MARCINIAK RÓBERT

OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK
- egy innovatív szervezeti forma vizsgálata -

Ph.D. Értekezés

© Marciniak Róbert

MISKOLC, 2014

DOI azonosító:

MISKOLCI EGYETEM

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

MARCINIAK RÓBERT

OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK

- egy innovatív szervezeti forma vizsgálata -

Ph.D. Értekezés

A DOKTORI ISKOLA NEVE:	**Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola**
A DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE:	**Dr. Tóthné Dr. Szita Klára**
	Egyetemi tanár
	A közgazdaságtudományok kandidátusa
TUDOMÁNYOS VEZETŐ:	**Dr. Szintay István**
	Egyetemi tanár
	A közgazdaságtudományok kandidátusa

MISKOLC

2014

„Annának és Dórának”

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS 1
1.1 A kutatás címe, tárgya 1
1.2 A kutatási témaválasztás indoklása 1
1.3 A kutatás célja 4
1.4 A kutatás aktualitása, újdonságértéke 4
1.5 A kutatás lehatárolása, alkalmazott korlátozások 5
1.6 A kutatás elvárt eredményei, elméleti és gyakorlati haszna 6
1.7 A doktori értékezés szerkezete 6
2. SZAKIRODALOMFELDOLGOZÁS 7
2.1 Elméleti keretmodellek 7
2.1.1 Tranzakciós költségek elmélete 7
2.1.2 Ügynökelmélet 8
2.1.3 Kulcs kompetenciák elmélete 9
2.1.4 Erőforrás-függőség és hatalmi-politikai elmélet 10
2.1.5 A stratégiai választás elmélete 11
2.1.6 Porteri értéklánc modell 12
2.1.7 Dunning és az OLI-paradigma 13
2.2 Szolgáltatási szektor 14
2.2.1 Szolgáltatás és szolgáltató szervezetek 14
2.2.2 Szolgáltató szektor térnyerése 16
2.2.3 Üzleti szolgáltatások 17
2.3 Szervezeti folyamatok 21
2.3.1 Szervezeti folyamatok típusai 21
2.3.2 Szervezeti folyamatok megújítása 22
2.3.3 Szervezeti folyamatok helye 25
2.3.4 Információs rendszerek és folyamatok szerepe 25
2.4 Stratégiai sourcing fogalmi keretrendszere 26
2.4.1 Stratégiai sourcing 26
2.4.2 Shared Service fogalom értelmezése 28

2.4.3 Shared Service Center fogalom értelmezése 29
2.4.3.1 Captive Center modell 32
2.4.3.2 Shared Captive/Service Center modell 35
2.4.4 Stratégiai sourcing egyéb szervezeti modelljei 36
2.4.4.1 In-house megoldás 36
2.4.4.2 Outsourcing és típusai 36
2.4.4.3 Insourcing 38
2.4.4.4 Brand service company 39
2.4.4.5 Netsourcing 39
2.4.4.6 Cosourcing 39
2.4.4.7 Multisourcing 40
2.5 Shared Service modell jellemzői 41
2.5.1 A modell kialakulása és elterjedése 41
2.5.2 A modell tipikus szolgáltatási területei 43
2.5.3 A modell alkalmazásának feltételei, anyavállalatok jellemzői 45
2.5.4 A modell stratégiai céljai, alkalmazásának előnyei 47
2.5.5 A modell kritikái, a megvalósítás lehetséges kockázatai 50
2.5.5.1 Földrajzi áttelepítésével járó nemzetgazdasági kockázatok 50
2.5.5.2 Pénzügyi, számviteli szabályozásoknak való megfelelés 51
2.5.5.3 Nem megfelelő működtetésből fakadó hátrányok 51
2.5.5.4 Túlzott mértékű hatékonyságra törekvés 52
2.5.5.5 Túltervezett és elmaradó költségcsökkentési eredmények 52
2.5.5.6 Alábecsült megvalósítási költségek 53
2.5.5.7 Hiba-alapú keresletnövekedés 54
2.6 Shared Service modell elkülönítése más szervezeti modellektől 55
2.6.1.1 Shared Service és az Outsourcing különbsége 55
2.6.1.2 Hibrid szolgáltatási modellek 59
2.6.1.3 Kiválósági központ modell 64
2.6.1.4 Globális üzleti szolgáltatásnyújtás (GBS) 66
2.6.1.5 Shared Service és a centralizáció különbsége 67
2.7 Shared Service érettségi modellek 70
2.7.1 Osztott szolgáltató központ érettségi modelljei 70

2.7.1.1 Quinn modellje ... *71*
2.7.1.2 Martin-Pérez modellje ... *72*
2.7.2 SSC-t működtető szervezetek érettségi modelljei ... 73
2.7.2.1 Janssen-Joha modellje ... *74*
2.7.2.2 CMMI modell ... *75*
3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN ... 77
3.1 Kutatási kérdések, vizsgálati irányok, kutatás tervezett folyamata ... 77
3.2 Hipotézisek ... 78
3.3 Az alkalmazott kutatási módszertanok és a minta jellemzői ... 78
3.3.1 Szakértői interjúk ... 79
3.3.2 Kérdőívek ... 80
3.3.3 Érvényesség és megbízhatóság ... 81
4. EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI ... 82
4.1 A shared service modell megjelenése a régióban és Magyarországon ... 82
4.2 Szakirodalomkutatás alapján megfogalmazott hipotézisek ... 86
4.2.1 Hipotézis a piaci növekedés tendenciájáról ... 86
4.2.2 Hipotézis az osztott szolgáltató központok földrajzi eloszlásáról ... 86
4.2.3 Hipotézis a helyszínválasztást meghatározó tényezőkről ... 87
4.3 Interjús vizsgálatok a hazai osztott szolgáltató szervezetek piacáról ... 88
4.3.1 Piaci növekedés vizsgálata ... 88
4.3.2 Támogatáspolitika szerepe a vidéki beruházások ösztönzésében ... 92
4.3.3 Helyszínválasztás az új SSC-k számára ... 94
4.3.4 Országok versenye a régióban, régiók versenye a globális piacon ... 97
4.4 Az interjús vizsgálat során megfogalmazott hipotézisek ... 99
4.4.1 Hipotézis a szolgáltatási piac tendenciáiról ... 100
4.4.2 Hipotézis a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások arányáról ... 100
4.4.3 Hipotézis a szolgáltató központok globális hálózatosodásáról ... 101
4.4.4 Hipotézis az osztott szolgáltatási modellben megjelenő versenyről ... 102
4.4.5 Hipotézis az osztott szolgáltató központok döntési kompetenciájáról ... 103
4.4.6 Hipotézis a szolgáltató központ piaci-alapú kapcsolatáról ... 103
4.5 Az SSC-k hatékony működtetésének modellje ... 104

4.5.1 Az SSC piaci-alapú működtetésének modellje 105
4.6 Kérdőíves felmérés a hazai osztott szolgáltató szervezetek körében 107
4.6.1 A válaszadó központok és anyavállalataik alapvető jellemzői 108
4.6.2 Beruházás és helyszínválasztás 110
4.6.3 Osztott szolgáltató központok bővülése, fejlődése 111
4.6.4 Globális működést támogató szervezeti megoldások 111
4.6.5 Szolgáltatási portfólió jellemzői 112
4.6.6 Szolgáltató központok döntési kompetenciája 113
4.6.7 Szervezeti teljesítmény mérése 114
4.6.8 Szolgáltatási szint megállapodás 115
4.6.9 Szolgáltatások árazásának jellemzői 115
4.6.10 Elégedettségmérés a központoknál 116
5. KÖVETKEZTETÉSEK 117
5.1 Hipotézisek és a kutatási eredmények értékelése 117
5.1.1 Elméleti tézisek a shared service modellről 117
5.1.2 Tézisek a globális és hazai szolgáltatási piac tendenciáiról 118
5.1.3 Tézisek a szolgáltatási portfólió változásáról 119
5.1.4 Tézisek a modell piac-alapú kapcsolatáról 121
5.2 Egyéb kutatási megállapítások 122
5.2.1 Szolgáltató központok érettsége 122
5.2.2 Szolgáltató központok klaszteranalízise 123
6. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK 125
6.1 A shared service modell helye a globalizált üzleti szolgáltató piacon 125
6.2 A kutatásaim eredményei 126
6.3 A kutatás kiterjesztése, további kutatási irányok bemutatása 127
Summary 128
Köszönetnyilvánítás 131
Ábrák jegyzéke 132
Táblázatok jegyzéke 135
Az értekezésben alkalmazott rövidítések listája 136
Irodalomjegyzék 138
Szerző témában megjelent publikációi 154
Mellékletek 161

1. számú melléklet: Kutatás folyamata 162

2. számú melléklet: Kutatási interjúkban résztvevők listája 163

3. számú melléklet: Interjúk keretkérdéseinek listája 164

4. számú melléklet: Osztott szolgáltató központok Magyarországon 165

5. számú melléklet: Kérdőívet kitöltő cégek listája 167

6. számú melléklet: Kutatási kérdőív kérdései 168

7. számú melléklet: A sokaság és a kérdőíves minta összehasonlítása 172

8. számú melléklet: Az üzleti szolgáltatások kategorizálása 174

9. számú melléklet: Modell sourcing döntésekhez 175

10. számú melléklet: Motivációk Shared Service modell alkalmazásához 176

11. számú melléklet: Outsourcing és Shared Service összehasonlítása 177

12. számú melléklet: A tranzakciós jelleg és irányítási struktúra kapcsolata 178

13. számú melléklet: Az üzleti szolgáltató központok átlagos fluktuációs rátája .. 179

14. számú melléklet: Hipotézisek statisztikai próbái 180

15. számú melléklet: Klaszteranalízis dendogramja és statisztikái 182

Függelékek 185

A. Függelék: Shoring modellek 186

A.1 Onshore modell 187

A.2 Offshore modell 187

A.3 Nearshore modell 188

A.4 Rightshore vagy hub-and-spoke modell 188

A.5 Inshore modell 190

B. Függelék: Shared Service Center létrehozása 191

B.1 Egy SSC létrehozásának alapjai 191

B.2 Virtuális központok 192

B.3 Egy SSC bevezetési projekt sikerkritériumai 192

B.4 Egy SSC megszervezésének alternatívái 197

B.5 Egy SSC megvalósításának akadályai, buktatói 200

C. Függelék: Magyar osztott szolgáltató piac főbb jellemzői 203

C.1 A magyar osztott szolgáltatás piaci lassulás okai 203

C.1.1Gazdasági válság hatása az üzleti szolgáltatások piacára *203*
C.1.2 Nemzetközi reputáció *206*
C.1.3 Regionális versenytársak erősödése *206*
C.2 Munkaerő a szolgáltató központokban 210
C.2.1 Fluktuáció a magyarországi SSC-kben *213*
C.2.2 Nyelvtudás kérdése *216*
C.3 Oktatási rendszer 217
C.4 Jogszabályi környezet 219
C.5 Kormányzati támogatáspolitika 219
C.5 Főváros kontra vidéki szolgáltatási helyszín 223
D. Függelék: Osztott szolgáltató modell a közszférában 227
D.1 Shared Service modell a versenyszférán kívül a világban 227
D.2 Hazai alkalmazás perspektívái 229
E. Függelék: Piaci-alapú működést bemutató modell részei 231
E.1 Osztott szolgáltató központ teljesítménymérése 231
E.2 Szolgáltató központ döntési kompetenciája 234
E.3 Osztott szolgáltatás díja 234
E.4 Szolgáltatási szint megállapodás 238

1. BEVEZETÉS

1.1 A kutatás címe, tárgya

A doktori kutatásom címe: „osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata”. A kutatás egy innovatív szervezeti megoldás, az osztott szolgáltatás (shared service) modell hazai piaci tendenciáira, a piaci szereplők szervezeti felépítésére, működési stratégiájára és szolgáltatási gyakorlatára koncentrál. Ugyan a kutatás érintőlegesen foglalkozik a különböző „sourcing és shoring”, valamint egyéb hasonlatos szervezeti modellek bemutatásával is, azonban csak olyan mértékben, amennyire ezek az osztott szolgáltatás modellhez kapcsolódnak és annak megértését, más modellektől való megkülönböztetését, illetve egységes keretrendszerben való elhelyezésüket segítik.

1.2 A kutatási témaválasztás indoklása

A kutatási téma kiválasztásához nagyban hozzájárult az INNFORMS (INNovative FORMS of organizing) nemzetközi kutatási projekt eredményeinek megismerése, amely az új szervezeti formák[1] vizsgálatát tűzte ki célul. A kutatást egy nemzetközi konzorcium folytatta le, nyolc nemzetközi szinten vezető üzleti iskola bevonásával: University of Warwick, Oxford University, Duke University, Erasmus University Rotterdam, Hitosubashi University, IESE, Jönköping University és a University of St. Gallen.

