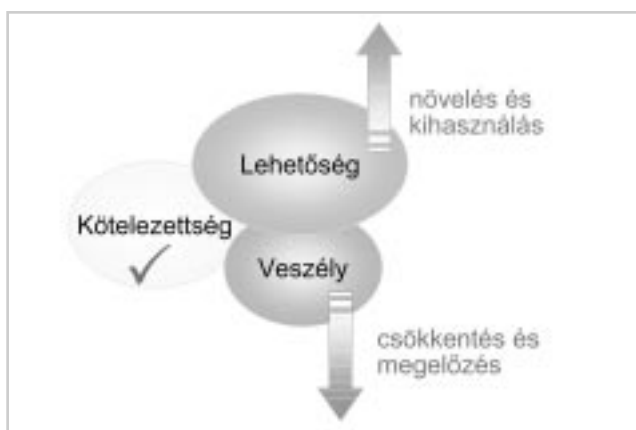


Az Európai Unió kapujában – Kihívások, lehetőségek és megoldások

Babos János, Dr. Gyüre István, Process Solutions Pénzügyi és Számviteli Szolgáltató Kft.

Az európai unió (EU) csatlakozási szerződés athéni aláírása után is csak lassan jut nyugvópontra az a polémia, hogy vajon összességében előnyös vagy sem Magyarország számára az EU-tagság. Különösen intenzív az eszmecsere akkor, ha a „hátrányos” helyzetben lévő ágazatok szereplői latolgatják saját esélyeiket.

Természetesen, egyetemleges válasz erre a kérdésre nem is adható. Inkább annak van értelme, hogy mérlegeljünk van-e esélyünk befolyásolni a folyamatokat. Ismernünk kell azokat a kötelezettségeinket, amelyeket teljesítenünk kell; fel kell tárni lehetőségeinket, amelyeket ki kell használnunk; és a potenciális veszélyeket meg kell előzünk és/vagy csökkentenünk!



1. ábra
Mit jelent az Európai Unióhoz való csatlakozás?

KÖTELEZETTSÉGEK

Természetesen, az Európai Unióba lépést követően meghatározó feladatunk lesz az, hogy megfeleljünk tagi kötelezettségeinknek. Jó és rossz hír is egyben az, hogy nincs egységes európai egészségpolitika, szociálpolitika, egészségügyi és szociális ellátórendszer. Jó hír abban az értelemben, hogy megőrizhetjük pozitív sajátosságainkat. Ám ez „rossz hír” is, hiszen ha egységes politikát követne az EU, akkor a kényszer ereje is jelen volna a rossz helyzetben lévő egészségügy felzárkóztatására. Természetesen kérdés, hogy lenne-e egyáltalán elegendő forrás a kikényszerített pozitív diszkrimináció anyagi terheinek fedezésére.

Bár az egységes európai egészségpolitika és ellátórendszer hiányzik, azonban széles körű norma- és intézkedési rendszer érvényes az emberi élet és egészség védel-

mére! Így számos olyan terület van, amely prioritást kapott és ennek megfelelően támogatást élvez, s ha hosszú távon és/vagy közvetve is, de hat majd az egészség(ügy)re is.

E területek (tényezők) a következők:

- fogyasztóvédelem (különös tekintettel a betegjogokra, a személyes adatok védelmére)
- foglalkoztatás
- minőségügy
- munkahelyi egészségvédelem
- környezetvédelem
- kutatás és fejlesztés

A fenti területeken való fejlődést kiemelten támogatja az Európai Unió.

LEHETŐSÉGEK

Az EU csatlakozáshoz kapcsolódó lehetőségeket – kisse leegyszerűsítve a kérdést – anyagi és nem anyagi voltak alapján csoportosíthatjuk.

A közzsféra, és azon belül is az egészségügy tőkeszegény voltát tekintve legfontosabb lehetőségnek a különböző EU-támogatások és források kihasználása tűnik. Egyes EU-támogatások, így az Előcsatlakozási Alapok régóta elérhető (PHARE, ISPA, SAPARD), míg más források (Strukturális Alapok, Kohéziós Alapok, Közösségi Programok) fokozatosan nyílnak meg, legközelebb a taggá válás dátumáig. Ezeket a pályázatokkal elnyerhető támogatásokat kell tudnunk kihasználni! Ám látni kell, hogy e támogatások – a társfinanszírozási konstrukció miatt – sokszor megkövetelik a hazai forrásokat is, azaz itthon is „meg kell harcolni” a támogatásért. Tudni kell pályázni, szövetségeket kötni, közös érdekből fakadó közös előnyöket megtalálni – még azokkal is, akikkel más vonatkozásban versenytársak vagyunk!

