	,897
Likelihood Ratio	27,407	36	,848
Linear-by-Linear Association	1,423	1	,233
N of Valid Cases	119		

a. 44 cells (89,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Munkahely váltás gondolata – Végzettség típusa

Crosstab

			Végzettségtípus					Total
			közgazdász	bölcsész	mérnök	jogász	egyéb	
VÁLTÁS	1	Count	11	5	2	1	6	25
		% within VÁLTÁS	44,0%	20,0%	8,0%	4,0%	24,0%	100,0%
	2	Count	3	5	3	2	5	18
		% within VÁLTÁS	16,7%	27,8%	16,7%	11,1%	27,8%	100,0%
	3	Count	10	3	0	0	5	18
		% within VÁLTÁS	55,6%	16,7%	0,0%	0,0%	27,8%	100,0%
	4	Count	9	2	1	0	6	18
		% within VÁLTÁS	50,0%	11,1%	5,6%	0,0%	33,3%	100,0%
	5	Count	5	2	2	1	3	13
		% within VÁLTÁS	38,5%	15,4%	15,4%	7,7%	23,1%	100,0%
	6	Count	8	2	6	0	5	21
		% within VÁLTÁS	38,1%	9,5%	28,6%	0,0%	23,8%	100,0%
	7	Count	5	4	4	0	2	15
		% within VÁLTÁS	33,3%	26,7%	26,7%	0,0%	13,3%	100,0%
Total		Count	51	23	18	4	32	128
		% within VÁLTÁS	39,8%	18,0%	14,1%	3,1%	25,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,695 ^a	24	,423
Likelihood Ratio	27,732	24	,272
Linear-by-Linear Association	,143	1	,706
N of Valid Cases	128		

a. 26 cells (74,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Munkahely váltás gondolata – Terület típusa

Crosstab

			Terület							Total
			Informatika	Logisztika	ÜF szolgálat	Tanácsadás	Értékesítés	Könyvelés	Egyéb	
VÁLTÁS	1	Count	6	1	3	1	0	4	6	21
		% within VÁLTÁS	28,6%	4,8%	14,3%	4,8%	0,0%	19,0%	28,6%	100,0%
	2	Count	2	0	5	1	2	5	2	17
		% within VÁLTÁS	11,8%	0,0%	29,4%	5,9%	11,8%	29,4%	11,8%	100,0%
	3	Count	1	0	4	0	0	5	6	16
		% within VÁLTÁS	6,2%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	31,2%	37,5%	100,0%
	4	Count	4	1	2	0	0	5	5	17
		% within VÁLTÁS	23,5%	5,9%	11,8%	0,0%	0,0%	29,4%	29,4%	100,0%
	5	Count	2	2	3	0	1	2	3	13
		% within VÁLTÁS	15,4%	15,4%	23,1%	0,0%	7,7%	15,4%	23,1%	100,0%
	6	Count	5	0	2	0	1	6	4	18
		% within VÁLTÁS	27,8%	0,0%	11,1%	0,0%	5,6%	33,3%	22,2%	100,0%
	7	Count	4	1	3	0	2	5	2	17
		% within VÁLTÁS	23,5%	5,9%	17,6%	0,0%	11,8%	29,4%	11,8%	100,0%
Total		Count	24	5	22	2	6	32	28	119
		% within VÁLTÁS	20,2%	4,2%	18,5%	1,7%	5,0%	26,9%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,488 ^a	36	,809
Likelihood Ratio	31,987	36	,660
Linear-by-Linear Association	,206	1	,650
N of Valid Cases	119		

a. 48 cells (98,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Faktorelemzés – motivációs tényezők

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Approx. Chi-Square		280,116
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
MCSAPAT	1,000	,490
MPÉNZ	1,000	,772
MNYELV	1,000	,749
MMULTIK	1,000	,773
MELŐRE	1,000	,624
MTRÉNING	1,000	,578
MEREDMÉNY	1,000	,721
MÉRDEKES	1,000	,686
MBIZTOS	1,000	,401