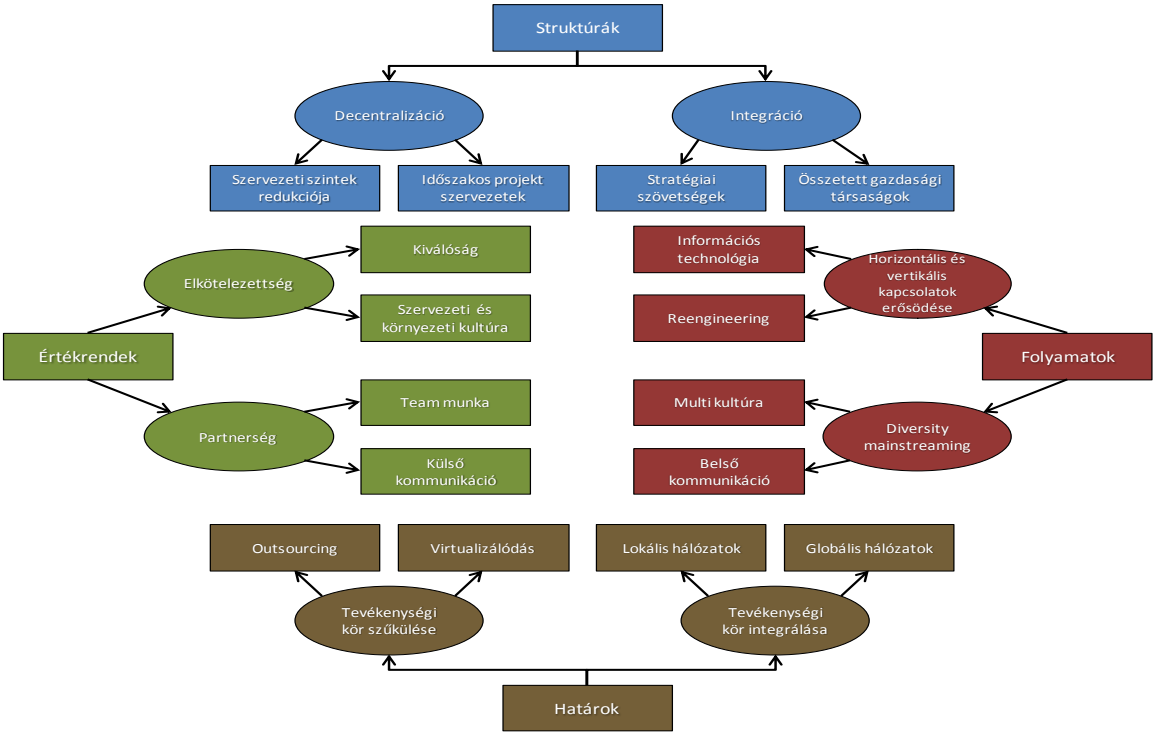
A kutatást 1996-1997 között végezték és a körülbelül 3.500 nemzetközi vállalatot[2] elemeztek ez idő alatt, hogy feltárják milyen struktúrák vagy folyamatok mozgatják a szervezetek fejlődését. A kutatás egyik fő vizsgálati iránya a vállalatok hálózatosodása, a hálózati szervezet (N-forma) jellemzőinek feltárása volt. A kutatásnak több fontos megállapítása is született. Az egyik ilyen megállapítás volt, hogy azon vállalatok, amelyek egész szervezetre kiterjedő újraszervezési stratégiákat vezettek be sokkal jobban teljesítettek, mint azon cégek, amelyek stratégiájukat nem terjesztették ki a szervezet egészére. Szintén kimutatható volt, hogy a nemzetközi vállalatok sokkal jobb eredményeket értek el a belső hálózatosodás szintjén is. Egy másik szintén fontos megállapítása pedig az volt a kutatásnak, hogy a vizsgált vállalatok sikere nem csupán egy bizonyos szervezeti forma vagy folyamat eredménye, vagyis az üzleti gyakorlatban sokféle szervezeti megoldás is sikerre vezethet, viszont nagyon fontos, hogy a vállalatok rugalmasak és alkalmazkodóak legyenek a turbulensen változó környezethez (Kocsis & Szabó, 2000).

A kutatási projekt egyik fontos eredménye az volt, hogy meghatározta a szervezeti változások irányait és ezeket az irányokat három dimenzióba foglalta össze. Ezek a dimenziók: a struktúrák, a szervezeti határok és a folyamatok voltak. Ezek a változási irányok nagyon nagy hasonlóságot mutattak Európa minden vizsgált országában. (Pettigrew, 2003) (Pettigrew & Fenton, 2000) Ezt a három dimenziót egészítette ki Szintay István kutatásai alapján egy negyedikkel, a szervezeti értékekkel. (Szintay, 2003)

A négy dimenzió változtatási irányait mutatja be az *1. ábra*:

[1] A „szervezeti formák” kifejezést a vezetés- és szervezéstudományban hagyományosan használt jelentésétől (alapvető szervezeti struktúra) eltérően, pontosabban kibővítve alkalmazom, elsősorban az INNFORMS kutatás eredményeinek megfelelően olyan szervezeti megoldásokra és modellekre, amelyek a hagyományos szervezeti struktúrákhoz képest valamilyen szervezeti innovációt valósítanak meg.

[2] Nemzetközi vállalatról akkor beszélhetünk, ha legalább két állam vagy annak illetékessége alá tartozó természetes vagy jogi személyek közös tulajdonaként és/vagy együttes működtetés, irányítás és ellenőrzés feltételével hozták létre úgy, hogy a tulajdoni hányadok és/vagy illetékesség szerződésbe rögzítettek. (Benczes, et al., 2009)



1. ábra: A szervezeti változások dimenziói

Forrás: (Szintay, 2003)

A piaci környezet gyors változásaival és a termékek/szolgáltatások komplexitásának illetve individualizáltságának növekedésével a hagyományos szervezetek komoly alkalmazkodási problémákkal találták szembe magukat. Ez a szervezeti válaszképességük[3] megújítását igényelte, amit a specializált tudás és képességek gyors összekapcsolásával és újrarendezésével lehet csak követni, amelyek a szervezeti struktúrák és folyamatok átalakításával, a szervezeti határok fellazításával és a szervezeti értékrendek újragondolásával érhetőek el. Az ilyen szervezeti innováció[4] révén létrejövő szervezeteket nevezem én innovatív szervezeti formának. Szintay (2003) általam is elfogadott definíciója az innovatív szervezeti formára a következő:

> *a turbulens gazdasági környezethez való alkalmazkodás kerete, amely folyamatos megújulást igényel, a megfelelő szervezeti kultúrán és szervezeti tanuláson alapszik. Az innovatív szervezetek, ahogy a nevükben is benne van, függnek az innovációtól. Tulajdonképpen az innovatív szervezetek létrejöttének a célja valamilyen szervezeti innovációnak való rugalmasabb megfelelés, innovációt elősegítő környezet megteremtése.* (Szintay, 2003, p. 2)

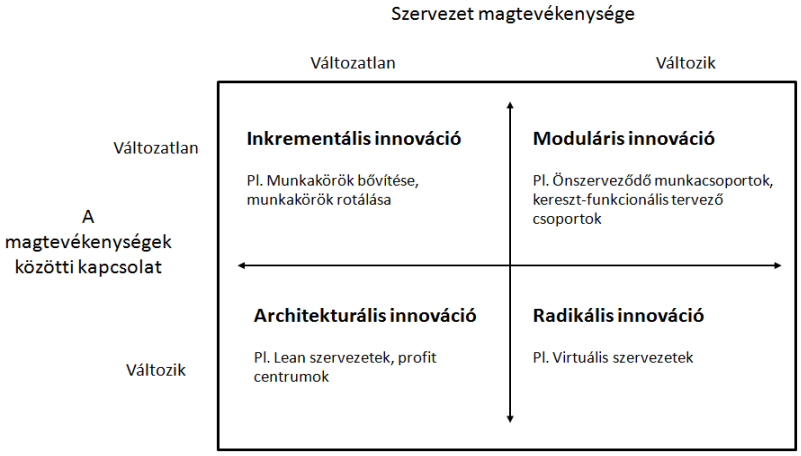
[3] Szervezeti válaszképesség: alatt a környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképességet, illetve – készséget értjük. A szervezetek adaptációs képessége alapján megkülönböztethetjük az állandósult állapot fenntartásának képességét, az operatív válaszképességet, a stratégiai és a strukturális válaszképességet. Az első esetben a szervezetet csak igen lassan képes szervezeti céljait megváltoztatni, a második esetben csak a tevékenysége mennyiségi jellemzőinek megváltoztatásával képes reagálni a környezeti változásokra, a harmadik esetben a szervezet dinamikusan változó környezetben képes céljainak radikális megváltoztatására, új stratégiai és cselekvési program alapján működési struktúrájának átalakítására is. A negyedik esetben a szervezet a rendkívül dinamikusan változó környezetben képes a felépítési struktúráját is alakítani mindig reagálva a környezeti igényekre. (Dobák, 2006)

[4] Szervezeti innováció: Oslo Kézikönyv 2005-ös harmadik kiadása szerint az innováció negyedik típusa, amely: *„… új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban”.* (OECD, 2005, p. 17)

Sokféle innovatív szervezeti forma létezik, én ezek közül a doktori értekezésemben az osztott szolgáltatás (shared service) modellel foglalkozom, amelyet így definiálok:

> *korábban a szervezetben szétszórtan működő szolgáltatási funkciók belső, osztott szolgáltató központ(ok)ba telepítése azért, hogy ezeket a többi szervezeti egység és esetleg külső szervezet(ek) számára hatékonyabban és jobb minőségben nyújthassák.*

Az osztott szolgáltatás modell elhelyezése a szervezeti innovációk elméletében legkönnyebben Schienstock (2004) innovációs mátrixával lehetséges, amely Henderson és Clarck (1990) csoportosításán alapul. Schienstock a szervezeti innovációk osztályozásánál az egyik dimenzióban a szervezet ún. központi (core) alkotóelemeinek változását, a másikban pedig a szervezet központi elemeinek relációjában bekövetkező változásokat veszi figyelembe. (Schienstock, 2004)



2. ábra: Szervezeti innovációk tipologizálása

Forrás: (Schienstock, 2004, p. 18)

Schienstock csoportosításában az osztott szolgáltatás modell az architekturális innovációk közé tartozik, hiszen nem változik a szervezet magtevékenysége, viszont a közöttük lévő kapcsolat folyamatosan alakul. Az osztott szolgáltatások esetén például a szervezeti egységek és a szolgáltató központ közötti kapcsolat annak megfelelően változik, hogyan és milyen szolgáltatásokat vesznek igénybe.

Az osztott szolgáltatás modell alkalmazása leginkább a multidivizionális szervezeti formával (M-forma) rendelkező vállalatoknál fordul elő, amely a szervezéstudományok területének egyik legfontosabb szervezeti innovációja volt a 20. században. Sikerességét nem csupán gazdasági-működési nézőpontból tekintve tiszta felépítésének köszönheti, hanem annak is, hogy meg tudott felelni az emberi erőforrás menedzsment olyan gondolatainak: mint az alkalmazottak felhatalmazása, a célpiacokra való fókuszálás, piaci-alapú koordinációs folyamatok vagy a részbeni függetlenedés a vállalatvezetéstől. Ahogy minden egyes szervezeti struktúrának megvannak az előnyei, úgy azonosíthatóak a korlátai is. A multidivizionális forma esetében számos korábban érvényes feltételezés ma már nem állja meg a helyét. Ezek a következők (Strikwerda, 2006c):

- minden divízió vagy üzleti egység képes elérni az optimális méretét. A valóság ezzel szemben az, hogy a vállalati szintű IT platformok megjelenésével és a szervezeti működésbe való beépülésükkel ez az optimális méret már egy divízió vagy üzleti egység számára nem érhető el;

- az erőforrások, eszközök, termékek és szolgáltatások egyedileg kapcsolódnak egymáshoz. Valójában a standardizációnak[5] és a modularizációnak[6] köszönhetően az erőforrások, az eszközök és a folyamatok nagy változatossággal kötődnek a termékekhez és szolgáltatásokhoz;
- a piacok jól körülhatárolhatók, nincs lehetőség keresztértékesítésre, rendszerintegrációra a divíziók között. Ezzel szemben a keresztértékesítés alapvetővé vált, ahogy a különböző rendszerek integrációja is;
- a divíziók közötti koordinációs költségek magasabbak, mint a divízión belüliek. Az IT fejlődésének, a folyamatfejlesztéseknek, a standardizációnak köszönhetően a divíziók közötti koordinációs költségek meredeken zuhantak;
- az első a terméket gyártó (értéket előállító) munkás elismerése és csak utána jön a többi munkatárs. Valójában sok támogató funkció üzleti foglalkozássá fejlődött annak felismerésével, hogy a szerződéses viszonyok révén jobb a munkavégzés mint hierarchikus kapcsolatokon keresztül.

A multidivizionális formánál az olyan munkaigényes támogató funkciók fenntartása mint például HR, pénzügy, IT, beszerzés, stb. túl költségesek és túlbürokratizálják a szervezetet. Prahalad (2009) szerint csak az a vállalat maradhat fenn hosszabb távon, amelyik képes a korábban sikeres gondolkodásmódját a környezetre adaptívan megváltoztatni és utat nyitni az innovációnak. A multidivizionális szervezetek irányítási kihívásait pedig a következőkben foglalta össze: alkalmazni kell a többdimenziós szervezeti formákat, az irányítási folyamatoknak kezelniük kell az eltérő vezetői érdekeket, ismerni kell a komplex belső információáramlást, folyamatos tanulásra kell berendezkedni és kezelni kell a szervezeti határok elmosódásának és a szervezetek hálózatosodásának kérdésköreit. (Prahalad, 2009) Megítélésem szerint a shared service modell pedig egyike azon újabb szervezeti építőkockáknak, amelyek ennek a folyamatnak az eredményeképpen létrejövő új (innovatív) szervezeti formákat támogatják.

1.3 A kutatás célja

A kutatásom célja, hogy hiánypótló módon strukturálisan és stratégiailag elhelyezzem az osztott szolgáltatás (shared service) modellt az innovatív szervezeti elméletek között, majd empirikus vizsgálatokkal aktuális képet formáljak az osztott szolgáltató piac legfontosabb nemzetközi trendjeiről, azonosítsam a hazai piacon működő szereplőket és elemezzem az általuk alkalmazott üzleti gyakorlatot. Olyan piacelemzés elvégzésére törekszem, amely alkalmas a piaci mozgások feltárására és elősegítheti a döntéshozók számára a piaci mozgások megértését és így az egész szektor fejlődését. A kutatás a hazai osztott szolgáltató piac olyan részterületeire fókuszál, amelyeket korábban még egyáltalán nem vagy csak részben vizsgáltak.