Meggyőződésünk szerint hosszabb távon sokkal nagyobb hasznot hozó lehetőségek azonban nem anyagi természetűek! Ide sorolható az EU-ban felgyűlt hatalmas tudás és tapasztalat átvétele, illetve a korszerű és kipróbált eljárások, módszerek, technológiák bevezetése és sikeres alkalmazása!

VESZÉLYEK

Természetesen, az EU-ba lépésnek veszélyei is vannak, hiszen nem lehet „egyszerre mindenhol, mindenkinek, mindenkor csak jól járni”. El kell ismerni, hogy lesznek vesztesek, s ahhoz sem kell jónak lenni, hogy a potenciális vesz-

teseket leginkább azok között keressük, akik késlekedve próbálnak alkalmazkodni!

A legnagyobb veszély tehát az, ha késlekedünk, ha mindig másra várunk, ha nem használjuk ki azonnal a lehetőségeinket! Ám a legnagyobb veszélyben akkor leszünk, ha nem integrálódni akarunk egyenrangúként, hanem – rosszul felfogott érdekből csak magunkra figyelve – a magunk igényei szerint „átalakítani” az EU-t!

MIBEN SEGÍTHETNEK AZ OUTSOURCING MEGOLDÁSOK A CSATLAKOZÁS SORÁN?

A sikeres EU integrációnak és az eredményes outsourcing megvalósításnak három alapeleme is közös (2. ábra). Ezek a következők:

- korszerű üzleti folyamatok
- képzett humán erőforrás
- modern technológia

E három alapfeltétel teljesülése szükséges ahhoz, hogy az integrációban és a kiszervezett területeken

- minőségjavulást,
- hatékonyságnövelést és/vagy
- költségcsökkentést lehessen elérni.

Azaz sikeres outsourcing megoldások rendszerbe állításával a vállalkozások versenyképessége jelentősen növelhető, ami lényeges az eredményes EU integráció megvalósításához.

Nézzük meg részletesebben, hogy az outsourcing milyen előnyök biztosítása révén képes támogatni az EU-csatlakozást.

A már említett minőségjavításon és hatékonyság-növelésen túl az outsourcing bizonyos területeken azonnali segít-



2. ábra
A sikeres outsourcing alapképlete

séget jelent az EU-hoz való alkalmazkodás során (3. ábra). Az ábrán olvashatóak a korszerű outsourcing megoldások által nyújtott mindazon fontosabb előnyök, amelyek jobb minőséget és hatékonyabb működést eredményezik.

OUTSOURCING ELŐNYÖK – AZONNALI SEGÍTSÉG AZ EU ADAPTÁCIÓHOZ

Döntő fontosságú a sikeres EU csatlakozáshoz a közszféra tudásbázisának folyamatos bővítése korszerű menedzsment, kontrolling, pénzügyi, számviteli és jogi ismeretekkel.



3. ábra
Az outsourcing előnyei

Az EU kiemelten kezeli a korszerű informatikai és kommunikációs fejlesztések támogatását, így egy informatikai szolgáltató bevonása segítheti a korszerű információs rendszerek implementálását és üzemeltetését, részben a szolgáltató saját forrásainak terhére, külön kiemelve a magas EU prioritásból adódó lehetőségeket.

Az outsourcing szolgáltatók számára alapvető, hogy korszerű minőségbiztosítási standardok szerint működjenek, hiszen csak ilyen standardok betartásával tudják vállalni az ügyfelek által elvárt szintű garanciát. Az együttműködés révén a „szolgáltatói minőség” az ügyfél sajátjává is válik.

Ma már közhely szinte, hogy a „sikeres outsourcing” kifejezés egyben a versenyképesség-növekedés szinonimája is.