ExtractionMethod:

PrincipalComponentAnalysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,620	40,217	40,217	3,620	40,217	40,217	2,307	25,638	25,638
2	1,237	13,746	53,963	1,237	13,746	53,963	2,035	22,616	48,254
3	,936	10,399	64,362	,936	10,399	64,362	1,450	16,108	64,362
4	,822	9,132	73,493						
5	,669	7,429	80,923						
6	,587	6,520	87,442						
7	,413	4,594	92,037						
8	,381	4,229	96,266						
9	,336	3,734	100,000						

ExtractionMethod: PrincipalComponentAnalysis.

RotatedComponentMatrix^a

	Component		
	1	2	3
MEREDMÉNY	,840		
MÉRDEKES			,623
MTRÉNING	,446		
MMULTIK		,850	
MNYELV		,848	
MPÉNZ			,874

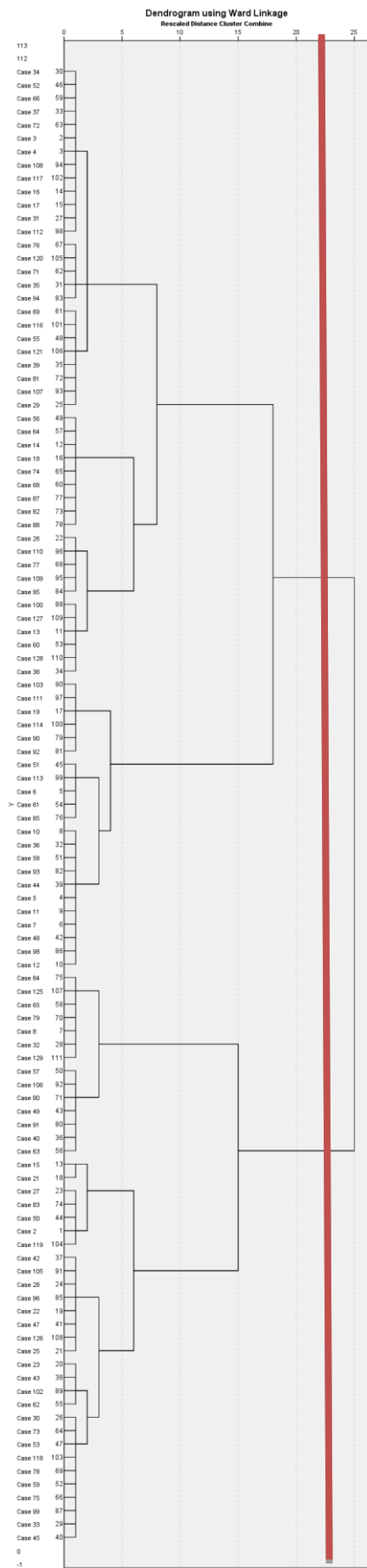
ExtractionMethod: PrincipalComponentAnalysis.

RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.

Klaszteranalízis – motivációs tényezők

Agglomeration Schedule

Stage	ClusterCombined		Coefficients	StageClusterFirstAppears		NextStage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	30	46	,000	0	0	12
2	7	28	,006	0	0	55
3	47	103	,019	0	0	14
4	26	64	,040	0	0	82
5	67	105	,063	0	0	33
6	6	42	,086	0	0	49
7	33	63	,116	0	0	20
8	23	74	,147	0	0	59
9	51	82	,178	0	0	27
10	52	66	,216	0	0	29
11	43	80	,254	0	0	76
12	30	59	,300	1	0	64
13	14	15	,347	0	0	23
106	11	12	130,522	98	88	107
107	2	11	152,480	100	106	109
108	1	7	197,512	105	102	110
109	2	4	252,283	107	104	110
110	1	2	330,000	108	109	0



Faktorelemzés – elégedettséget növelő tényezők

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,658
Approx. Chi-Square	338,813
Bartlett's Test of Sphericity df	36
Sig.	,000