1.4 A kutatás aktualitása, újdonságértéke

A kutatás aktualitását mutatja, hogy az osztott szolgáltatás modell hazai gyakorlatának hiába van nagyjából tíz-tizenöt éves múltja és alakult ki itthon egy kvázi érett üzleti szolgáltatói piac, azonban néhány egyetemi/főiskolai szakdolgozatot, esettanulmányt vagy nemzetközi tanácsadó cég piaci jelentését leszámítva, Magyarországon eddig nem végeztek olyan tudományos vizsgálatot az osztott szolgáltatások témakörében, amely a nemzetközi irányok mellett a hazai gyakorlatra is részletesen kiterjedt volna. Ennek az oka leginkább abban keresendő, hogy az üzleti szolgáltató szektor egy viszonylag nehezen

[5] Standardizáció: szolgáltatási és termékjellemzők egységesítése.

[6] Modularizáció: tömeges testre szabás. Részletesebben később kifejtve.

definiálható, statisztikailag nyomon követhető terület, amelynek Magyarországon eddig nem is volt jelentősebb szakirodalma és tudományos kutatóműhelye.

Pedig a téma felettébb érdekes, hiszen azon kevés ágazat egyike, amely folyamatosan növekedni tudott a gazdasági válság évei alatt is és az elmúlt tizenöt évben jelentősen átrendezte a magyar és a környező közép-kelet európai országok munkaerőpiacát és irodabérleti piacát. De nem véletlen a nagy, nemzetközi tanácsadó cégeknek a témával kapcsolatos érdeklődése és érdekeltsége sem, hiszen csak hazánkban körülbelül 80 ilyen profilú vállalat működik, több tízezer munkavállalóval és folyamatos szervezeti bővítéssel, fejlesztésekkel, amelyhez szívesen veszik igénybe a tanácsadók nemzetközi tudását vagy éppen helyi piacismeretét. A szektorban dolgozó munkavállalók pedig szinte kivétel nélkül több nyelvet beszélnek, felsőfokú diplomával rendelkeznek és az aktuális átlagbérnél jobb fizetést kapnak. Így a szektornak mind adófizetés[7] szempontjából, mind munkaerőpiaci tényezőként is komoly nemzetgazdasági jelentősége van.

Az adóbevételek és foglalkoztatottság mellett természetesen a világszínvonalú szolgáltatási technológiák és folyamatok megjelenésének és alkalmazásának vagy az alkalmazottak nemzetközi környezetben való munkavégzésének csak nehezen kimutatható, de egyértelmű pozitív hatásai is vannak a hazai gazdaságra. Ezért a szektor mára jelentős gazdaságpolitikai súllyal, erős szakmai érdekérvényesítéssel és képviselettel is rendelkezik. Így a sikeres kutatásom eredményei jelentős hozzájárulást jelenthetnek a magyarországi üzleti szolgáltató szektor és azon belül az osztott szolgáltató szervezetek fejlődésének és az őket felölelő piac tendenciáinak megértéséhez.

1.5 A kutatás lehatárolása, alkalmazott korlátozások

Az osztott szolgáltatás fogalom háromféleképpen értelmezhető:

- mint gazdasági szakágazat;
- mint működési keret;
- és mint sajátos vezetési és szervezési feladatokat igénylő szervezet.

Ezen értelmezések közül az értekezés leginkább az első kettőre koncentrál. A gazdasági ágazat fejlődését, méretét, nemzetgazdasági jelentőségét, valamint a modell működésének és fejlődésének kereteit részletesen taglalja, a harmadik értelmezést azonban nem kívánja ilyen alaposan bemutatni, ezért ez a fenti kettőhöz képest kisebb hangsúlyt kap.

A nemzetközi gyakorlat bemutatása az elérhető legfrissebb nemzetközi szakirodalom felhasználásával készült a források mindenkori feltüntetésével. Nem zárható azonban ki, hogy az értekezés megjelenésekor bizonyos adatokból már frissebb, újabb is elérhető. A hazai gyakorlat bemutatása döntően elsődleges források felhasználásával történt. Az interjús vizsgálat 2012. év végi és 2013. első felének piaci állapotát mutatja, a hazai piaci szereplők kérdőíves vizsgálata pedig a 2013-as év állapotát szemlélteti.

A modellel Magyarországon elvétve a köz- és non-profit szférában is találkozni, azonban az angolszász világgal ellentétben itthon elsősorban a versenyszférában működő szervezetek alkalmazzák, ezért az elméleti kutatás ugyan mindkettőt érinti, az empirikus kutatás viszont inkább az utóbbira koncentrál. A megkeresett cégek nagy része globális vállalatok magyarországi leányvállalata volt, de bekerültek magyar alapítású, „magyar tulajdonú" nagyvállalatok, esetleg magyar állami cégek szolgáltató központjai is.

[7] A PwC viszonylag óvatos becslése alapján a magyarországi shared service centerek adták a 2010-es állami költségvetés mintegy 1,2%-át a munkavállalókkal összefüggő adók, járulékok és ÁFA befizetések tekintetében. (PwC Report, 2010)

Az empirikus kutatás azon szolgáltató központokra korlátozódott, amelyek az anyavállalat számára mindenképpen nyújtanak szolgáltatásokat, szervezeten kívülre pedig opcionálisan. A kérdőíves kutatás szintén csak azon szolgáltató központokra irányult, amelyek irodai (főleg back-office) munkát végeznek. Így például a kutatásomban a logisztikai szolgáltató központokat nem vizsgáltam. Ugyanígy kizártam a kutatásomból a tisztán kutatással és fejlesztéssel foglalkozó szervezeti központokat és a kiválósági központokat is, mivel ezek működési logikája nagy mértékben eltér az osztott szolgáltatási területtől.

1.6 A kutatás elvárt eredményei, elméleti és gyakorlati haszna

A kutatás eredményeként a piacra vonatkozóan választ kapunk, mi okozta a magyar shared service piac dinamikus fejlődését a 2000-es évek első felében, ténylegesen van-e lassulás,a növekedésben, van-e ebben szerepe a gazdasági válságnak, milyen strukturális problémákkal küzd a szektor, milyen közép és hosszú távú jövőképe lehet a szektornak Magyarországon vagy Közép-Kelet Európában, milyen nemzetközi trendek vannak és azok mennyiben figyelhetők meg hazánkban. A központokra vonatkozóan pedig azt, hogy hol helyezkednek a hierarchiában, milyen döntési kompetenciákkal rendelkeznek, mennyire piaci-alapú a kapcsolatuk az igénybevevő szervezeti egységekkel, milyen ellenőrzési, teljesítménymérési, minőségbiztosítási rendszereket működtetnek.

A kutatás várható elméleti eredménye, hogy elkészülhet a magyar üzleti szolgáltató szektor egyik kulcsterületeként működő osztott szolgáltató piac első tudományos elemzése. A kutatás nem csupán a piac jellemzőit, hanem a piaci szereplőket is vizsgálja és értékes adatokat szolgáltat a szervezetek struktúrájáról és üzleti stratégiájáról. A kutatás gyakorlati haszna pedig abban keresendő, hogy a piac és a piaci szereplők motivációinak, stratégiáinak, jövőképének megértésével egy Magyarországon több tízezer, Közép-Kelet Európában több százezer nyelveket beszélő, diplomás munkaerőt foglalkoztató ágazat fejlődéséről kaphatunk valós képet. A kutatási eredmények ugyanúgy jól használhatóak a jelenlegi vagy jövőbeli piaci szereplőknek, mint a szakmai érdekképviseletet ellátó szervezeteknek, a piacon jelenlévő tanácsadó cégeknek vagy a kormányzati döntéshozó vagy döntést előkészítő szervezeteknek. Az eredmények segítenek megérteni a szektor kialakulásának, jelenlegi helyzetének okait és feltárni a jövőbeni fejlődési potenciálokat.

1.7 A doktori értékezés szerkezete

Az **első fejezet** a kutatás témájával, céljaival, elméleti és gyakorlati hasznával foglalkozik.

A **második fejezet** a kutatási téma értelmezési keretrendszerét adja meg, feldolgozva a téma hazai és nemzetközi szakirodalmát, megfogalmazva számos nemzetközi gyakorlatot és tézist, amely egy része alapul szolgált a hazai gyakorlattal kapcsolatos kérdéseim megfogalmazásához és néhány hipotézis felállításához.

A **harmadik fejezet** a kutatási módszertan és a kutatási minta jellemzőinek, a kutatási kérdések és hipotézisek bemutatására vállalkozik.

A **negyedik fejezet** az empirikus kutatás részeként a szakértői interjúsorozat és a kérdőíves adatgyűjtés fontosabb eredményeinek bemutatásával foglalkozik.

Az **ötödik fejezet** összefoglalja az értekezésben bemutatott kutatási hipotézisekre adott válaszokat, megfogalmazva a vizsgálok eredményeképpen kapott téziseket és néhány hipotézistől független kutatási következtetést.

A **hatodik fejezet** egy rövid összefoglalót, a további kutatási irányokat és a kutatás során felmerült újabb tudományos kérdéseket tartalmazza.

2. SZAKIRODALOMFELDOLGOZÁS

2.1 Elméleti keretmodellek

Ebben a fejezetben foglalkozom azon fontosabb elméleti irányzatokkal, amelyek a shared service modell értelmezésében szerepet játszanak. Ezen elméleti irányzatok megismerése segíthet megérteni az osztott szolgáltatások alkalmazása mögött álló szervezeti motivációkat. Az elméletek között fontos megemlíteni a különböző szervezetközi kapcsolatok elméleteit: a tranzakciós költségek elméletét, kulcskompetenciák elméletét, a stratégiai választás elméletét és az erőforrásfüggés elméletet. De hasonlóan hasznos az értelmezéshez az ügynökelmélet, az OLI-paradigma vagy Porter értéklánc modellje is. Az értekezésnek nem volt célja ezen elméletek teljes körű ismertetése, azonban rövid bemutatásukra és a témával való kapcsolatukra rámutat.

2.1.1 Tranzakciós költségek elmélete

A tranzakciós költségelmélet kiindulópontját a piaci szereplők közötti tranzakciók jelentik, amelyek különböző költségekkel járnak. A tranzakciót két módon lehet végrehajtani: szervezeten belül vagy külső vállalkozó által. Ha a tranzakciót a szervezeten belül hajtják végre, akkor az magas termelési és alacsony koordinációs költséggel jár, ha külső vállalkozó által, akkor pedig a helyzet fordított. A költségek mértékét az határozza meg, hogy az adott tranzakciót a piac vagy más szervezet (pl. egy vállalat) végzi el. Az elmélet fontos eleme a hatékonysági kritérium, amely a gazdasági cserét hatékony szerződéses kapcsolat kialakításaként fogja fel. Az elmélet szerint optimális esetben mindig a hatékonyabb fél végzi a tranzakciót. A valóság azonban az, hogy mindig vannak tranzakciós költségek, amelyek a tranzakciók előkészítésével, lebonyolításával, és a szerződések betartásának ellenőrzésével kapcsolatosak. Illetve az is igaz, hogy nem mindig hatékonysági alapon oszlanak meg a tranzakciók a piac és a piaci szervezetek között.

A tranzakciós költségek elmélete az új intézményi közgazdaságtan hívéhez, Oliver E. Williamson nevéhez kötődik, aki Ronald Coase[8] tanítványa volt és az 1975-ben megjelent „*Markets and Hiearchies*" című könyvében a vállalatok tevékenységével kapcsolatos termelési és tranzakciós költségek fontosságát hangsúlyozta. Úgy vélte, hogy a tranzakciók bizonyos dimenziói növelik a tranzakciós költségeket, ezért a piaci mechanizmusok nem válhatnak hatékonnyá. Azaz a megközelítés szervezetek közötti szinten azt vizsgálja, hogy a tranzakciós költségeknek milyen szerepe van annak a kérdésnek az eldöntésében, hogy egy-egy tevékenységet a szervezet keretein belül vagy azon kívül, valamilyen megállapodás keretében valósítson-e meg egy gazdálkodó szervezet. A tranzakciós költségek elmélete szerint a gazdálkodó szervezetek akkor kezdeményeznek, illetve vesznek részt különböző együttműködési konstrukciókban, amikor segítségükkel csökkenteni tudják a termelési és tranzakciós költségeket. (Coase, 1937, idézi Zilahy, 2007)

A tranzakciós költségelmélet eredetileg kétféle irányítási formát különböztetett meg, amely alapján egy tranzakció létrejöhet. Az egyik ilyen irányítási forma a piac, amely az ármechanizmuson keresztül szabályozza a tranzakciókat, a másik a szervezeti hierarchia, amely előrefelé vagy visszafelé történő integrációval egy szervezeten belül bonyolítja a

[8] Ronald Coase, Nobel-díjas közgazdász, az 1937-ben megjelent „The Nature of the Firm" című cikkében foglalkozik először a vállalatok létrejöttének okával, a piac használatának kérdéseivel, a piaci tranzakciók pénzben és időben kifejezhető költségeivel és ez utóbbit nevezi tranzakciós költségeknek.

tranzakciókat. Ez a két forma később kiegészült négyre[9], a két végpont között lévő kétoldalú kapcsolatokat hibrid formáknak nevezik. (Király, 2011) Az elmélet kritikusai szerint a kapcsolatokban sokkal nagyobb szerepe van a bizalomnak, mint azt Williamson feltételezte, szemben az általa hangsúlyozott opportunista magatartással. További kritika, hogy a hibrid irányítási formáknál a szerződés szimulálja a hierarchiát, a tranzakcióban szereplő partnerek a szerződésben azokat a védekező mechanizmusokat építik be, amelyek biztosítják az opportunista magatartás elleni védekezést. (Agárdi, 2004) (Kovács, 2008)

Az osztott szolgáltató modell a tranzakciós elmélet két végpontjának előnyeit próbálja ötvözni a hátrányok nélkül, hiszen itt a szervezet maga végzi a tranzakciót egy specializált központban megfelelő mérethatékonyság mellett, emiatt nincsenek olyan magas termelési költségei, mintha a tranzakciók decentralizáltan jelentkeznének a szervezet különböző pontjain, de a központ és a szervezeti egységek közötti szerződéses, piaci alapú kapcsolat miatt nem elhanyagolhatóak a koordinációs költségek sem. Azaz a modell egyensúlyozás a két szélsőérték között.