Az intézmények alkalmazkodóképessége jelentősen javítható azzal, hogy outsourcing szolgáltató tudás- és tapasztalati bázisának bevonásával számos területen csökken a „tanulási ciklus” hossza, azaz gyors adaptáció valósítható meg. Ilyen módon nem csak az üzemeltetési és adminisztratív területeken, hanem a diagnosztikai feladatok ellátásában is sokkal gyorsabban rendszerbe állíthatóak újabb, korszerűbb és hatékonyabb eljárások és technológiák.

Az EU által preferált regionális fejlesztések, projektek során a regionálisan tevékenykedő és/vagy nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező outsourcing szolgáltatók jelentős támogatást képesek adni. Ilyen lehet a regionális felzárkóztatási és fejlesztési projektek tervezéséhez és megvalósításához adott segítség. A szolgáltatók az EU-ban alkalmazott alapelvek, metodikák és technológiák biztosításával is támogatják az intézmények egységes uniós piacra való belépését!

Az EU nagy figyelmet szentel a fogyasztó- és adatvédelemnek, így a vonatkozó jogi szaktudás birtoklása alapvető az intézményi érdekek hatékony védelme érdekében.

OUTSOURCING ELŐNYÖK – MINŐSÉGJAVULÁS ÉS HATÉKONYSÁGNÖVELÉS

A 3. ábrán felsorolt, számos fórumon ismertetett előnyök önmagukért beszélnek, ám néhányat érdemes mégis kiemelni. Ezek közül lényeges hangsúlyozni, hogy az outsourcing alternatív tőkebevonási lehetőséget biztosító megoldás: így például a szolgáltató által üzemeltetett modern informatikai és kommunikációs rendszerek megosztottan – azaz költséghatékonyan – használhatóak, azaz a beruházások megspórolásán túl még a munkahelyteremtéshez vagy bővítéshez szükséges forrásigény is csökken.

Az üzleti folyamatok hatékonyságának javítása érdekében előnyös, hogy a jól meghatározott felelősségi körök, a tökéletesebb vezetői és tulajdonosi jelentések révén a döntéshozás folyamata jelentősen javítható.

Érdemes kiemelni azt is, hogy "kulturális változás" érhető el a kiszervezett funkcióknál, ami például az ügyfél-centrikusság fokozott javulását eredményezi. S itt nem csupán az ügyfél- és betegkapcsolatokra kell gondolni, hanem az in-

tézményen belüli, sokszor másodlagosnak tartott kapcsolatrendszert is. Ehhez járul még a hatékony külső és belső kommunikáció pozitív hatása is.

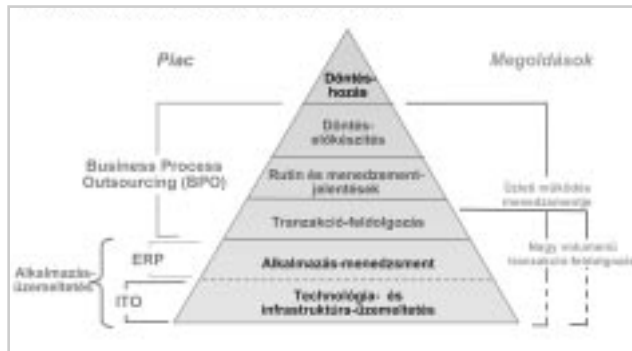
AZ OUTSOURCING TERÜLETEI ÉS MEGVALÓSÍTÁSAI

Az egészségügyben immár számos példát lehet hozni sikeres outsourcing megoldásokra. Ezek közül minden bizonnyal az információtechnológiai outsourcing (ITO) tekinthető a legfontosabbnak, mivel annak megvalósításához a forrásigény, míg üzemeltetéséhez a szaktudás lenne nehezen biztosítható külső szolgáltatók nélkül. Hasonló a helyzet az intézményirányítási rendszerek (enterprise resource planning, ERP) kiszervezésével kapcsolatban is.

Előzőeken túl a forrás- és humánerőforrás-igényes telekommunikáció, a képkalkotó diagnosztika és a művese-kezelés került – általában sikeresen – kiszervezésre az egészségügyi intézményekben. A biztonsági és portaszolgálat, az étkeztetés, és a jogi terület is gazdaságosabban oldható meg külső szolgáltatóval.