Communalities

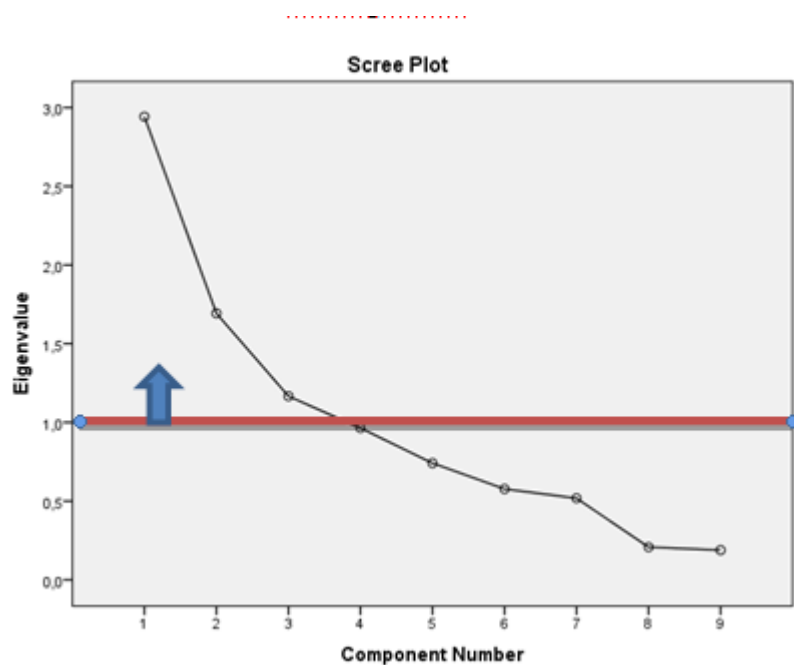
	Initial	Extraction
ECSAPAT	1,000	,691
ETÖBBPÉNZ	1,000	,347
ETÖBBTRÉNING	1,000	,517
ETÖBBUT	1,000	,662
EVÁLTOZATOSABB	1,000	,827
EKOMPLEXEBB	1,000	,826
EKEVESEBBMUNKA	1,000	,535
EÉRDEKESEBB	1,000	,843
EBIZTOSABB	1,000	,555

ExtractionMethod: PrincipalComponentAnalysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,943	32,696	32,696	2,943	32,696	32,696	2,597	28,854	28,854
2	1,693	18,812	51,507	1,693	18,812	51,507	1,748	19,420	48,273
3	1,167	12,962	64,470	1,167	12,962	64,470	1,458	16,196	64,470
4	,964	10,714	75,184						
5	,741	8,238	83,421						
6	,577	6,415	89,836						
7	,518	5,756	95,592						
8	,208	2,311	97,903						
9	,189	2,097	100,000						

ExtractionMethod: PrincipalComponentAnalysis.



RotatedComponentMatrix^a

	Component		
	1	2	3
EKOMPLEXEBB	,907		
EÉRDEKESEBB		,740	
EVÁLTOZATOSABB	,879		
ETÖBBPÉNZ		,564	
ETÖBBUT			,734
EKEVESEBBMUNKA			,706
ETÖBBTRÉNING			,572

ExtractionMethod: PrincipalComponentAnalysis.