Tranzakciós költségelméletből kiindulva az osztott szolgáltató modellt akkor érdemes választani, ha a piac fejletlen, az igényelt tranzakciót sokszor veszi igénybe a szervezet, esetleg speciális, szervezeten belüli tudást igényel és az ezzel járó koordinációs költségek pedig alacsonyabbak, mint egy külső szolgáltató esetében. A szolgáltatási szerződések alapos előkészítése és kialakítása segíti a koordinációs költségeket alacsonyan tartani. A termelési költségek féken tartásán pedig a minél magasabb standardizáció segíthet. A szolgáltatás gazdaságosságát egyébként öt tényező befolyásolja: a tranzakciók gyakorisága, az eszközök és szaktudás specializáltsága, a helyhez kötöttség, a piaci szolgáltatók száma és a tranzakcióval kapcsolatos bizonytalanság. (Kovács, 2008) (Drótos, 2000)

2.1.2 Ügynökelmélet

Az ügynökelmélet egy szerződéses viszonyban felmerülő megbízó-ügynök érdekellentét problémáit vizsgálja. Az elméletet Michel C. Jensen és William H. Meckling dolgozta ki és jelentette meg 1976-ban. A cél az, hogy az ügynök a megbízó érdekeinek megfelelően járjon el. A megbízott-ügynök modellben felmerülő három probléma a következő: az ügynök opportunista magatartása, a két fél közötti információs aszimmetria, valamint a két félnek a kockázattal kapcsolatos eltérő attitűdje. (Jensen&Meckling, 1976, idézi Shrama, 1997) A megbízónak és az ügynöknek más-más céljai lehetnek, az utóbbi több információval rendelkezik, ami miatt lehetőség nyílhat arra, hogy az ügynök a saját hasznát maximalizálja tevékenysége során. (Kieser, 1995)

Az ügynök opportunista magatartásának kivédésére több lehetősége van, az egyik olyan ellenőrző rendszerek kialakítása, melyekkel felügyelhető a feladat elvégzésének menete, így az információ hiánya csökkeni fog, viszont jelentős ellenőrzési, szabályozási költségek merülhetnek fel. De ilyen lehet az ügynök motiválása, az eltérő célok és érdekek közelítése miatt vagy olyan magatartási normák rögzítése a két fél közötti szerződésben, melyek közvetlenül szabályozzák az ügynök viselkedését az egyes szituációkban, azonban ez rugalmatlan szerződésekhez vezet. Az ügynökelmélet ennek a három megoldásnak a

[9] A tranzakcióhoz kapcsolódó bizonytalanság, a tranzakció gyakorisága, a beruházások mértéke szerint később már négy irányítási mechanizmust különböztetett meg Williamson: a piacit (nem igényel speciális beruházást, a piacok hatékonyak, tranzakciók jelen idejűek és standardizáltak), a háromoldalú irányítást (vegyes és erősen specifikus alkalmankénti tranzakciók, jelentős tranzakció-specifikus beruházás), a tranzakció-specifikus irányítást (a tranzakció rendszeresen ismétlődik, vegyes vagy idioszinkratikus beruházás szükséges), amely utóbbinak két típusa létezik a kétoldalú irányítás és az egyesített irányítás.

relatív költségeit vizsgálja. Az osztott szolgáltatás működtetésekor is beszélhetünk egy megbízóról (ez lehet a vállalatközpont vagy az egyes szervezeti egységek) és az ügynök szervezeti egységről (szolgáltató központ), amely végrehajtja a rábízott feladatot.

Az ügynök opportunista magatartása és az információs aszimmetria elleni hatékony fellépés a pontosan megfogalmazott szolgáltatási szerződés, teljesítménymérő és költség-elszámolási rendszerek, a szoros felügyelet és sourcing döntések decentralizálásával a kizárólagosság megszüntetése és piac-szerű verseny kialakítása. Ha a magatartás megfigyelése nagy költségekkel jár, akkor az eredményorientált szerződés lehet hatékony eszköz, amikor olyan szerződést készítenek, amely ösztönözi az ügynököt a tőle telhető legjobb minőségű szolgáltatás nyújtására például úgy, hogy az ügynök részesedhet az ügylet eredményéből, így mindkét partner nyeresége ugyanattól a teljesítménytől függ. (Kovács, 2008)

2.1.3 Kulcs kompetenciák elmélete

Az 1980-as évek diverzifikációs hullámát a fókuszálás és az alapvető képességekre való koncentrálás vette át. A vállalat sikerét biztosító képességeket két elnevezéssel is illeték. Selznik megkülönböztető kompetenciákról (distinctive competence), míg Prahalad és Hamel[10] alapképességekről vagy kulcs kompetenciákról (core competence) írt. A kettő közül az utóbbi elnevezés terjedt el jobban a menedzsment irodalomban. Selznick[11] értelmezésében azon képességek megkülönböztetőek, amelyeket egy vállalat a versenytársainál jobban végez.

Prahalad és Hamel viszont úgy gondolta, hogy egy vállalat versenyképességét alaptermékei és alapképességei határozzák meg. Szerintük minden vállalatnál meghatározhatóak olyan alapképességek, amelyekkel képes megelőzni a versenytársait. Alapképesség vagy kompetencia alatt a vállalatoknak azt a képességét értjük, hogy bizonyos tevékenységeket elvégezzenek – felismerjenek, mobilizáljanak és kiaknázzanak bizonyos erőforrásokat –, válaszul a kínálkozó üzleti lehetőségekre. Az alapképességek, az alaptermékbe épülnek bele, melyek a végtermékek részegységei. A versenyképesség növelése és hosszú távú megőrzése érdekében a vállalatok vezetőinek fel kell tárniuk ezeket a kompetenciákat és biztosítaniuk kell az ápolásukhoz, továbbfejlesztésükhöz szükséges erőforrásokat. Ebből következik, hogy a kompetenciákhoz kapcsolódó szervezeti funkciókat vállalaton belül kell tartani és nem szabad kiszervezni, sőt érdemes szolgáltató központokba centralizálni azokat. A kiszervezéssel ugyanis a vállalat kiszolgáltatottá válhat a külső szolgáltatójának, így a versenyképessége romolhat.

Tehát az elmélet szerint egy szervezeti funkció akkor szervezhető ki, ha nem alapképességhez, illetve alaptermékhez kapcsolódó, nem stratégiai jelentőségű a vállalat számára, illetve abban az esetben, ha egy stratégiai szövetség keretében történik, amely a szükséges alapképességek kölcsönös pótlására jött létre. Az elmélet egyben azt is kimondja, hogy ha a vállalat külön tudja választani az alapképességeket és a nem alapképességeket, akkor amellett, hogy a versenyképessége növelése érdekében az alapképességekre koncentrál, a nem alapképességeket kiszervezheti a vállalatából. (Prahalad&Hamel, 1990, idézi Drótos, 2000) (Kovács, 2008) (Gelei & Schubert, 2006)

[10] A kulcs kompetenciákról először Prahalad C. K. és Hamel G. írt a Harvard Business Review 1990. május-júniusi számában megjelent „The Core Competence of the Corporation” című cikkükben.

[11] Philip Selznick az 1957-ben megjelent „Leadership in Administration: A sociological interpretation” (New York, Harper & Row Publisher) című könyvében mutatta be az elméletét.

2.1.4 Erőforrás-függőség és hatalmi-politikai elmélet

Az erőforrás-függőség elmélet Emerson (1962)[12] nevéhez fűződik, aki szerint a társadalom és a gazdaság szereplői nem rendelkeznek a működésükhöz szükséges összes erőforrással, nem képesek az önellátásra és ezért azokat a környezetükből kell megszerezzék más szervezetekkel való különféle kapcsolati viszonyokon (cseréken) keresztül. A csere viszont mindig függőséget eredményez. A másik féltől való függőség mértéke attól függ, hogy mennyire fontos a szereplő számára a kapcsolat és milyen más lehetőségei vannak az adott tranzakció lebonyolítására. Emerson az elméletét még csak a társadalomra értelmezte, ezt később Pfeffer és Salancik (1978)[13] terjesztette ki a gazdasági szervezetekre. Ez lett Pfeffer hatalmi-politikai elmélete. Szerintük a gazdasági szervezetek azért alakítanak ki cserekapcsolatokat, mert erőforrásokra van szükségük, hogy funkciójukat teljesíteni tudják. Így számukra kritikus, hogy hozzájutnak-e ezekhez az erőforrásokhoz és meg tudják-e tartani ezeket. A nem kiegyenlített erőviszonyokkal rendelkező partnerkapcsolatok esetében a gyengébb partner nem tud védekező mechanizmusokat kiépíteni, ezért hátrányba kerül az erősebb partnerrel szemben. Minél nagyobb mértékben függ egy vállalat a partnerétől, annál kiszolgáltatottabb és ez kedvezőtlenül fogja befolyásolni a teljesítményét. (Pfeffer&Salencik, 1978, idézi Agárdi, 2004) A vállalatok emiatt megpróbálják saját függőségüket minimálisra csökkenteni, hatalmukat pedig maximalizálni. A függőség ilyenkor szimmetrikus és kölcsönös. Ha azonban az erőforrásfüggés csak az egyik partnernél alakul ki, akkor a függőség nem kölcsönös, így aszimmetria alakul ki a kapcsolatban és az erősebb vállalat hatalommal bír a gyengébb felett. (Pfeffer&Salencik, 1978, idézi Zilahy, 2007) Ezért az erőforrás-függőség elmélete a szervezetek közötti kapcsolatokat mint hatalmi kapcsolatokat vizsgálja, ahol a legnagyobb hatalommal azok a szervezetek rendelkeznek, amelyek a kritikus erőforrásokat kontrollálják. (Barringer & Harrison, 2000) A hatalom forrásai lehetnek: az erőforrások birtoklása, az erőforrásokhoz való hozzáférés feletti ellenőrzés, az erőforrások felhasználása feletti ellenőrzés, az erőforrásokkal kapcsolatos szabályozás kialakítása. (Szolár, 2009)

Az erőforrás-függőség elméletét időnként a kontingencia elméletekhez[14] sorolják, azonban a környezet értelmezése itt eltér más szervezetelméletektől, mivel itt a környezetet leginkább a többi szervezeti egység alkotja, amellyel a szolgáltató szervezet kölcsön- és cserekapcsolatokat tart fenn. A szervezetek itt abban érdekeltek, hogy maximalizálják a számukra szükséges erőforrásokat, biztosítsák azok folyamatos ellátását, elkerüljék a bizonytalanságokat és minimalizálják a másoktól való függőséget. A függőségre Pfeffer és Salancik szerint úgy tekinthetünk mint a szervezetek számára fontos bemenetre (input) és kimenetre (output), ahol lényeges, hogy milyen szervezetek ellenőrzik azokat. Hiszen az erőforrások olyan vállalat-specifikus termelési illetve működési tényezők, amelyek akár megvásárolhatók a piacokon is. Az erőforrás-függőség elmélete értelmezi a szervezeti képességet is mint egy rutint vagy rutinok egy csoportját, ahol lényeges, hogyan végez el a szervezet egy egyszerűbb vagy bonyolultabb tevékenység-együttest. A szervezeten belüli együttműködési, koordinációs rutinok egy csoportja egyben a szervezetbe ágyazott tudás hordozója is. (Gelei & Schubert, 2006) (Szolár, 2009) Az együttműködő szervezetek

[12] Richard Emerson 1962-ben az American Sociological Review-ban megjelent „Power-Dependence Relations" című tanulmányában fogalmazta meg először az elméletét.

[13] Pfeffer, J. és Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations - a resource dependence perspective, Harper&Row, London

[14] Kontingencia elméletek: az 1960-as években megjelent modern vezetéselméleti megközelítések, amelyek a siker érdekében a környezethez, a szituációhoz való alkalmazkodás elsődlegességét hirdették legyen szó akár vezetési stílusról, szervezeti struktúráról vagy stratégiáról.

szintjén kiemelt szerepe van a kapcsolat-specifikus beruházásoknak, amelyeket Bensaou[15] a vevő és szállító egymáshoz való relatív fontossága alapján fogalmazott meg és így négy kapcsolattípust különböztetett meg (Bensaou, 1999, idézi Király, 2011):

- piaci cserekapcsolat: egyik fél sem fektet be a kapcsolatba speciális beruházások formájában (a partnerek megőrzik a függetlenségüket);
- fogoly-vevő vállalat: a vevő egyoldalúan befektet a kapcsolat-specifikus eszközökbe (a szállító a meghatározó);
- fogoly-szállító vállalat: a szállító egyoldalúan befektet a kapcsolatba (a vevő a meghatározó);
- stratégiai partnerkapcsolat: mindkét együttműködő fél magas kapcsolat-specifikus beruházással bír (kölcsönös függőség).

A gyakorlatban mind a négy kapcsolattípus előfordulhat, azonban a partnerkapcsolatok kölcsönös előnyökre és elégedettségre való törekvése (win-win kapcsolat) miatt hosszú távon a piaci cserekapcsolat és a stratégiai partnerkapcsolat maradhat fent.

Az osztott szolgáltató modell esetében a korábban decentralizáltan, a szervezet különböző egységében létező szolgáltatások centralizálásával a vállalat függő helyzetbe kerül a szolgáltató központjától, azonban a függőség kétirányú és kölcsönös, mivel alap esetben a szolgáltató központot a vállalat birtokolja, ezért létezésének-működésének finanszírozása, erőforrásokkal való ellátása szintjén függ az anyavállalattól. A vállalat függőségének mértéke a szolgáltató központjától sokkal kisebb, mint egy kiszervezett szolgáltatás esetében a külső szolgáltatótól.

