**A munkakörök kihelyezése**

**Háttérinformációk**

A Bell Computer a közvetlen ügyfélértékesítésben vezető szerepet játszott, és világszerte első helyen állt a számítógépes hardverek értékesítésében. Az utóbbi években termékvonalait kibővítette a háztartási elektronika egyes területeire is. A cég stratégiai célja, hogy a gyártás minden lépcsőjén történő költségminimalizálása által a fenti termékek legolcsóbb forgalmazójává váljon.

A költségek visszafogása érdekében mind az értékesítési, mind az ügyfélszolgálati szervizt az USA-ból kihelyezték Indiába. Akkoriban, a munkaerőköltség megtakarítás 70 % körül mozgott, mivel indiaiakat foglalkoztattak (műszaki végzettségű főiskolásokat alkalmaztak az értékesítés, áruszállítás és ügyfélszolgálati területen). Az idei évben azonban ez a megtakarítás 40 %-ra esett vissza, mivel az ezen diplomások iránti igény (főként amerikai cégek részéről) felhajtotta a fizetésüket, az elmúlt 3 évben átlagosan 12,5 %-kal évente.

Ami azonban még ijesztőbb, az ügyfélszolgálattal való elégedettség (amiben a Bell az iparágon belül a legmagasabb értékkel bírt) olyan mértékben lecsökkent, hogy sereghajtóvá váltak a szektorban. Mind a profit, mind a piaci részesedés hanyatlani kezdett. A cég a csökkenő profitot a növekvő iparági versenynek tulajdonította.

Az ügyfélszolgálati probléma mind az értékesítésben, mind a szállításban, mind a szerviz tevékenységnél létező gonddá vált. A tünetek az alábbiak voltak:

1. A vásárlók sok időt töltenek a céggel való kommunikációval, legyen az email, vagy ingyenes telefonhívás, több okból is (ld. alább).
2. Annak ellenére, hogy a cég hibájából szükséges a jelentős időbefektetés, a pozitív eredmény nem garantált.
3. A múlt héten a több, mint 3 000 telefonálónak több, mint fél órát kellett várnia, hogy ne egy automatával, hanem egy élő munkatárssal beszélhessenek.
4. Amikor végre elértek egy munkatársat, az általában nem tudta a választ az ügyfél kérdésére, ezért átkapcsolt egy másik kollégához, de ekkor megint várakozni kellett. Végül pedig a problémát újra elő kellett adniuk az ügyfeleknek.
5. Amikor az ügyfelek végre választ kaptak, vagy sikerült leadniuk a rendelést egy új termékre, gyakran kiderült, hogy a korábbi válasz hibás volt, és a kívánt termék nem megfelelő a célnak.
6. A különböző ügyfélszolgálati munkatársak különböző válaszokat adtak ugyanarra a kérdésre, majd elmondták nekik, hogy az előző kolléga rossz információt adott. Például, az első munkatárs szerint az ügyfélnek az „xy” termékre van szüksége és kapcsolta az értékesítésre. Az ott ülő kolléga elmagyarázta az ügyfélnek, hogy az a termék nem is létezik, ill. hogy azt a Bell nem is forgalmazza, vagy forgalmazza, de installálásával elveszik a számítógép garanciája. A szállítási részleg gyakran panaszkodott arra, hogy meg sem kapták a rendelést, vagy megkapták, de módosítva, mint ahogy az ügyfél várta.
7. Minden részlegre, az egész folyamatra igaz volt a mondás: „Az egyik kéz nem tudja, mit csinál a másik”. Minden alkalmazott csak a saját részlegét tartotta szem előtt, és vagy nem tudott válaszolni a kérdésekre, vagy helytelenül reagált. Következetesen, bármelyik munkatársat sikerült elérni telefonon, az biztos képtelen volt arra, hogy az egész folyamatot átlássa, és így garantálja a vevők számára a pontos információt, vagy a korrekt rendelésteljesítést.

A Bell költséghatékonysági fókusza vezetett az összes, ügyfélkapcsolati pozíció kihelyezéséhez Indiába. Ez megszüntette a készletezési és viszonteladói költségeket. Mindemellett a legtöbb call centerben 500-nál kevesebb munkatársat foglalkoztattak. A szakértők megerősítették, hogy az ilyen kisméretű call centerek szinte garantálják a túlterheltséget a csúcsidőszakokban.

Jelenleg a munkatársakat arra képzik ki, hogy egy bizonyos funkciót el tudjanak látni, vagy egy speciális problémára választ tudjanak adni. Következésképpen a legtöbb ügyfél egy vagy több átkapcsolás után jut el ahhoz a munkatárshoz, aki végül tudja a helyes választ. Az ügyfelek ilyenkor már ingerültté válnak a többszöri problémaismertetés következtében, ráadásul állandó várakozásnak vannak kitéve az átkapcsolásokkor. Tavaly a cég megszüntette az interneten keresztüli ingyenes hívás lehetőségét, annak érdekében, hogy elvegye az ügyfelek kedvét a telefonálástól. De miután számtalan panasz érkezett az ügyfelektől, visszaállították a honlapra a telefonszámot. Azok az ügyfelek, akik e-mailben próbálták felvenni a kapcsolatot a céggel, szintén rengeteg időt fecsérelnek el anélkül, hogy kielégítő választ kapnának.

**Kérdések**

1. A költségmegtakarítást, a cég reputációját, a piaci részesedést és a nyereségességét figyelembe véve jó vagy rossz döntés volt az ügyfelekkel való kapcsolattartási funkciókat kihelyezni?
2. Melyek a cég outsourcing stratégiájának implementálásával kapcsolatos legfőbb problémák? Hogyan változtatna rajtuk a folyamat fejlesztése érdekében? Térjen ki olyan EEM funkciókra is, mint pl. toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, teljesítményértékelés, kommunikáció, stb.!
3. Van más módja ezeknek a pozícióknak a kihelyezésére privát szolgáltatókhoz az USA-ban? Megtartható eközben az alacsony költségszint és a vevők igényeinek kielégítése? Hogyan?

*(Nkomo S. M. – Fottler M D. – McAfee R. B.: Human Resource Management Applications, 6th Edition, 2008 alapján)*