

## **Összehasonlító elemzés**

Kihelyezett (outsorce) és vállalaton belüli ügyfélszolgálatok  
költségeinek és értékének elemzése

### **Tartalomjegyzék:**

<b>1. BEVEZETŐ, AZ ELEMZÉS CÉLJA, HATÓKÖRE</b>	<b>2</b>
<b>2. ÁLTALÁNOS ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TRENDEK, JÖVŐKÉPEK</b>	<b>3</b>
<b>3. A MAGYARORSZÁGI HELYZET RÖVID ELEMZÉSE</b>	<b>4</b>
<b>4. ÉRTÉKTEREMTÉS</b>	<b>5</b>
<b>5. KÖLTSÉGEK</b>	<b>7</b>
<b>6. ÖSSZEHASONLÍTÁS</b>	<b>9</b>
<b>7. ÖSSZEFOGLALÁS</b>	<b>10</b>

Készítette: Philippovich Ákos  
Callcenterek.com Kft.  
+36 30 555 4 666  
[philippovich@callcenterek.com](mailto:philippovich@callcenterek.com)

Budapest, 2015. december

---

## 1. Bevezető, az elemzés célja, hatóköre

A dokumentum tárgya a kihelyezett (outsorce) és a vállalaton belüli (in-house) ügyfélszolgálatok és call centerek (kontakt centerek) összehasonlítása. Röviden bemutatja az ügyfélszolgálatok jelenlegi helyzetét, általános céljait, majd bemutatja a nemzetközi és a hazai helyzetet, piacot. Ezek részletes elemzése a Callcenterek.com által 2015 áprilisában publikált „Ügyfélszolgálati trendek, jövőképek” dokumentumban is megtalálhatók, itt csak annak összegzését, legfontosabb megállapításait adjuk.

Ügyfélszolgálat alatt a jelen dokumentumban a telefonos és elektronikus ügyfélszolgálatot értjük (kontakt center). Azonban itt kell megemlítenünk, hogy az ügyfelek kiszolgálása a tágabb értelemben vett ügyfélszolgálatot jelenti: weboldal, telefonos és elektronikus call center, személyes kiszolgálás, közösségi médiában való jelenlét és viselkedés, önkiszolgáló webes felületek, mobil megjelenés, stb.

A magyarországi helyzet elemzésekor az általános piaci tapasztalatokat, véleményeket összegezzük.

Az értékteremtés, költségek és összehasonlítás fejezetekben pedig a működési módokat hasonlítjuk össze, bemutatva a két működési mód által közvetített értéket, hasznot és költséget. Sok esetben a vállalati vezetők ugyanis nincsenek tisztában azokkal a veszélyekkel, amiket a kihelyezett call centerek jelentenek, és szintén kevésbé számszerűsítik az outsource modell valódi költségeit. Ugyanakkor az is tény, hogy a vállalaton belüli call centerek sok költségtényezője rejtve marad a menedzsment előtt (hiszen a meglévő infrastruktúra és humán erőforrás erősebb kihasználását nehéz számszerűsíteni és könnyű elsiklani a részletek felett).

Ez az elemzés nem elfogulatlan. A célja, hogy bemutassa a vállalatvezetőknek azt, hogy a modern gazdasági környezetben az ügyfélkiszolgálás az egyetlen fenntartható előny, így az ügyfélszolgálat minden vállalat esetében stratégiai kérdés kell, hogy legyen, tehát a lehető legrosszabb megoldás annak kihelyezése egy kontrollálatlan környezetbe. Ugyanakkor a költségek tekintetében is kedvezőbb megoldás a házon belüli ügyfélszolgálat, és ez is bizonyításra kerül.

---

## 2. Általános ügyfélszolgálati trendek, jövőképek

A hivatkozott dokumentum szerint az ügyfelek kiszolgálásának trendjei ma és a közeljövőben az alábbiak szerint alakul:

1. a súlypont a klasszikus, reaktív telefonos kiszolgálás felől áttevődik a vásárlási élményt nyújtó teljes megoldások felé: a vásárlónak már az érdeklődés fázisában logikus, élményszerű információ-szolgáltatást kell nyújtani: a weboldalon, a social médiában (Facebook, LinkedIn, stb.) és a többi csatornán (Twitter, Instagram, stb.) is,
2. a mobil eszközökre használata vált elsődlegessé mind az információ szerzés, mind a kapcsolattartás fázisában,
3. a 1-to-1 marketing váltja fel a klasszikus reklámokat és tömegtájékoztatást,
4. megjelent a proaktív CEM tevékenység (Customer Experience Management), a hagyományos, reaktív CRM mellett,
5. a vezető vállalatok minden ügyfélvéleményt azonnal beépítenek a termékfejlesztésbe és ügyfél-kiszolgálási folyamatokba,
6. a szabályozói környezet és a termékek bonyolultsága miatt az ügyfél kiszolgálást végzők (ügyintézők, tartalom-kezelők, designerek, stb.) képzettsége és tájékozottsága kritikussá vált: folyamatkezelők és tudásbázisok használata, szakértői hozzáállás válik szükségessé,
7. a termékfejlesztés és ügyfélkiszolgálás során a terapepi mérések és a belőlük származó big-data feldolgozása jelenti a kiindulási pontot (a döntéseket a big-data elemzésekre alapozva érdemes meghozni),
8. teljes analitika szükséges a folyamatok és változások megértéséhez,
9. a rövidtávú, tranzakcionális jellegű méréseket felváltja a hosszú távú az ügyfélértékre koncentráló mérési rendszer,
10. a kritikus ügyfél-kiszolgálási rendszereket és folyamatokat a vállalatok egyre nagyobb mértékben tartják a közvetlen ellenőrzésük alatt (a call centerek visszahelyezése történik az eddigi outsource gyakorlattal szemben),
11. éles különbség van az X, Y és Z generációk igénye, filozófiája között, melyre az ügyfél-kiszolgálás bármely fázisát is végző szervezetre vagy munkatársra

### 3. A magyarországi helyzet rövid elemzése

A magyarországi vállalati és lakossági piacok – és igények – kis késéssel, de követik a nemzetközi trendeket. Hasonlóképpen a fejlett világ piacaihoz, hazánkban sincs volumen növekedés, azaz az előfizetők/vásárlók száma nem növekszik: a szolgáltatók és gyártók egymástól tudnak csak átcsábítani ügyfeleket.

A magyar piacok 2014 végén kezdték mutatni az élénkülés jeleit, ez a trend 2015-ban is folytatódik. Ugyanakkor a társadalmi kettészakadás folyamata nem állt meg. Ezek miatt a magasabb és az alacsonyabb státuszu vásárlók kiszolgálása eltérő megközelítést kíván.

Magyarországnak van ugyanakkor egy jellemzője, ez pedig a munkaadó-munkavállaló viszonyának igen jellegzetes, „balkáni” módja. Az általános bizalmatlanság és értelmetlen költségtakarékosság (talán a „spórolás” itt jobb kifejezés lenne) okán a munkaadó és munkavállalók közötti bizalmi viszony olyan mély szintre süllyedt, ami gátolja, sok esetben lehetetlenné teszi a normális gazdasági tevékenységet. Tipikus példa a vendéglátás, az építőipar, a kiskereskedelem, és – tanulmányunk tárgya – az outsource call centerek piaca. Megfigyelhető, hogy a magyar call centerekben az éves fluktuáció 60%-200% között van (igen: sok helyen egy év alatt kétszer kicserélődik a teljes munkavállalói gárda, de még a legjobb, legnevesebb cégeknél is a munkavállalók több, mint fele változik). A bejelentett, szabályszerű foglalkoztatás szinte nem létezik, a teljesen ad-hoc, a dolgozó igazságérzetét rettentően sértő levonások viszont széles körben elterjedtek.

A magyar outsource piac jelenlegi állapota teljesen lehetetlenné teszi a lelkiismeretes, professzionális ügyfélkiszolgálást. Mindennaposak a tények meghamisítása, a statisztikák és riportok manipulálása (különösen, ha teljesítmény-alapú a díjazás). A szolgáltatási szint (SL) nem éri el a megbízók minimális elvárásait sem. A használt technológiák általában kezdetlegesek, multi-csatornás kiszolgálás szinte sehol nem érhető el. A kapacitások alulméretezettek, a dolgozók kiválasztása nélkülözi a professzionális módszertanokat („örülünk, ha van új belépő”), a képzés teljes mértékben hiányzik.