A belső szolgáltatások osztott szolgáltató központba szervezése nem mentes a szervezeten belüli hatalmi-politikai csatározásoktól, hiszen az erőforrások szervezeten belüli újrarendezése megváltoztatja a hatalmi pozíciókat, amit mind a hatalmon lévők, mind az oda vágyók megpróbálnak saját érdekük szerint alakítani. (Kovács, 2008)

2.1.5 A stratégiai választás elmélete

A stratégiai választás megközelítése számos indokot kínál arra vonatkozóan, hogy a vállalatok miért lépnek különféle kapcsolatba egymással, illetve más típusú szervezetekkel. Ilyen megfontolások lehetnek a hatékonyság és a piaci erő növelése, a versenytársak erőfeszítéseinek a megnehezítése, illetve bármely olyan lépés, mely stratégiai előnyhöz juttatja a szóban forgó szervezetet. Powell (1990)[16] szerint

> *„a vállalatok együttműködési megállapodásokat kötnek abból a célból, hogy gyorsan hozzájussanak új technológiákhoz vagy új piacokhoz, hogy a közös kutatási, illetve termelési tevékenység révén kiaknázhassák a méretgazdaságosság által nyújtott előnyöket, hogy a vállalaton kívüli tudáshoz jussanak, és hogy megosszák azon tevékenységek kockázatát, melyek meghaladják egy-egy szervezet képességeit”*. (Zilahy, 2007)

Barringer és Harrison (2000) megjegyzi, hogy a stratégiai választás elmélete nagyon széles, mégis lehetséges a stratégiai magyarázatok négy csoportba sorolása. Ezek a következők: (Barringer & Harrison, 2000)

[15] Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. Sloan Management Review Summer

[16] Powell W. (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, In Research in Organizational Behavior, Vol. 12, Staw B, Cummings L (eds). JAI Press: Greenwich, CT.

- kapcsolatok, melyek a piacra való belépési korlátok felállításával vagy monopólium jellegű befolyás szerzésével növelik a piaci erőt;
- a politikai hatalmat, illetve a belföldi és külföldi kormányzati szervezetek befolyásolására irányuló képességet növelő kapcsolatok;
- a kutatás, termelés, marketing és egyéb funkciók hatékonyságát növelő kapcsolatok;
- és a termékek és szolgáltatások differenciálását elősegítő együttműködési kapcsolatok.

A stratégiai választás elmélete akkor kerül elő a modell kapcsán, amikor az anyavállalatok az alkalmazott döntési modelljük alapján választás előtt állnak, hogy egy-egy adott tevékenységet maguk szervezzenek meg, vagy más, külső vállalattól szerezzék be, esetleg ilyennel együttműködve valósítsák meg. Az együttműködés sokféle formában történhet, függően attól, hogy milyen időtávra (pl. hibrid modellek), milyen tulajdonlási viszonyok (pl. vegyes vállalat) között valósul meg.

2.1.6 Porteri értéklánc modell

Az értéklánc kifejezés és modell kidolgozása Michael Porter[17] (1986) nevéhez fűződik. Porter is a kompetenciákra helyezte a hangsúlyt, ami alatt olyan képességeket, erőforrásokat értett, amelyekkel a vállalat előnyben van a versenytársakkal szemben. A modell szerint egy vállalat akkor képes hatékonyan működni, ha tisztában van kulcsfolyamatainak fontosságával és erőforrásait termékei, illetve szolgáltatásai értékének növelésére tudja fordítani. Porter felállított egy értékláncot, mely kilenc, különálló, de kölcsönösen összefüggő, értékteremtő tevékenységet[18] különböztet meg. Ezek azok a kulcsfolyamatok, amelyek hatékonyságát a vállalatnak folyamatos teljesítményméréssel kell mérnie. Ezeket két részre osztja és megkülönböztet öt elsődleges tevékenységet és négy támogató tevékenységet. Az elsődleges tevékenységek hozzák létre közvetlenül a vállalat termékeit vagy szolgáltatásait, biztosítják annak piacra jutását, értékesítését. A támogató tevékenységek pedig az inputokat és szükséges infrastruktúrát biztosítják az elsődleges tevékenységek működéséhez, ezáltal közvetve járulnak hozzá a vállalati értékteremtéshez. (Porter, 1986, idézi Tóth, 2012) (Porter, 1986, idézi Terbócs, 2007) A mai üzleti gyakorlat egy harmadik kategóriát is alkalmaz, amelyet menedzsment vagy irányítói tevékenységeknek neveznek. (Szabó & Vida, 2009) Porter a cég stratégiai akcióit négy területen értelmezi, amelyből az egyik a megosztott tevékenységek integrálása. (Szintay, 2000) A vállalat stratégiailag fontos tényezőkre bontása segít abban, hogy világossá váljon a költségképződés. Alapesetben cél az értékteremtő tevékenységek szervezeten belül tartása és a hatékonyságuk javítása. Erre alkalmas lehet egy szervezeten belüli osztott szolgáltató központ, amely a szervezetben korábban párhuzamosan, többszörösen meglévő támogató funkcióinak a racionalizálását jelenti. Azonban ha a vállalat valamelyik értékteremtő tevékenységét olcsóbb a szervezeten kívülről megvásárolni, akkor a kiszervezés lehet a megfelelő megoldás. (Tóth, 2012) (Kovács, 2008)

[17] Michael Porter (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

[18] Értékteremtő tevékenységek: vállalati infrastruktúra, emberi erőforrás menedzsment, bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások, technológiai menedzsment, beszerzés.

2.1.7 Dunning és az OLI-paradigma

A globalizálódó világgazdaságban azok a strukturális erők, amelyek a vállalatokat átalakításokra és földrajzi átszervezésre késztetik nem gyengülnek, hanem folyamatosan erősödnek. Ezek magyarázatára számos elméleti modell született, amelyek többsége azonban különböző hiányosságot tartalmazott. John Henry Dunning által kidolgozott, 1992-ben publikált „Multinational Enterprises and and the Global Economy" című tanulmányának az volt a célja, hogy a működőtőke áramlás bizonyos területeit megmagyarázó elméleteket integrálja. Dunning szerint a működőtőke áramlás szempontjából fontos tényezők: a tulajdonosi előnyök (**O**wnership advantages), a befektetési helyszínekre vonatkozó előnyök (**L**ocation advantages), internalizációs előnyök (**I**nternalization advantages). Ezek kezdőbetűiből keletkezett az un. eklektikus OLI-paradigma. Dunning szerint a működő tőke beruházás megvalósulásának szükséges és elégséges feltétele e három előny megléte. A három tényező összetétele országonként, iparáganként és vállalatonként is változik. Az eklektikus elmélet lényege, hogy a vállalatok egy részét a tulajdonosi előnyeik képessé teszik arra, hogy termelési és ehhez kapcsolódó szolgáltatási tevékenységeikkel kilépjenek a nemzetközi piacra. Erre a realizálható internalizációs előnyök ösztönzik őket és a telephelyhez kötődő előnyök alapján döntik el, hogy hova telepítik a külföldi egységeiket. (Bock & Misz, 2006) Az elmélet kritikája, hogy a három tényező kapcsolata és azok időbeli alakulása nem tisztázott. (Incze, 2010) De ugyanígy kritika illeti a paradigmát, hogy számos országban az állam nemzetközi politikai-stratégiai preferenciái, a hazai gazdasági-politikai helyzet nem része a modellnek, pedig sokszor meghatározó tényezője a nemzetközi beruházásoknak. Az információs társadalom erősödése révén a vállalatok tulajdonosi előnyei egyre inkább a nem anyagi tudáson alapulnak, amely tovább növeli a transznacionális vállalatok[19] termelési rendszereinek nemzetközi, gazdasági koordinációs szerepét. Ez megvalósulhat vállalaton belül (internalizálva) vagy kívül (beszállítókon keresztül). Az információs társadalom erősödése azonban inkább az internalizáció gyengülését eredményezi. (Dunning, 1992, idézi Kalotay, 2003)

A transznacionális vállalat külföldi leányvállalatok olyan integrált hálózataként fogható fel, ahol a leányvállalatok az anyavállalat által meghatározott tevékenységekre és területekre specializálódnak és hálózatosodva egymással is kapcsolatban állnak. Üzletpolitikájára a globális optimalizálás a jellemző, vagyis úgy növelik az összprofitot, hogy optimalizálják a forrásfelhasználásukat és maximális költséghatékonyságra törekednek. Stratégiai erejüket azokra a lényeges gazdasági tevékenységekre összpontosítják, amelyek növelik a versenyképességüket. (Szentes, 2007) Dunning a transznacionális társaságok külföldi közvetlen beruházásainak négy fő típusát különbözteti meg (Dunning, 1992, idézi Molnár, 2008):

- erőforrások megszerzését célzó beruházások;
- piac megszerzésére irányuló beruházások;
- hatékonyság növelésére irányuló beruházások;
- stratégiai előny vagy képesség megteremtését célzó beruházások.

Mai napig az OLI-paradigma elemei határozzák meg a shared service modell lokációválasztási döntéseit is. Igaz a döntések sokszor nagyon szofisztikált paraméterek és

[19] Transznacionális vállalat: olyan vállalkozás, amely gazdálkodási tevékenységét két vagy több országban folytatja, centralizált döntéshozatali rendszer jellemzi, globális stratégiát folytat, és megosztja a leányvállalatai között a forrásokat, az információkat és a felelősséget. (UNCTAD, 2002)

döntési modellek mentén születnek, időnként pedig emocionális alapon. A shared service beruházások Dunning csoportosításában egyrészt a hatékonyság növelésére irányulnak, azaz a munka relatív termelékenységében, a relatív bérdifferenciákban és a relatív tényezőellátottságban mutatkozó nemzetközi különbségek kihasználását célozzák meg, másrészt pedig stratégiai előny megteremtésével az anyavállalat hosszú távú versenyképességének javítását célozzák meg.

2.2 Szolgáltatási szektor

2.2.1 Szolgáltatás és szolgáltató szervezetek

A szolgáltatás egy nehezen definiálható fogalom, ezért sok esetben a témát kutatók is az áruktól való megkülönböztető jegyein keresztül próbálják meg azt megfogni. Ezek azonban nem érvényesek minden egyes szolgáltatásra. Nehezíti a szolgáltatás definiálását az is, hogy az áruk és a szolgáltatások sok esetben nagyon szorosan összekapcsolódnak, időnként átváltanak egymásba. A termékek és szolgáltatások összekapcsolódását vizsgálva, egyes becslések alapján a termékek átlagos szolgáltatástartalma elérheti akár a 80%-ot is, azaz a termékek mindössze 20%-a kapcsolható tisztán a termelési folyamathoz. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy a szolgáltatások rendkívül heterogének. A statisztika mint gyakorlati tudományág is csak az ágazati besorolásukat tartalmazza. (Palócz, et al., 2004) A sokféle definícióból álljon itt egy, amely szerintem jól jellemzi a szolgáltatásokat. Lovelock és Wright[20] megfogalmazását Heidrich idézi (Lovelock&Wright, 2001, idézi Heidrich, 2006, p. 14):

> *„a szolgáltatás olyan tevékenység vagy teljesítés, melyet egyik fél ajánl a másiknak. Bár a tevékenység lehet fizikai termékhez kötött, a teljesítés alapvetően kézzel nem fogható és általában nem jár az előállítás semmilyen tényezőjének a birtoklásával. A szolgáltatások továbbá olyan gazdasági tevékenységek, amelyek értéket teremtenek és előnyt nyújtanak a fogyasztónak adott helyen és időben azáltal, hogy bekövetkezik az általa óhajtott változás."*

A szolgáltatások általában szolgáltató szervezeteken keresztül jönnek létre, amelyek sokrétűsége a szolgáltatások heterogenitásához hasonló. A szolgáltató szervezetek csoportosítása közül a legismertebb Schmenner[21] tipológiája, aki a szolgáltatási folyamat jellege alapján, két dimenzió (munkaintenzitás illetve az interakció és fogyasztóra szabás mértéke) mentén készítette el a csoportosítását. A munkaintenzitás alatt azt értette, hogy a szolgáltatáshoz használt eszköz vagy a humán tényező mennyire domináns a szolgáltatás nyújtásában. Az így megfogalmazott négy kategória (Schmenner, 1986, idézi Heidrich, 2006):

- szolgáltató üzem: alacsony a munkaintenzitás, a szolgáltatás fogyasztóra szabása és az interakció foka (pl. gyorséttermek, szállodák, stb.);
- szolgáltató műhely: több interakció a szolgáltató és az igénybevevő között, nagyobb a szolgáltatás fogyasztóra szabása, magasabb munkaintenzitás (pl. kórház);
- tömegszolgáltatás: nagy munkaintenzitás, alacsony fogyasztóra szabás és interakció. (pl. oktatás, kereskedelmi és banki szolgáltatások, stb.);

[20] Lovelock, C., és Wright, L. (2001): Principles of Service Marketing and Management (2nd edition), Prentice Hall, p. 6.

[21] Schmenner, R. W., (1986): How can Service Business Survive and Prosper?, Sloan Management Review, Spring

- professzionális szolgáltatás: magas munkaintenzitás és ügyfélre szabás, több interakció. (pl. üzleti tanácsadás, könyvvizsgálat, stb.)

Az osztott szolgáltatások ezen csoportosításban a tömegszolgáltatások közé tartoznak, hiszen az ilyen szolgáltatások a szolgáltató központ és túlnyomó részben a belső ügyfelek (anyaszervezet szervezeti egységei) szoros interakciójának az eredményeképpen jönnek létre, jelentős a standardizáció, de törekednek az ügyfélre szabásra is és magas a munkaintenzitás, de itt is megjelenik az automatizálásra való törekvés.

A közgazdaságtan hagyományos megközelítése a gazdasági tevékenység elsődleges sikerkritériumának a termelékenység növelését tartja és így jut el a költségcsökkentésen és méretgazdaságosságon át a standardizálásig. Természetesen a standardizálásnak a szolgáltatások esetében is számos előnye van (Heidrich, 2006) hiszen ennek révén:

- nő a fogyasztói elégedettség;
- javul a minőségbiztosítás;
- könnyű a költségek befolyásolása;
- növelhető a termelékenység;
- rendszerbe foglalható az innováció;
- nő a fogyasztó informáltsága.