E cikk témáját tekintve érdekes példa lehet a központosított bérszámfejtés esete, hiszen a költség-csökkenéssel járó központosítás önmagában előnyös lehet. Ám nem lehet sikeres a „felsőbb döntés” alapján végzett kiszervezés akkor, ha az intézményeknek a központival párhuzamosan kényszer-bérszámfejtést kell végezniük annak érdekében, hogy a bérjellegű költségeket érintő vezetői információkhoz hozzájussanak. Ugyanis a korszerű outsourcing fontos eleme az, hogy az információk a minél optimálisabb együttműködés érdekében két irányban áramlanak (lásd a 6. ábrán). E feltétel alapja, hogy az outsourcing cég szolgáltatása mintegy beépül a cég (intézmény) folyamatrendszerébe, és annak szerves részét képezi.

S itt jutottunk el az outsourcing megvalósítások csoportosításához aszerint, hogy milyen mértékben támogatják az intézményi és/vagy cégmenedzsmentek munkáját, azaz mennyire játszanak szerepet a döntések előkészítésében. A már korábban említett ITO és ERP outsourcing (4. ábra) fő funkciója az, hogy biztosítsa az informatikai és telekommunikációs (szoftver, hardver, hálózat) feltételeket az intézmény működtetéséhez. Tehát a fő célja rendszer és alkal-



4. ábra
A sikeres outsourcing alapképlete

mazás üzemeltetés! Esetleg a szolgáltató átvállal tranzakció-feldolgozást (pl. adatbevitelt) is, de nem feladata a tranzakciók üzleti tartalmának vizsgálata. Így egy ITO szolgáltató közvetlenül nem érdekelt ügyfele üzleti eredményének növelésében.

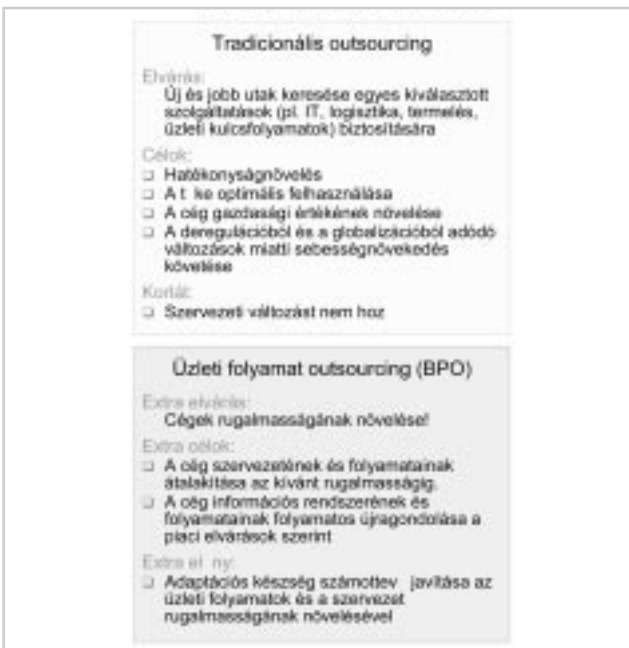
Ezzel szemben az outsourcing-megvalósítások fejlettebb szintjét jelentő üzleti folyamat outsourcing (business process outsourcing, BPO) fő célja az átvállalt üzleti folyamatok minél hatékonyabb működtetése, azaz „napi feladat” az adott funkció minél eredményesebb ellátása. Döntő eltérés az alkalmazás-üzemeltetéshez képest, hogy a BPO döntés-előkészítésig támogatja a menedzsmentet, ami megkívánja a legmagasabb szintű üzleti tudást a szolgáltatótól.

ÜZLETI FOLYAMAT OUTSOURCING – A SIKERSZTORI

Az üzleti folyamat outsourcing és az értéklánc-menedzsment

Egyes piackutató cégek szerint a BPO piac a közeljövőben mintegy 4-5-ször gyorsabban bővül majd, mint az ITO piac. Fontos kérdés, hogy mi magyarázza a BPO sikersztorinak minősülő térnyerését?

A siker kulcsa a BPO eredetében keresendő: gyökereit a Total Quality Management (TQM) és a Business Process Re-engineering (BPR) adja. Ha a BPO sajátosságait összevetjük a hagyományos outsourcing-éval, akkor a leglényegesebb különbség az, hogy a BPO-tól extra elvárás a szervezeti rugalmasság növelése, míg ezt a tradicionális outsourcing nem célozta meg (5. ábra).