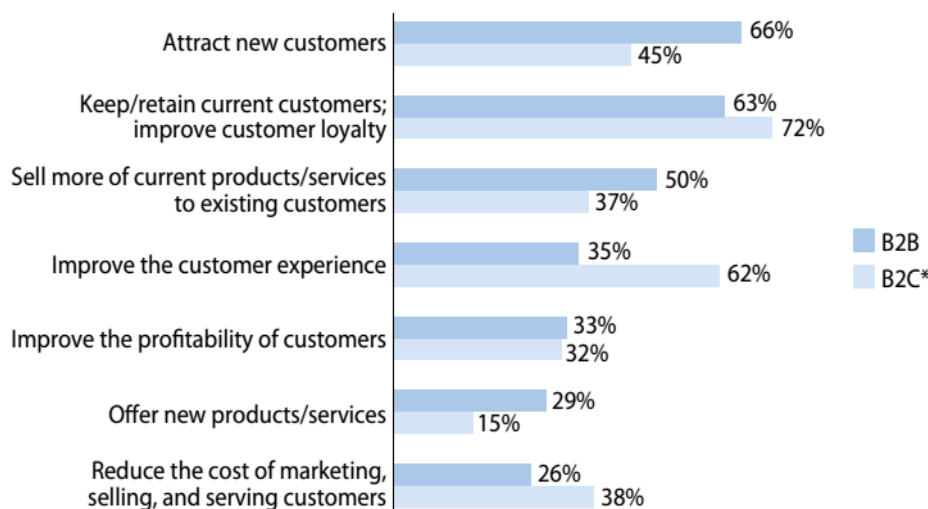
A fentiek miatt természetesen az outsource call centerek alacsony árakon tudnak megbízást elvállalni. Jellemző, hogy egy óra operátori idő ára összemérhető az építőipari segéd munkások díjtételeivel. Ennek ára az, hogy a kihelyezett ügyfélkiszolgálás minősége katasztrófális, a megbízók számára értéket nem termel.

## 4. Értékteremtés

Az előzőekben egy sor negatív jellemzőt láttunk az outsource call centerek tekintetében. Felmerül a kérdés, hogy a vállalaton belüli ügyfélszolgálatok milyen többlet értékkel rendelkeznek, tudnak-e olyan értéket teremteni a vállalat számára, mely ellensúlyozza a kihelyezés kényelmét, esetleges költségcsökkentését (a későbbiekben látni fogjuk, hogy a költségek valójában az outsource esetben magasabbak, mint a vállalaton belüli ügyfélszolgálatoknál, csupán a primer költségek esetében figyelhetünk meg csökkenést).

Amint azt az ügyfélszolgálatok trendjeinek elemzésekor láthattuk, a jelen gazdasági környezetben az egyetlen fenntartható versenyelőny a fejlett ügyfél-élmény kidolgozása és fenntartása. Minél inkább „commodity” a kínált termék vagy szolgáltatás, annál igazabb a fenti állítás (bár a legjobb ellenpélda épp a világ leg-innovatívabb cége, az Apple, ahol az ügyfél-élményt helyezik a fókuszba). Az alábbi ábrán Nyugat-európai vállalatvezetőkkel folytatott mélyinterjú eredménye látható. A kérdés: „... mik az ügyfél-menedzsmenttel kapcsolatos céljaik?” (forrás: DMG Consulting LLC, www.dmgconsult.com)

“Thinking of your firm’s current planning cycle, what are your top three customer management goals?”  
(percentage of respondents who chose each goal as one of their top three)



Base: 200 survey participants who self-identified as marketing their company's products/services to only or primarily businesses

\*Base: 82 survey participants who self-identified as marketing their company's products/services to only or primarily consumers

Az első 3 helyen pedig az ügyfél-megtartás, az új ügyfelek szerzése és az ügyfél-élmény (ill. a meglévő ügyfélbázison történő eladások növelése) szerepel.

Könnyen belátható, hogy a költségek leszorítására koncentráló megközelítés ilyen közegben vétkesen elhibázott. Csak az a vállalat marad versenyben, amely eleget tud tenni a trendek szabta igényeknek: szakértő, elhivatott, proaktív és ügyfélcentrikus kiszolgálást képes

biztosítani már az információ-szerzés fázisában, és ezt fenn tudja tartani a vásárlás és használat teljes folyamatában, akár évekig. Az ehhez szükséges technológiák rendelkezésre állnak, most már „csak” a menedzsment gondolkodását szükséges megváltoztatni: aki előbb képes változtatni a hagyományos beidegződéseken, versenyelőnyre tesz szert és piacot szerez a versenytársak rovására.