A szolgáltatásmenedzsment azonban inkább az igénybevevőre szabást tartja elsődlegesnek és a szolgáltatási minőség fogalmát helyezi előtérbe, szemben a költségcsökkentéssel. A szolgáltatások termelékenységét azért is nehéz vizsgálni, mivel az input és output pontos meghatározása és mérése is sok esetben problémákba ütközik. (Heidrich, 2006)

Időnként azonban nehéz különbséget tenni a standard és az igénybevevőre szabott szolgáltatás között, főleg ha az előbbi tartalmaz a standard szolgáltatás részeként individuális elemeket is. Ilyenkor az igénybevevő gyakran testreszabott szolgáltatásként érzékeli a standard szolgáltatást. (Heidrich, 2010) Lényegében az osztott szolgáltató központok is erre törekednek. Olyan szolgáltatásokat kívánnak nyújtani, amelyek elég standardok a folyamatok egyszerűsítése, automatizálása és végsősorban a költségcsökkentés érdekében, viszont tartalmaznak olyan elemeket, amelyekkel az igénybevevőre lehet őket szabni. Fontos azonban azt is látni, hogy a standardizáció mértéke függ a szolgáltatás típusától[22] is. Amíg bizonyos szolgáltatási tevékenységek jól standardizálhatóak (ilyenek bizonyos back-office funkciók) és az ilyen típusú szolgáltatás nyújtásban résztvevők munkafeladatai egyszerűsíthetőek, szabályozhatóak, addig a frontvonalon (front-office funkciókban), az ügyfélszolgálatban, a vevői kapcsolattartás

[22] A front-office és back-office tevékenységek különválasztása egy olyan szervezeti megoldást jelent, amikor szervezési szempontból már nem csupán két egység (központ és végrehajtó operatív üzleti egység) létezik, hanem három (az előző kettő és a szolgáltatóegységek). A front-office egységek az ügyfél előterében tevékenykednek (pl. piackutatás, üzletági marketing, értékesítés, CRM, stb.), a back-office egységek pedig a háttérben nyújtanak szolgáltatásokat (beruházások, üzemeltetés, biztonság, karbantartás, stb.), míg a vállalati szinten megmaradnak a stratégiai tevékenységek (pl. portfólió menedzsment, jog, belső ellenőrzés, stb.). (Bőgel, 1999, p. 80) De ma egyre több helyen találkozni a hármas csoportosítással is, amikor a fenti kettőt kiegészítik az ún. „middle-office" funkcióval, amely a két másik típust köti össze és elsősorban a kommunikációra, az átláthatóságra, az érdekelt felek közötti kapcsolatok létrehozására szolgálnak. Ilyen funkciók lehetnek például a kockázat menedzsment, a teljesítmény beszámolás, stratégia formálás és végrehajtás, beszállítói stratégia és szerződéses tárgyalás.

szintjén dolgozók tevékenysége már nagyobb fokú szabadságot, alkalmazkodást és nagyobb hatáskört igényel.

A szolgáltatások működési filozófiáját három megközelítéssel lehet leírni (Heidrich, 2010):

- szolgáltatások standardizálása: a termelékenység gazdaságtana. Ilyenkor a szolgáltatás végeredménye mindig ugyanaz, ezért a szolgáltató szempontjából az ár és a mennyiség, míg az igénybevevő számára a szolgáltatás típusa és minősége a döntő. Ez egy állandó termelékenység javítást céloz meg, amely költség- és árcsökkenéshez vezet.
- testre szabás: az elvárások gazdaságtana. Ilyenkor nem az ár és a mennyiség a döntő a szolgáltatás értékelésében, hanem a szolgáltatási minőség és az elvárások teljesülése. Az igénybevevő elégedettsége nem egy előzetesen jól definiált szolgáltatási szintnek való megfeleléstől függ, hanem attól, hogy az igénybevevő úgy érzi-e, hogy a megfelelő szolgáltatást kapta vagy sem.
- modularizáció: a kompromisszumok gazdaságtana. A modularizáció vagy más néven tömeges testre szabás azt jelenti, hogy a szolgáltató megpróbálja egyszerre érvényesíteni a standardizáció és a testre szabás előnyeit. Azaz folyamatosan csökkenti a szolgáltatás önköltségét, ezáltal növeli a szolgáltatáson keletkező profitot, miközben javítja a szolgáltatás minőségét és így fokozza az igénybevevő megelégedettségét.

Az osztott szolgáltatások korai alkalmazása a sima standardizálást filozófiáját követte, ma azonban már inkább a modularizáció működési filozófiáján nyugszik. A szolgáltatások lokalizáltságát, ügyfél-közelségét fenntartva törekednek a testreszabottság érzetét kelteni, miközben a standardizálás előnyeit kihasználva tovább csökkentik a működés költségeit.

2.2.2 Szolgáltató szektor térnyerése

Ahogy a világgazdaság, úgy az európai gazdaság is strukturális változás alatt áll, amit az elmúlt évtizedek alapján négy fő trend határoz meg (Király, 2011):

- a globalizáció;
- a hálózati gazdaság kialakulása;
- a tudás-alapú gazdaság kialakulása;
- és a szolgáltatás-központúság.

A globalizáció ugyan rendkívül komplex, de jól ismert fogalom, ezért az értekezésemben bővebben nem foglalkozom vele, de megjegyzem, hogy minden itt bemutatott gazdasági jelenség szoros kapcsolatban áll vele. A hálózati gazdaság kialakulásának az oka a gazdasági folyamatok komplexitásának növekedése, ami miatt a kapcsolatok rendszere felértékelődik. A tudás-alapú gazdaság kialakulásának a hátterében pedig az infókommunikációs rendszerek fejlődése áll, amelyek egyre inkább felértékelik a tudás szerepét.

A szolgáltatás-központúság pedig azt jelenti, hogy egyrészről szűkül a termelő szektor összgazdasági szinten, másrészről pedig a szolgáltatásoknak, különösen az üzleti szolgáltatásoknak növekszik folyamatosan az aránya az európai gazdaságban. A kettő természetesen szorosan összefonódik egymással, ahogy nő a tudás-alapú szolgáltatások specializációja, a méretgazdaságosság kiterjesztése a humán tőkére, a költséghatékonyság alkalmazása a kihelyezett szolgáltatások esetében és nő a termelő folyamatok „szolgáltatásódása” (tertiarization).

Globálisan a szolgáltatásoknak a súlya mind a foglalkoztatottak száma, mind a nemzeti összтermékből való részesedésük alapján folyamatosan növekszik. A fejlett piacgazdaságokban, így az Európai Unió legtöbb országában a szolgáltatási ágazat a GDP 60-80%-át teszi ki és körülbelül ugyanilyen arányú a foglalkoztatásban betöltött súlya. (Palócz, et al., 2004) (Molnár, 2009) A jelenlegi trendek mellett a szektor rövid időn belül elérheti a fejlett országok GDP-jének 80-90%-át is. (Koncz, 2010) Az elmúlt években az újonnan létesült diplomás munkahelyek több mint 50%-a a szolgáltató szektorban jött létre. (Tóth, 2012)

Nem volt ez azonban mindig így. Még néhány évtizeddel ezelőtt is a szolgáltatásokat, mint a gazdasági növekedés ütemét lassító tényezőt, tartották számon. Olyan szektornak gondolták, ahol a standardizálás, automatizálás és mindaz, ami az iparban a termelékenység és a hatékonyság növelését elősegítette, nem valósítható meg. A kauzális[23] viszonyok sem voltak tisztázottak, hiszen a szolgáltatások növekvő részarányát minden esetben a gazdasági növekedés okozataként értelmezték és nem feltételezték, hogy az a növekedés mozgatóereje, oka is lehet. Ez előbbi a háztartások szolgáltatásvásárlására és az állami közszolgáltatások növekedésére nagyjából igaz is, azonban a vállalatok esetében már nem igazolható. Hiszen például az informatika fejlődése jelentősen növelni tudja az üzleti szolgáltatások termelékenységét és csökkenteni a helyhez kötöttségét, azaz nagy mértékben hozzájárul a gazdasági növekedéshez. A szektor folyamatos növekedése azonban rövidesen elvezetett ahhoz a felismeréshez, hogy a termelői, üzleti és professzionális szolgáltatások a fejlett gazdaságok versenyképességének alapvető eszközei. (Palócz, et al., 2004)

Amíg a szolgáltatási szektor fejlődése Magyarországon is töretlennek tűnik, addig a szektoron belül egyes ágazatok fejlődési útja erősen eltérő. Az elmúlt húsz évben a szolgáltatási ágazatok közül növekedni tudott a kereskedelem, javítás, pénzügyi közvetítés, ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatás és a közszolgáltatások, csökkent viszont a turizmus, szállítás, raktározás, posta, távközlés. (Hamar, 2005) Globálisan pedig a szolgáltatásokon belül határozott szerkezeti eltolódás figyelhető meg az egyéb szolgáltatások[24] irányába, amelyek részaránya az elmúlt két évtizedben többszörösére nőtt. (Bilics, 2005)

Érdekes, hogy a szolgáltatásoknak mindössze a 10%-a kerül be a nemzetközi kereskedelembe, míg az ipari termékeknek több mint a fele. A szolgáltatások a világexport egyötödét teszik ki, azaz a szolgáltatások „fogyasztása” leginkább helyhez kötött.

Kutatások regressziós számításokkal igazolták a gazdaság fejlettsége és a szolgáltatások GDP részaránya illetve az összes foglalkoztatotton belüli aránya közötti összefüggés szorosságát. (Szalavetz, 2008) A szolgáltató szektor ilyen arányú nemzetközi térnyeréséhez az is jelentősen hozzájárult, hogy a termelő szektor és a szolgáltató szektor szoros kapcsolatban van egymással. Ma a termelő vállalatok a termeléshez kapcsolódó munkafolyamataik egy részét külső beszállítóktól, szolgáltatóktól vásárolják meg, ezzel is növelve a szolgáltató szektor méretét. (Jutkusz & Palócz, 2001)

2.2.3 Üzleti szolgáltatások

Az üzleti szolgáltatásokat érintő kiemelt figyelem 1980-as évektől figyelhető meg, amelynek oka az, hogy a terület bővülése az összes többi terület bővülését meghaladja. (Koncz, 2010)

[23] Kauzális: ok-okozati

[24] Egyéb szolgáltatások: NACE besorolás szerint üzleti szolgáltatások, elosztó kereskedelem, hálózati szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások.

Európa mindig is le volt maradva az Egyesült Államokhoz képest a szolgáltatások részarányát tekintve. Itt csak a kilencvenes évek második felében fogalmazódott meg az igény a termelői és üzleti szolgáltatások arányának növelésére, elsősorban termelékenység és versenyképesség nemzetközi szintű javítása érdekében. (Palócz, et al., 2004)

Ekkor ismerték fel, hogy az üzleti szolgáltatások kulcsszerepet játszanak a szolgáltatások ilyen szintű térnyerésében, ezáltal jelentősen hozzájárulnak az európai gazdaság fejlődéséhez, mind a foglalkoztatottság, mind a termelékenység és az innováció területén. A szélesebb értelemben használt termelői szolgáltatások vagy más néven üzlethez kapcsolódó szolgáltatások (Business Related Services - BRS) fontosságát jól mutatja, hogy az Európai Bizottság 2000-ben elfogadta az un. Lisszaboni Stratégiát, amely az üzleti és professzionális szolgáltató szektort az Európai Unió gazdaságának kulcsterületévé nyilvánította, mivel egyre nagyobb mértékben járul hozzá a foglalkoztatáshoz, a termelékenységnövekedéshez és a külkereskedelemhez. Ez a felismerés világgazdasági verseny szintjén azért is volt fontos, mert a nemzetközi vállalatok a korábban megszokott stratégiáktól eltérően növekvő mértékben helyezik ki a szolgáltató funkcióikat és a 2000-es évek elején ezek az üzleti szolgáltatások adták a kelet-ázsiai új beruházások többségét. (Kalotay, 2003)

Az üzleti szolgáltatások jelentették az európai gazdaság legdinamikusabban növekvő tevékenységi területét is az elmúlt évtizedekben[25]. Emiatt a Lisszaboni Stratégia kiegészítéseként az Európai Bizottság 2003-ban a szolgáltatások fejlődésére vonatkozó részstratégiát fogadott el, amely az üzleti szolgáltatások versenyképességét és hozzájárulását hivatott elemezni az európai vállalatok teljesítményében. Ez a dokumentum nem csupán elemzést tartalmazott, hanem stratégiát is az európai gazdaságpolitika számára az üzleti szolgáltatások fejlesztésére. Az üzleti szolgáltatások egy gyűjtő fogalom, ami a szolgáltatások széles skáláját fedi le, de többnyire a vállalatközi (business-to-business, B2B) tranzakciókat végzőket. Ezen közvetítő szolgáltatások közé tartoznak a szoftverfejlesztéstől, a munkaerő-kölcsönzésen és különböző tanácsadáson át, a fordító vagy éppen könyvelő tevékenységek is.

Az üzleti szolgáltatásokat Rubalcaba a következőképpen fogalmazta meg Hill[26] szolgáltatás definíciójára építve (Rubalcaba & Kox, 2007, p. 3):

> *„az üzleti szolgáltatások a szolgáltatási tevékenységek azon csoportját jelentik, amelyek - a közvetítő szerepükön keresztül - befolyásolják a termelő tevékenységek minőségét és hatékonyságát a szervezeten belüli szolgáltatási funkciók kiegészítésével vagy helyettesítésével."*

Viszonylag kevés kutatás foglalkozik az üzleti szolgáltatásokkal, aminek egyrészt az az oka, hogy egy viszonylag fiatal és dinamikusan fejlődő területről van szó, másrészt az is, hogy önálló statisztikai besorolás hiányában[27] kevés tisztán elemezhető adattal

[25] 1979 és 2001 között ez adta az Európai Unió teljes foglalkoztatottság-bővülésének 54%-át és a jövedelmek növekedésének 18%-át. (Rubalcaba & Kox, 2007)

[26] Peter T. Hill 1977-ben megjelent „*On Goods and Services*" című művében definiálja a szolgáltatások és a termékek különbségét.

[27] Az Európai Unió NACE osztályozásában az üzleti szolgáltatásokat a K szekcióba lehet megtalálni, a 71, 72, 73 és leginkább a 74-es kategóriák alatt.

rendelkezünk a területről. Az üzleti szolgáltatások[28] egyik legjobb kategorizálását mutatja be *a 8. számú melléklet*.