5. ábra
A tradicionális és az üzleti folyamat outsourcing összevetése

Azaz a sikeres BPO a szervezet és folyamatok átalakítását és harmonizálását ajánlja – mindig az aktuális piaci környezet által megkívánt rugalmasság eléréséig.

A rugalmasság, a gyors reagáló (adaptációs) készség biztosítja a versenyelőnyt a korszerű BPO megoldásokat alkalmazó ügyfelek számára. S mindezt úgy, hogy nem saját tőkét használnak fel és kockáztatnak a forrásigényes fejlesztésekre!

Az új technológiák megismerésével és bevezetésével, illetve az új „legjobb gyakorlatot” (best practice) jelentő eljárások adaptációjával járó kockázatot a BPO szolgáltató vállalja, aki siker esetén a „kockázat költségeit” számos ügyfélre osztja. Emiatt az új technológiát vagy metodikát alkalmazó ügyfél azok összes előnyét élvezzi, míg saját erőforrásait a „core business”-ének fejlesztésére fordítja, így használva ki optimalizálja lehetőségeit és maximalizálja eredményét.

Azaz a BPO az értéklánc-építés egyik alapeleme, mivel támogatja a működés különböző tevékenységeinek hatékony összekapcsolását a cég vagy intézmény értékteremtési folyamatában. Így a BPO-filozófiának nagy szerepe az ún. klasszikus cégmodell újragondolásában.

S most nézzük meg a teljesség igénye nélkül, hogy milyen fontosabb BPO-megoldások érhetőek el a piacon:

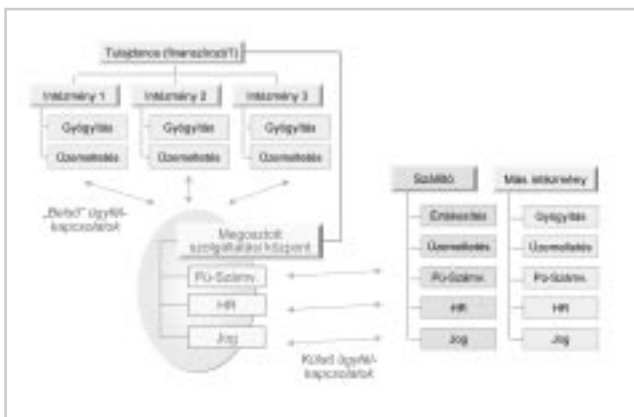
- Pénzügy-számvitel
- Bérszámfejtés
- Humánerőforrás-menedzsment
- Adminisztráció
- Számlázás
- Pénzbeszedés
- Web-alapú banki funkciók
- Logisztika
- Ellátási lánc menedzsment
- Beszerzés
- Ügyfélkapcsolat-menedzsment
- Call center
- Levelező-rendszerek
- Adattárház-menedzsment, adatbányászat
- Dokumentumkezelés
- Panaszkezelés
- Létesítmény-üzemeltetés
- Kockázatkezelés

A BPO ÉS AZ ÚJRA GONDOLT CÉG MODELL

Közhely, hogy klasszikus cégmodell szerint szerveződő társaságok és intézmények minden üzemeltetéssel és adminisztrációval kapcsolatos tevékenységet az adott szervezetten belül végeznek – ide nem értve egyes speciális tanácsadói szolgáltatásokat és az infrastruktúra-szolgáltatásokat (pl. áram- és vízellátás). Az e modell szerint szerveződő cégekre (intézményekre) jellemző, hogy sokkal nehezebben reagálnak a külső változásokra, nehézkesen képesek követni a technológiai és módszertani változásokat, így nyílt piaci versenyben kevésbé életképesek. Egészen a közelmúltig ebbe a kategóriába voltak sorolhatóak a közszféra szereplői is.

A korszerű BPO megoldások elérhetősége a közzféra te-
rletein is jelentős változásokat eredményez akár már a közel-
jövőben is. Így új jelenség, hogy egy önkormányzat folyama-
tosan külső szolgáltató segítségével akarja megoldani egyes
pénzügyi és számviteli adminisztratív feladatainak ellátását.
Ez hozzávetőlegesen olyan mértékű lépés a BPO-előnyeinek
kihasználása felé, mint amilyen az egyik vezető bank teljes fő-
könyvi rendszerének kiszervezése volt külső szolgáltatóhoz.