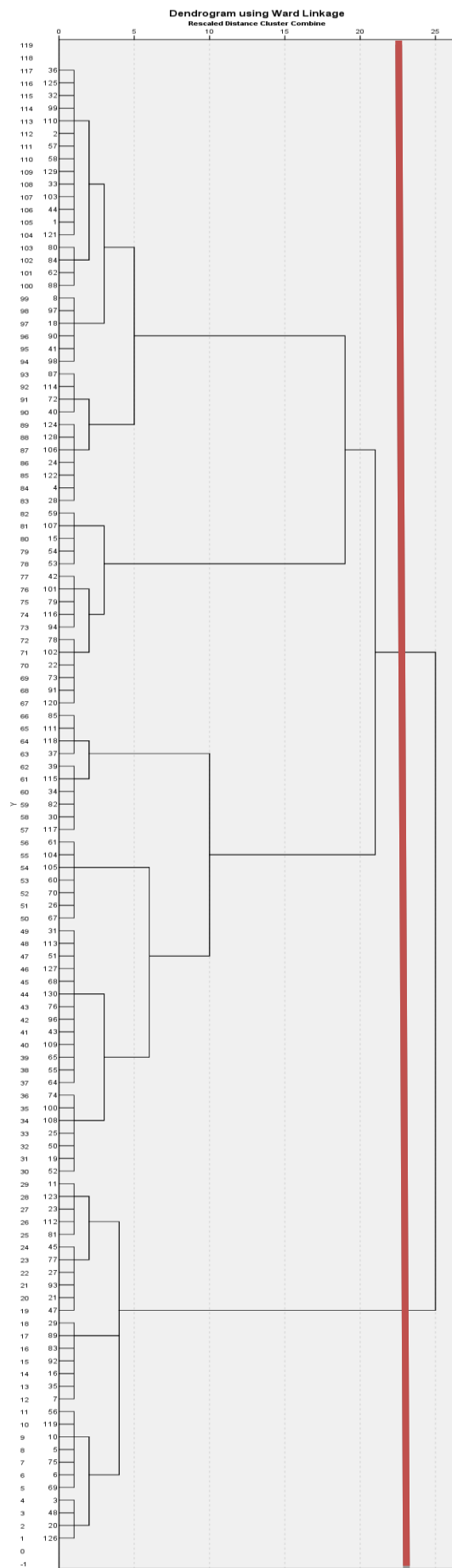
RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.

a.Rotationconvergedin 5 iterations.

Klaszteranalízis – motivációs tényezők

Agglomeration Schedule

Stage	ClusterCombined		Coefficients	StageClusterFirstAppears		NextStage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	36	125	,000	0	0	22
2	32	99	,000	0	0	22
3	24	122	,003	0	0	56
4	15	54	,014	0	0	71
5	80	84	,031	0	0	76
6	31	113	,049	0	0	23
7	74	100	,068	0	0	60
8	22	73	,094	0	0	57
9	5	75	,120	0	0	70
109	3	7	93,596	100	93	110
110	3	11	103,647	109	101	116
111	1	4	116,057	107	102	114
112	19	26	132,937	106	98	113
113	19	30	159,836	112	103	115
114	1	15	213,274	111	108	115
115	1	19	274,176	114	113	116
116	1	3	348,000	115	110	0



Interjú alanyaim voltak

	Interjúalanyaim voltak		
1	C. Norbert	WIPRO Limited Magyarországi Fióktelepe	+36 1 371 87 00
2	C. Bernea	Adobe Romania	corina@bernea.ro
3	A.Márta	Pannonjob Humán Szolgáltató és Tanácsadó Kft.	(1) 392 1222
4	B. Zoltán	Magyar Telekom	(1) 458 0000
5	Cz. Zoltán	Randstad Hungary Kft.	(1) 411 2090
6	E. Meckarov	IBM Czech Republic	420-2-7213-1177
7	F. van Bommel	Dixons Retail SSC	420 543 123 100
8	G. Balázs	ESAB Kft.	+36 1 382-12-00
9	G. Benjamin	Sharedserviceslink	+44 203 176 2625
10	G. Péter	Hellmann Shared Services Kft.	(1) 365 8055
11	G. Ruzsala	CBRE Corporate Outsourcing	+48 22 444 98 51
12	K. Viktória	IBM Hungary International Shared Services Centre	(1)-777-1777
13	M. Katalin	Hewlett-Packard Magyarország Kft.	36305498147
14	P. Klára	Grafton Recruitment Kft.	(1) 235 2600
15	Sz. Gabriella	Nalco Hungary Ipari Kft.	gabbii@hotmail.com
16	T.Gábor	TÜV Rheinland InterCert Kft.	(1) 461 1100
17	V. Gábor	Diageo Kft.	(1) 412 9000
18	V. Viktória	Nalco Hungary Ipari Kft.	(1) 880 5610