Ezen csoportosítás szerint az üzleti szolgáltatások a termelési szolgáltatások részeként, az üzlethez kapcsolódó szolgáltatásokon belül találhatóak. Két szélesebb tevékenységcsoport alkotja, egyrészt az operatív üzleti szolgáltatások, amelyek viszonylag standardizált tevékenységet nyújtanak, illetve a tudás-intenzív üzleti szolgáltatások, amelyek általában ügyfél-specifikus szolgáltatásokat jelentenek viszonylag magas tudást tartalommal. Az üzleti szolgáltatásoknak az a jellemzője, hogy ezeket az ügyfél házon-belül is nyújtani tudja, megkülönbözteti őket azoktól az egyéb, üzlethez kapcsolódó szolgáltatásoktól, amelyeket más csak külső szolgáltatótól lehet beszerezni (energiaszolgáltatás, bank, biztosítás, telekommunikáció). (Rubalcaba & Kox, 2007)

Nagyon jelentős az üzleti szolgáltatásokba való közvetlen külföldi tőkebefektetések (Foreign Direct Investment, FDI) mértéke. Pongrácz Ferenc, aki az IBM Magyarország Kft. ügyvezető igazgatója a Budapesti Corvinus Egyetemen 2011-ben tartott előadásában bemutatta az IBM 2010-es kutatási jelentését, miszerint a világban az üzleti szolgáltatásokba fektetett tőke az elmúlt években a harmadik-ötödik hely között mozgott a szektorok szintű bontás rangsorában és olyan szektorok előzték csak meg, mint a gépjárműipar vagy az elektronikai ipart. A rangsorbeli helyezés súlyát növeli az a tény, hogy az infókommunikációs befektetések külön szerepelnek a rangsorban. (Pongrácz, 2011b) Ugyanezen rangsor 2013-as kiadásában az üzleti szolgáltatás a negyedik helyen áll, míg az infókommunikációs szektor az ötödik. (Spee, 2013)

A világ tőkeáramlásában egyre jelentősebben jelennek meg a szolgáltatások. Amíg a '70-es években a működő-tőke beruházások csupán 25%-a volt szolgáltatás, ma már a legnagyobb arányt érte el a tercier szektor. Ennek oka az volt, hogy a szolgáltatóipar sokkal lassabban nemzetköziesedett mint a termelő szektor, azonban az 1990-es évek liberalizációs politikáinak az eredményeképpen mára jelentősen meglódultak az ideirányuló tőkebefektetések. (Bilics, 2005)

Az Európai Parlament és Tanács 2006. december 2-án elfogadta a belső piaci szolgáltatásokról 2006/123/EK irányelvet, amelynek fő célja, hogy létrejöjjön a szolgáltatások valódi Európai Uniós belső piaca. Ennek érdekében a szolgáltatási irányelv támogatja a szolgáltatók más tagállamokban történő letelepedésének szabadságát és a tagállamok közötti szolgáltatásnyújtás szabadságát. Az irányelv célja továbbá, hogy a szolgáltatások fogyasztói számára szélesebb körű választási lehetőséget biztosítson, és az azokat igénybe vevő fogyasztók és vállalkozások számára egyaránt javítsa a szolgáltatások minőségét. (Európai Parlament és Európai Unió Tanácsa, 2006)

2007-ben a befektetések a szolgáltató szektorra jutó aránya elérte az 54%-ot, 2010-ben pedig már a 60%-ot. (Henger, 2011) A szektoron belül az üzleti szolgáltatások, a pénzügy, a kereskedelem, a szállítás és a telekommunikáció képezik a legnagyobb szegmenseket. Ezek közül pedig a globális trendeknek megfelelően Magyarországon is az üzleti szolgáltatások jelentik a befektetések legfontosabb célterületét. (Molnár, 2008) A külföldi tőkének a jegyzett tőkére vetített aránya 1996-2000 között 21%-ról 58%-ra nőtt, de azon belül is a legjobban a pénzügyi szolgáltatásokban, ahol 44%-ról 89%-ra emelkedett a nemzetgazdasági arányuk. (Palócz, et al., 2004)

[28] Az üzleti szolgáltatások NACE besorolás szerint: komputer, professzionális (jog, könyvelés, menedzsment), marketing, műszaki szolgáltatás, lízing és kölcsönzés, munkaerő szolgáltatás, működési szolgáltatás (biztonság, ipari takarítás), egyéb (titkárság, fordítás)

A közvetlen külföldi tőkebefektetések értéke Magyarországon mára meghaladja a 68,5 milliárd eurót, ami egy főre vetítve a legmagasabb a régióban. A befektetések döntő része a szolgáltató és feldolgozó ágazatokba áramlott, legnagyobb arányban (22%-ban) Németországból érkezett. Magyarországon a külföldi működőtőke túlnyomó része Budapesten koncentrálódik, a fejlett régióinknak viszonylag magas az egy főre jutó tőkeállománya, az elmaradott régiókban pedig az országos átlag alatt van. Optimális az lenne, ha a tőke azokba a régiókba áramlana, amelyek elmaradottabbak, mivel a működőtőke több mechanizmuson keresztül fejti ki pozitív hatását. Javítja az adott terület fejlődését, növeli a jövedelemtermelő-képességüket, új munkahelyek létrehozásával növeli a foglalkoztatottságot, valamint az ott élők életminőségét, életszínvonalát is. (Abonyiné, 2001) Ahhoz azonban, hogy a tőkebefektetés pozitív hatást gyakoroljon, olyan régióba és ágazatba kell áramoljon, amely nagy hozzáadott értéket generál, innovatív és hatékonyan képes azt hasznosítani. Ezek a feltételek az üzleti szolgáltató szektorban teljesülnek. Emiatt az üzleti szolgáltatások a legtöbb fejlett országban a gazdaság legdinamikusabban növekvő szektorát jelentik. Magyarországon a szolgáltató szektor 2001-ben a munkavállalók országosan 60,7%-át foglalkoztatta. A legmagasabb arány (75%) Budapesten volt, de a Közép-Dunántúlon, ahol a legalacsonyabb volt, ott is 45,9%-ot ért el. (Raffay, 2004)

Ezt erősíti az is, hogy ha a KSH legutóbbi jelentéseit[29] megnézzük a 2012-es év beruházásairól, akkor láthatjuk, hogy például amíg az első félévben nemzetgazdaságilag 7,1%-os visszaesés tapasztalható a beruházásokat illetően, addig az önálló besorolással nem rendelkező üzleti szolgáltatásokat magába foglaló „Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek” nemzetgazdasági ág 9,3%-kal nőtt.

1. táblázat: A GDP értéke szektoronkénti bontásban 2011. évben

2011. ÉV	PRIMER SZEKTOR	SZEKUNDER SZEKTOR	TERCIER SZEKTOR	ÖSSZESEN
Volumenben, folyó áron, millió Ft-ban	1.128.459	7.291.233	15.259.211	23.678.903
Megoszlás (%)	4,77	30,79	64,44	100

Forrás: KSH - A bruttó hozzáadott érték értéke és megoszlása nemzetgazdasági áganként (1995–)(3/3)

A növekedés azonban nem állt le és néhány év alatt a teljes szolgáltatói szektor a magyar GDP több mint 64%-át, azon belül az üzleti szolgáltatások 2004-ben pedig a 17%-át adták. (Hamar, 2005) 2008-ra ez az arány közel a teljes magyar szolgáltató szektor felére nőtt. (Chikán & Petényi, 2009)

A foglalkoztatásban pedig a szolgáltatások súlya 2003-ra 61%-ra nőtt. (Hamar, 2005) A növekedés egy ideig itt is folytatódott, ugyan már lassabban, a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) legutolsó adatai szerint30 2011-ben a szolgáltató szektorban dolgozott a GDP termelésben foglalkoztatottak 63%-a. Az arány azonban az elmúlt hat évben (nagyjából 2,45 M fő körül31) stagnál. Az üzleti szolgáltatásokban pedig - más európai országtól lemaradva - körülbelül az összes foglalkoztatott 8%-a dolgozott 2004-ben, ami a fejlett piacgazdaságok értékének felét-kétharmadát tette ki. (Raffay, 2004) A számuk folyamatosan nő, 2000-ben még 200 ezer körül volt, 2008-ban már meghaladta a 300 ezret. Az Európai Unió 27 országában az üzleti szolgáltatások aránya a GDP-ben 1995 és 2008

[29] http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qb001b.html

[30] Központi Statisztikai Hivatal - A GDP termelésben foglalkoztatottak száma (2/2) táblája alapján, Forrás: , http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk013b.html, Letöltés: 2013.03.25.

[31] Forrás: KSH STADAT, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qlf017.html

között 19%-ról 22,7 %-ra nőtt, a foglalkoztatottak száma 16,3 millióról 28,3 millióra emelkedett. (Vereczkei, 2010)
Az üzleti szolgáltató szektor jelentőségét szemlélteti, hogy 2008-ban az abból származó exportbevételek elérték az 1.608 milliárd, az exportkiadások az 1.857 milliárd Ft-ot. Csak ebben az évben 22%-os volt az IT szolgáltatások exportnövekedése. Emiatt nem véletlen, hogy a legnagyobb árbevételű magyarországi cégek listáján is évről-évre egyre több szolgáltató vállalat szerepel.

2. táblázat: Foglalkoztatottak szektoronkénti bontásban 2011. évben

2011. ÉV	PRIMER SZEKTOR	SZEKUNDER SZEKTOR	TERCIER SZEKTOR	ÖSSZESEN
Foglalkoztatottak ezer főben	291,1	1.214,2	2.582,2	4.087,5
Szektorok közti megoszlása (%)	7,13	29,7	63,17	100

Forrás: KSH - A GDP termelésben foglalkoztatottak száma 2011-ben

Az üzleti szolgáltatások iránti igény fokozódása az árutermelő tevékenységek szervezeti struktúrájában történt változások, a termékinnováció erősödésének és a piacok differenciálódásának a következménye. Általános tendencia az externalizáció, a korábban vállalati funkcióként gyakorolt tevékenységnek külső, a tevékenységre szakosodott vállalkozásnak történő átadása. Az üzleti szolgáltatások a termelő tevékenységek, vállalkozások számára létfontosságúvá, a versenyképességet meghatározóvá váltak. Ennek eredményeképpen a növekvő igényt a vállalatok vagy saját szervezetükön belül vagy külső szolgáltató szervezetek igénybevételével elégítik ki. A belső előállítás és a kiszervezés párhuzamosan zajlik, gyakran a vállalkozás intenzíven növeli a saját egységei által előállított és a beszerzett szolgáltatások mennyiségét is. Amíg egy nagyvállalat lényegesen több szolgáltatást tud maga is előállítani, addig a kis és középvállalatok függése a külső szolgáltatóktól sokkal erősebb.

Az üzleti szolgáltatások szektorán belül különbséget tehetünk a tudásalapú (magas hozzáadott értékű[32]) és a kevésbé fejlett (alacsony hozzáadott értékű) üzleti szolgáltatások között. Az első kategória többnyire hálózatokba szerveződik és erős koncentrációs hajlamot mutat, míg a második természetes módon a decentralizáció irányába halad, a piacok növekedésével együtt. (Raffay, 2004)

Az üzleti szolgáltatások általában valamilyen szolgáltató központban valósulnak meg, amelyek működhetnek független, piaci szolgáltatókként és egy anyavállalaton belül is. Ezen szolgáltató központok közül az én kutatásom az anyavállalat tulajdonában lévő osztott szolgáltatásokkal foglalkozik.

2.3 Szervezeti folyamatok

2.3.1 Szervezeti folyamatok típusai

Az 1990-es években megerősödött a folyamat-szemléletben való gondolkodás. Korábban a funkcionális munkamegosztás és az összetartozó tevékenységek elkülönült kezelése irányítási, koordinációs problémákhoz vezetett. A vevő-, verseny- és változásorientált világban azonban elavulttá vált a feladatközpontú munkavégzés és helyette a cégek mára folyamatok köré szervezik a munkájukat. (Hammer & Champy, 2000) A folyamat-

[32] Hozzáadott érték: „a javak előállításának folyamatában egy adott lépésnél a felhasznált inputok és az előállított output értéke közti pozitív különbséget takarja. Ha ez a különbség nagy, akkor magas hozzáadott értékről beszélünk…” (Rózsás, 2007, p. 225)

szemlélet megoldást nyújtott a több funkciót érintő tevékenységek menedzselésére. A korábban bemutatott Porter értéklánc koncepciójára építve számos elmélet foglalkozott a különböző szervezeti folyamatok[33] tipologizálásával. Ezek egy része azért tér el egymástól, mivel általában vállalat-specifikus az, hogy melyik folyamat, milyen szerepet tölt be a vállalati értékteremtésben. Talán az egyik legelterjedtebb szervezeti folyamat tipológia az alábbi:

- vezetői folyamatok, amelyek közé tartoznak például a stratégiai tervezés, üzleti tervezés, szervezeti kommunikáció, működés fejlesztés, változásmenedzsment;
- fő vagy más néven értékteremtő folyamatok, amelyek a szervezet fő tevékenységét szolgálják, amelyek közé tartoznak például a terméktervezés, termelés/szolgáltatásnyújtás vagy az értékesítés;
- támogató folyamatok, amelyek a fő folyamatok megvalósulását biztosítják, mint például pénzügyek, beszerzés, informatika.

Az értéklánc modellek segítenek feltárni a szervezeten belüli párhuzamosságokat, amely jelentős mértékű erőforrást köt le, így a folyamatok végzése és az értékteremtés nem optimális. (Szabó & Vida, 2009) A kulcs kompetenciák elmélete alapján a versenyképességet meghatározó tényező, hogy a vállalat felismeri-e az értékteremtő tevékenységeit, azokat el tudja-e különíteni a vezetői és támogató folyamatoktól, hogy az utóbbiak optimalizálásával egyre nagyobb figyelmet tudjon szentelni az értékteremtő folyamatai fejlesztésére.