Így már a közzférában is igény van az ún. újragondolt
cégmodell olyan előnyeinek kihasználására, amelyek a meg-
osztott szolgáltatási központok szolgáltatásainak igénybe
vételéből erednek (6. ábra). A modell lehetőséget ad mind-
azon előnyök kihasználására, amelyeket az előző pontban



6. ábra
A tradicionális és az üzleti folyamat outsourcing összevetése

az üzleti folyamat outsourcing és az értéklánc-menedzs-
ment viszonyának leírásánál tárgyaltunk.

Milyen lehetőségek nyílnának meg, ha az egészségügyi
intézmények is az újragondolt cégmodell szerint szerveződ-
nének?

Erre a kérdésre nehéz teljes választ adni, hiszen minden
intézmény más és más. A korábban már megadott példákat
és előnyöket sem kívánjuk itt ismételni (3. ábra). Így inkább
csak olyan két potenciális kitérés pontot hozunk fel példa-
ként, amelyek az EU-preferenciák körébe esnek.

• **Regionális intézményi társulások:**

Az EU kiemelten kezeli az elmaradott térségek felzár-
kóztatását, s ennek megfelelően támogatja az ilyen tö-
rekvéseket. Ennek megfelelően előnyben vannak azok
az intézmények, amelyek társulnak másokkal. A Közös-
ségi Programok esetében az EU támogatás előfeltétele
az, hogy a projektbe más EU tagállamok cégeit és/vagy
intézményeit is bevonják.

• Az intézményi társulásokon belül a specializálódás lehet
a további lépés, mivel a „Legjobbat a legjobbtól” elv alap-
ján a minőség- és hatékonyságjavulás alapja lehet. Az
EU Egészségügyi Keretprogramja keretén belül a speci-
alizálódott társulások hatékonyabban tudják majd ki-
használni az EU közegészségügyi akcióprogramjainak
lehetőségeit.

Felmerülhet a kérdés, hogy hogyan segíthet a regionális
szerveződésben vagy az intézményi társulások megvalósí-
tásában az outsourcing?

Az újragondolt cégmodell adja meg a választ: a BPO
megoldások rendelkeznek minden eszközzel ahhoz, hogy
akár az üzleti folyamatokat, akár a külső és belső ügyfélkap-
csolat-rendszert hatékonyan üzemeltessék, legyen szó akár
regionális vagy több országon átívelő együttműködésről.

AMIRŐL RÖVIDEN SZÓLNI KELL – FORRÁSOK

Már szó esett arról, hogy az outsourcing szolgáltatások
igénybe vétele egyben alternatív tőkebevonási lehetőséget
jelent az ügyfelek számára. Meg kell azonban jegyezni,
hogy egészségügy tulajdonviszonyai befektetői szemmel
rendezetlenek. Így az alábbiak jellemzők az egészségügyre:

- Rendezetlen finanszírozási viszonyok
- Az egészségügy – többszörösen – több-pólusú viszony-
rendszere

Előcsatlakozási Alapok (PHARE, SAPARD, ISPA)	
PHARE	Intézményfejlesztés és a csatlakozás elősegítését szolgáló intézkedések (regionális fejlesztések és szociális intézkedések, határmenti együttműködés)
Csatlakozásig ill. csatlakozás után megnyíló EU alapok	
Strukturális Alapok	Elmaradott régiók felzárkóztatása Gazdasági és szociális átalakulás elősegítése Képzési rendszerek modernizálása és a foglalkoztatás elősegítése
Kohéziós Alapok	Környezetvédelmi és közlekedési infrastruktúra
Magyar pályázók előtt jelenleg is nyitott Közösségi Programok	
EU6 K+F Keretprogram	Kutatási és technológia-fejlesztési Keretprogram (2002-2006)
LIFE III	Természet- és környezetvédelem
SOCRATES	Európai együttműködés az oktatásban
LEONARDO	Európai együttműködés a szakképzés terén
ENTERPRISE & SMEs	Program a kis- és középvállalkozások támogatására
eCONTENT	Digitális tartalomfejlesztés a világhálón
IDA	Adatcsere elősegítése a közigazgatásban
Közeljövőben megnyíló Közösségi Programok	
Egészségügyi Keretprogram	Akcióprogramok a közegészségügy területén
e-Ten	E-szolgáltatások elterjesztése
Ten-Telecom (2002-2006)	Európai információs társadalom fejlesztése
E-Learning	Oktatási és képzési rendszerfejlesztés
Incentive measures	Foglalkoztatáspolitikai és szociális ügyek