A házon belül megvalósított ügyfélszolgálat ugyanis képes:

1. valós adatokat szolgáltatni, melyekből valós következtetéseket lehet levonni,
2. alacsony fluktuáció mellett képzési programokat biztosítani az ügyfélszolgálatos dolgozóknak, ezáltal megteremtve a kompetens és lelkiismeretes kiszolgálást
3. beépíteni a termékek és szolgáltatások fejlesztésébe az ügyfelektől szerzett információkat (ez sokkal könnyebb, mint azt gondolnánk: az ügyfelek örülnek ha elmondhatják tapasztalataikat, problémáikat, sőt sok esetben az ügyfelek jobban ismerik a terméket, mint maguk a fejlesztők, hiszen nagyságrendekkel többféle próbának vetik alá azokat)
4. omni-csatornás kiszolgálást biztosítani az ügyfelek számára (omni-csatorna: a telefon, chat, web, e-mail, video, közösségi média, stb. egyként való kezelése),
5. az ügyfelek (és volt ügyfelek) bármely adatát, tulajdonságát tárolni, analizálni és felhasználni,
6. megvalósítani a valódi 1-to-1 marketinget, ezáltal hosszú távon elkötelezett, lojális ügyfeleket szerezni alacsony költségekkel,
7. hatékonyan együttműködni a vállalat termékfejlesztésével, marketing szervezeteivel, közös célokért dolgozni.

## 5. Költségek

Már érintettük a költségeket, a következőkben pedig számszerűsítjük azokat. A költségek számszerűsítésekor a 2015-ben tapasztalható magyar díjakkal, terhekkel és költségekkel számoltunk (bruttó ezer forintban, értelemszerűen a bérek esetében nem), 310 Forintos HUF/EUR árfolyamon, minden esetben a piaci átlagokat figyelembe véve. Elsősorban az üzemeltetési költségeket foglaljuk itt össze, hiszen az ügyfélszolgálatok költségeinek zömét ez teszi ki, már akár 1 éves távlatban. A példaként számolt 20 fős ügyfélszolgálat kis létszámúnak számít, de arányosításhoz már elegendően nagy, és a tartalmaz minden szükséges munkakört, technikát és folyamatot. Az egyszerűség kedvéért egyműszakos call centerre végezzük el a számításokat, betegállományok és szabadságolások nélkül.

A költségeket előbb egy outsource, majd egy házon belüli call centerre összesítjük:

#	Költségnem megnevezése (outsource)	Havi kltsz	Megjegyzés
1	20 fő operátor bérköltsége: nettó 90ezer Ft + terhek * 20 fő	3.564ezer	havi 90ezer nettó bérszínvonal
2	Vezetői illetmény, terhekkel: nettó 150ezer Ft + terhek	300ezer	20 fős csoport esetében szükséges egy supervisor
3	Közvetlen rezsiköltség 20+1 operátorra: ingatlan terület 21* 3,5 nm, világítás 9kW/operátor, munkaállomás 35kW/operátor, irodai költségek (nyomtatás, stb.), a további rezsiköltségek az ingatlan üzemeltetési díjában foglalt	46ezer+ 50ezer+ 91ezer+ 228ezer = 415ezer	ingatlan üzemeltetés 4Eur/nm, bérleti díj 10 Eur/nm
4	Távközlési díjak	45ezer	1 PRI és 10Mbps Internet (zöld vagy kék szám költségét nem számolva)
5	Évi 15 operátor felvétele, kiképzése havi költségre visszaosztva plusz 1 fő HR alkalmazott (felvétel és képzés) teljes munkaideje, 200ezer nettóval	223ezer+ 396ezer= 619ezer	ez csak 75%-os fluktuáció! operátoronként 1 hónap képzési és betanulási idővel számolva
6	Közvetett (FED2) költségek 21 főre	250ezer	IT, menedzsment
7	Avulási költségek 21 főre: munkaállomások, IT eszközök	100ezer	5 éves ciklussal számítva, 1 munkaállomás 100ezer, szerverek 1 főre vetített költségével
8	10% uplift a fentiekre vonatkoztatva, mint reális vállalkozói nyereség	529ezer	
<b>MINDÖSSZESEN</b>		<b>7.394ezer Ft bruttó</b>	

A következőkben egy magas minőséget szolgáltatni kívánó (tehát a munkatársait jól megfizető) vállalat költségeit elemezzük, hasonló struktúrában:

#	Költségnem megnevezése (in-house)	Havi kltsg	Megjegyzés
1	20 fő operátor bérköltsége: nettó 120ezer Ft + terhek * 20 fő	4.752ezer	havi 120ezer, mint megfelelően magas jövedelem
2	Vezetői illetmény, terhekkal: nettó 250ezer Ft + terhek	500ezer	20 fős csoport esetében szükséges egy supervisor
3	Közvetlen rezsiköltség 20+1 operátorra: világítás 9kW/operátor, munkaállomás 35kW/operátor, irodai költségek (nyomtatás, stb.)	46ezer+ 50ezer= 96ezer	saját tulajdonú ingatlanban
4	Távközlési díjak	45ezer	1 PRI és 10Mbps Internet (zöld vagy kék szám költségét nem számolva)
5	Évi 2 operátor felvétele, kiképzése havi költségre visszaosztva	40ezer	operátoronként 1 hónap képzési és betanulási idővel számolva
6	Közvetett (FED2) költségek 21 főre	0	elsősorban a meglévő erőforrások használata
7	Avulási költségek 21 főre: munkaállomások, IT eszközök	100ezer	5 éves ciklussal számítva, 1 munkaállomás 100ezer, szerverek 1 főre vetített költségével
<b>MINDÖSSZESEN</b>		<b>5.533ezer Ft bruttó</b>	

Annak ellenére, hogy a példaként felhozott vállalat 1,5x annyi pénzt fizet dolgozóinak, mint az outsource call center (120ezer nettó áll a 90ezer nettóval szemben), a vállalaton belüli ügyfélszolgálat teljes üzemeltetési költsége 25%-kal alatt marad a kihelyezett változaténak. Ezen még az sem változtat, hogy könyveléstechnikailag a kihelyezett ügyfélszolgálat költsége teljes egészében a költségek között jelenik meg.

A beruházási költségeket nem vizsgáljuk mégpedig azért nem, mert a beruházások tekintetében nem lenne értelme egy újonnan beszerzett ügyfélszolgálati technológiát összehasonlítani egy sokéves (meglehetősen elavult) megoldással, amit az outsource call centerek általában használnak.



## 6. Összehasonlítás

A két megoldás összehasonlításakor figyelembe vettük az ügyfélszolgálatok minden jelentősebb aspektusát. Az összehasonlítás eredménye egyértelműen a vállalaton belüli ügyfélszolgálatot helyezi előtérbe.

<b>Összehasonlítási szempont</b>	<b>Vállalaton belüli ügyfélszolgálat</b>	<b>Kihelyezett ügyfélszolgálat</b>
<b>Költségek</b>	Még magasabb bérszínvonal esetében is alacsonyabbak, ha kihasználhatók a vállalaton belüli szinergiák	Magasabbak, alacsony bérezés esetében is, köszönhetően a jelentős overhead költségeknek
<b>Ügyfelek kiszolgálásának színvonala</b>	Felelős vezető irányítása alatt, a vállalati kultúrának megfelelően kézben tartható és magas szinten biztosítható. Az SL minden pillanatban egzaktul mért és ellenőrzött.	Csak utólagosan és nagyon korlátozott mértékben befolyásolható. Az SL ingadozó, a minőség gyenge és változó.
<b>Adatok minősége</b>	Saját hatáskörben teljes mértékben biztosított. Megfelel a 3A követelményének: Available, Accurate, Applicable. Minden adat valós időben is rendelkezésre áll, részleteiben analizálható.	Általában manipulált, torzított, összesített adatok egy lezárt periódus végén (nap vagy hónap). Utólagos analízisre nincs lehetőség.
<b>Fejleszthetőség</b>	Mind a humán erőforrás, mind a technikai megoldások, mind a folyamatok fejleszthetők.	Semmilyen fejlesztési lehetőség nincs a megbízó kezében.
<b>Alkalmazkodóképesség</b>	A menedzsment folyamatában látja a változásokat és trendeket, alkalma van reagálni azokra.	A megbízási szerződés időtartamának lejártá előtt szinte semmilyen lehetőség nincs a változó körülmények miatti változtatásra
<b>Üzleti intelligencia, adatgyűjtés</b>	Minden adat első kézből a rendelkezésre áll. Az adatokhoz való hozzáférés szerepkör alapon biztosítható a vállalat bármely dolgozója számára.	Összesített (általában manipulált) riportokon keresztül, csak lezárt periódus után, több résztvevő közvetítésével
<b>Menedzselhetőség</b>	Teljes, korlátlan és azonnal lehetséges.	Nem lehetséges, a menedzsment az outsource vállalkozó kezében van.

## **7. Összefoglalás**

Az előzőekben bemutatottuk az ügyfélszolgálatok trendjeit, a magyarországi tapasztalatokat, valamint a kihelyezett és a vállalaton belüli ügyfélszolgálatok előnyeit, hátrányait.

Mindezt annak fényében érdemes tanulmányozni, hogy az egyébként is számos negatív környezeti hatások miatt folyamatosan stratégiai szintű változtatásokra kényszerülő vállalatok számára az ügyfélkiszolgálás ne egy költségtényező, hanem egy stratégiai értékű szervezet legyen.