1. táblázat
Forrásteremtő uniós alapok listája és funkciói

- Szereptévesztések (Ki a szolgáltató és a „vevő” az egészségügyben?)
- Piaci szolgáltatók, a közszféra keretei között
- Másodlagos gazdaság kialakulása és torzító szerepe
- A piaci törvényekkel nem kompatibilis (rész)érdekérvényesítés

E jellemzők ugyan megnehezítik a tőkebevonást, azonban számos uniós forrás is rendelkezésre áll (majd), hogy a magyar egészségügy felzárkózását segítő különböző fejlesztési projekteket lehessen elindítani akár önállóan pályázva, akár konzorciumok szervezésével (1. táblázat).

ÖSSZEFOGLALÁS

Nehéz feladatot vállaltunk e cikk megírásával, hiszen még áttekinthető képet is nehéz adni arról a területről, amely az egyik legdinamikusabban fejlődő szolgáltatási ág. Az előbbiekben bemutattuk, hogy az outsourcing, egyszerre üzleti megoldás és alternatív tőkebefektetési forma!

Egy cég vagy intézmény jelentősen képes versenyképességét növelni azáltal, hogy kiszervezéssel hatékonyabb teszi folyamatait és növeli szolgáltatásai minőségét, fokozza rugalmasságát, s ebből következően alkalmazkodóképességét.

E fent felsorolt outsourcing előnyök akkor használhatóak ki leginkább, ha egyes funkciók kiszervezését meghaladva a cégek és intézmények az újragondolt cégmodell szerint szerveződve veszik igénybe a megosztott szolgáltató központok BPO szolgáltatásait. Ismét hangsúlyozzuk, hogy az uniós csatlakozás legfőbb veszélye az, ha késlekedünk, és nem használjuk ki időben a lehetőségeket!

Zárszóként álljon itt egy idézet:

Tanulnunk kell a hibáinkból, de sokkal fontosabb, hogy a sikereinkből tanuljunk. (Norman Vincent Peale)

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Babos János Jelenleg a Process Solutions Kft. ügyvezető igazgatója, hozzá tartozik a minőségbiztosítás és szakmai kontroll felügyelete és a fontos projektek közvetlen ellenőrzése.

Pénzügyi, könyvvizsgálói és controlling tanácsadói munkát végzett közép- és nagyvállalatoknál magyar illetve külföldi érdekeltséggel; foglalkozott integrált in-

formatikai szoftver bevezetésének menedzselésével, befektetési és adótanácsadással már működő és alapítás alatt álló cégek számára. Ügyfelei: telekommunikáció, informatikai technológia, nagy üzletláncok és elektronikai alkatrészellátók. Feladatköre a szakmai és vezetői tanácsadás, a munkafolyamat- és projekt menedzsment voltak.

Felelős a nemzetközi és magyar könyvvizsgálati munkáért, a pénzügyi állapotok felülvizsgálatáért és átalakításáért.



Dr. Gyüre István 1984-ben végzett a Debreceni Egyetem biológia-kémia tanárszakán, majd ugyaniitt nyolc éven át szteroid biotechnológiai kutatást végzett, közben tanársegédként a Biotranszformáció szakkollégium oktatója volt. 1994 és 1997 között a Richter Rt. kutatója. Ebben az időszakban doktorált, illetve a Euro-Contact Business

School hallgatójaként menedzsmentet, gazdasági ismereteket és marketinget tanult. 1997 és 2000 között a Schwar Rendszerfejlesztési és Szervezési Kft. marketing menedzsere, s emellett részt vett az egyik vezető üzleti tervezési rendszer magyarországi bevezetésének marketing feladataiban. 2000-től önálló marketing tanácsadóként dolgozik; partnere – többek között – a Process Solutions Kft. (korábban az Andersen üzleti Folyamat Outsourcing divíziója) és a Larix Kiadó Kft.