2.3.2 Szervezeti folyamatok megújítása

Minden szervezetnek célja, hogy folyamatosan fejlődjön, javuljon, hatékonyabbá váljon. Ehhez elengedhetetlen, hogy időnként átalakítsa a folyamatait. A folyamat-átalakítás a folyamatok megváltoztatását illetve újragondolását jelenti és kétféleképpen valósulhat meg: átszervezéssel vagy az üzleti folyamatok optimalizálásával. Az átszervezés oka gyakran az üzleti stratégia változása. A folyamatok változtatása rendszerint együtt jár a struktúra megváltozásával. Az átszervezési programok sikere azon múlik, hogy mennyire integrált és mindenre kiterjedő az alkalmazott eljárásmód. Az átszervezés célja a szervezeti struktúrának és a vállalati folyamatok rendszerének tartós optimalizálása. Az üzleti folyamatok optimalizálása a meglévő üzleti modell átalakítására irányul. Ilyenkor nem kell alapvetően megváltoztatni az üzleti modellt, a szervezeti struktúrát, csak a folyamatok javítására kerül sor. (Bodnár & Vida, 2006)

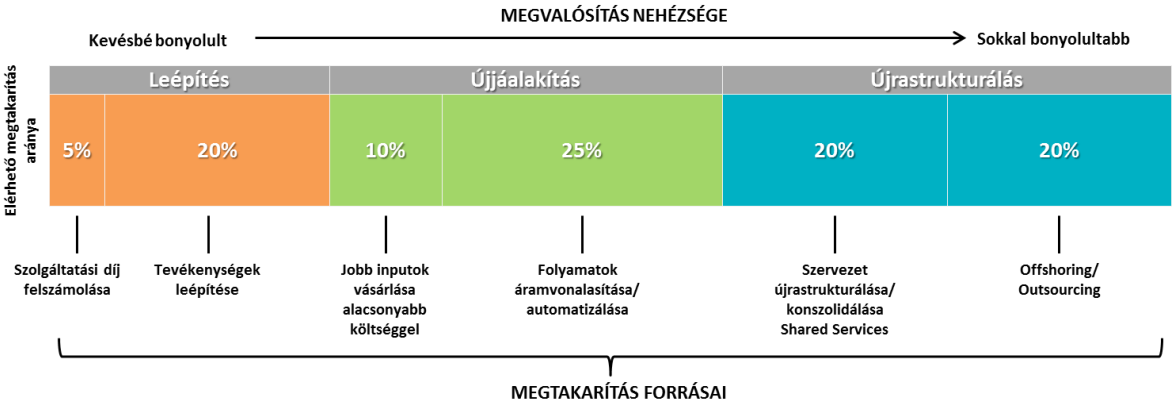
Az átszervezés a vállalat üzleti modelljének, szervezeti felépítésének és folyamatstruktúrájának megváltoztatását jelenti. Gyakran a vállalat pénzügyi átalakítását is magába foglalja. Átszervezéskor a vállalatoknak egészében, vagy csak bizonyos működési területeiket érintően, keretfeltételeik megváltoztatásával kell szembenézni és a tevékenységi körüket a megváltozott feltételekhez kell igazítaniuk. Az átszervezés célja a szervezeti teljesítmény növelése és mindig megelőzi az üzleti folyamatok időszükségletének, minőségének és költségének elemzése. A reorganizáció eredménye megváltozott szervezeti és folyamatstruktúra. (Bodnár & Vida, 2006)

A Bain&Company[34] tanácsadó cég 2007-es kutatásában megvizsgálta, hogy a vállalatok háttér-irodai funkciónak az átalakításával milyen mértékű megtakarítás érhető el. Eszerint

[33] Folyamaton: „olyan tevékenységek sorát értjük, amelyek egymás mellé téve a vevő számára értéket jelentő eredményt produkálnak – például egy új termék kifejlesztését.” (Hammer & Champy, 2000, p. 14)

[34] A Bain&Company egy neves amerikai menedzsment tanácsadó vállalat, Boston központtal és több ezer tanácsadóval világszerte.

a vállalatok számára három különböző lehetőség áll rendelkezésre: az első, hogy a vállalat csökkenti a szolgáltatási funkciói használatát, a második, hogy újjáalakítja a folyamatokat vagy a harmadik, hogy alapvetően újrastrukturálja a szervezetét.



3. ábra: Háttér-irodai tevékenységek átalakításával elérhető megtakarítások

Forrás: (Rogers & Saenz, 2007, p. 30)

Az első esetben a vállalatoknak csökkenteniük kell a támogató funkciókkal szembeni elvárásaikat és meg kell szüntetniük a szükségtelen tevékenységeiket arra koncentrálva, hogy mi az, ami fontos a vevők és az üzleti tevékenység számára. Ezeket az intézkedéseket nem olyan nehéz végrehajtani a szervezetben, mégis olyan piaci mechanizmusokat hoznak létre, amelyek elősegítik a hatékony és magas színvonalú szolgáltatások kialakulását, amely a kutatás szerint átlagosan akár 25%-os költségmegtakarítással is járhat. (Rogers & Saenz, 2007)

A folyamatok újjáalakításához szükséges, hogy a vállalat részekre bontsa a folyamatait és megvizsgálja, hogy mely lépések hogyan járulnak hozzá az üzleti tevékenységhez és ami nem igazán fontos azt leépítse. A folyamat egyes tevékenységeinek automatizálása is gyakran része a megoldásnak. A megfelelő folyamatokat kialakítani általában már nehezebb, mint például a szolgáltatás iránti keresletet csökkenteni, de az így elérhető megtakarítás is nagyobb, körülbelül 35%-a az összes elérhető megtakarításnak. A funkciók alapvető átalakítását a legnehezebb végrehajtani, de tipikusan ezeknek van a legnagyobb hatásuk. Ezek akár az összes megtakarítás 40%-ához is hozzájárulhatnak. A cél az, hogy a támogató szolgáltatások úgy legyenek elhelyezve és megszervezve a vállalatnál, hogy az a leghatékonyabban működjön a legalacsonyabb költségszint mellett. Ilyen átalakítás érhető el például a kiválasztott, korábban több országban működő szolgáltatásoknak egy regionális osztott szolgáltató központba való áthelyezésével. De az alapvető átalakítás outsourcing döntéseket is eredményezhet. (Rogers & Saenz, 2007)

A Bain&Company fenti kutatása azt is megmutatta, hogy a vállalatvezetők véleménye szerint a shared service modell és az outsourcing modell nagyjából hasonló nagyságú költségmegtakarítási lehetőséget hordoz, azonban, az outsourcinghoz képest a shared service modell gyakorlatba való átültetése valamennyivel egyszerűbb.

Az 1990-es években elterjedt az üzleti folyamatok radikális újraszervezésének (Business Process Reengineering[35], BPR) módszere, amely

[35] A fogalmat James Champy és Michael Hammer vezették be az 1993-ban megjelent könyvükben: Michael Hammer and James Champy (1993), Reengineering the corporation - A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Essentials, New York

> *„az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság."* (Hammer & Champy, 2000, p. 43)

A BPR jelentős javulás ígér a költségek, a minőség és az átfutási idők terén. Az optimalizálás a BPR esetében felülről lefelé haladva történik. A módszer legnagyobb előnye a radikális változtatás, azonban nem a teljesítmény tartós irányítására tervezték. Amennyiben újabb követelmények jelennek meg a folyamatokkal szemben, akkor az újraszervezést meg kell ismételni. A BPR figyelmen kívül hagyja az üzleti folyamatok dinamikáját vagyis, hogy a szervezet folyamatos tanulása révén változnak maguk a folyamatok is. (Hammer & Champy, 2000)

A BPR módszer továbbfejlesztéseként az X-engineering[36] hasonló szervezeti megoldást jelent. Ez a módszer is az üzleti folyamatokat tekinti a vállalati tevékenység központi elemének és a teljesítmény valamennyi dimenziójának átfogó optimalizálására törekszik. A BPR-tól eltérően az X-engineering nem a belső folyamatok, hanem a vállalati határokon átívelő folyamatok hatékony megvalósítására törekszik. Ez jelentős IT támogatást igényel. A teljes értéklánc szétbontása és újraalkotása nem a radikális átszervezés, hanem a vállalati stratégia mentén történő újjászervezése révén történik. Az újjáalakítás központi eleme a tranzakciós költségek csökkentése, valamint az informatikai rendszerek céltudatos alkalmazása.

A következő szervezési megoldás az üzleti folyamatok optimalizálása. A BPR felülről-vezérelt gondolkodásával szemben az üzleti folyamatok optimalizálása inkább alulról szerveződő és az érintettek bevonására törekvő megközelítés, ezért nem alkalmazható radikális átszervezésre vagy tevékenység kiszervezésére. Az érintettek részvétele, valamint a jelenlegi folyamatok jellemzőinek az ismerete az üzleti folyamatok optimalizálásának alapfeltétele. Az üzleti folyamatok újjászervezésével szemben itt a hangsúly a meglévő szervezeti kereteken belül maradó folyamatjavításon van. A megközelítés szerint az alkalmazottak bevonása az optimalizálásba megkönnyíti az újdonságok elfogadtatását is.

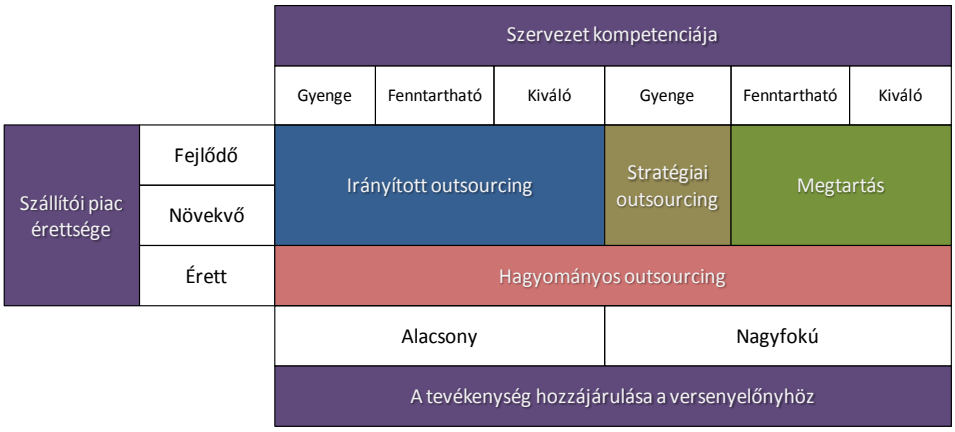
Annak eldöntésére, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek optimalizálásra szorulnak érdemes megvizsgálni a lényeges vállalati folyamatokat az ügyletek volumene és azok stratégiai fontossága és folyamatköltsége szempontjából. Nem kell például optimalizálni azokat a szolgáltatásokat, amelyeket a versenytársakkal és a külső ajánlattevőkkel összehasonlítva olcsóbban tudunk házon belül nyújtani, a stratégiailag kevésbé fontos folyamatok esetében pedig meg lehet fontolni, hogy a szolgáltatások egyes részeit külső szolgáltatóktól vásároljuk meg. Amennyiben azonban a szolgáltatás nyújtásának költségei a piaci költségszintet vagy a versenytársak költségeit meghaladják, akkor a folyamatokat optimalizálni kell. A stratégiailag kulcsfontosságú folyamatoknál klasszikus folyamatoptimalizálási módszerekkel érdemes alkalmazni, mivel az alapvető tevékenységgel való összefonódásuk miatt a szervezeti konszolidáció nem előnyös, az outsourcing pedig a stratégiai fontosság miatt nem jöhet szóba. A stratégiailag kevésbé fontos folyamatok esetén már alkalmazható a szervezeti konszolidáció formájában történő optimalizálás, azt azonban el kell dönteni, hogy a szolgáltató funkciók a vállalati központba vagy egy önálló szervezeti egységként működő osztott szolgáltató központba kerüljenek. Itt az outsourcing is egy reálisabb alternatívaként merülhet fel. A döntéshez

[36] X-engineering (vagy helyenként cross-engineering): egy kollaboratív és folyamat-vezérelt megközelítés jelent a változás menedzsmentben. Három központi alapelve van: az átláthatóság, a standardizáció és a harmonizáció a vállalatok, a fogyasztók és a beszállítók között. A fogalom Champy, J. (2002) X-Engineering the Corporation, Reinventing Your Business in the Digital Age. New York könyvében jelent meg.

elemezni kell a folyamatok stratégiai fontosságát és az ügyletek volumenét (a végrehajtás gyakoriságát és az ahhoz szükséges lekötött kapacitásokat). (Bodnár & Vida, 2006)

2.3.3 Szervezeti folyamatok helye

A folyamatok szervezeti helyének értékelésére korábban számos elméleti megközelítés (Martilla & James, 1977) (Quinn & Hilmer, 1994) (Insigna, 2000) született, amelyek közül megítélésem szerint a legteljesebb Cullen és Willcocks (2003) által kidolgozott MCA (Maturity, Competence, Advantage) modell.



4. ábra: MCA modell

Forrás: saját szerkesztés (Cullen & Willcocks, 2003) rendszerezése és (Hinek, 2009) ábrája alapján

Az MCA modell három dimenzió (piac érettsége, a szervezet kompetenciája és a tevékenység hozzájárulása a versenyelőnyhöz) mentén értékeli a szervezeti tevékenységeket és jelöli ki az optimális helyüket a szervezetben. Ezt az *5. ábra* mutatja.

A piac érettségét az határozza meg, hogy van-e piaci szállító és képes-e az adott tevékenységet a szervezet számára kellő mennyiségben és minőségben beszállítani. Az érettség vizsgálatánál a piac kiterjedtsége is kérdés, azaz hogy mekkora potenciális piacot értelmezünk (pl. lokális, regionális, globális). A kiterjedtséget pedig az határozza meg, hogy az adott szolgáltatási tevékenység mennyire távolról végezhető. A modell alapján egy éretlen szállítói piacon hosszú távon azokat a tevékenységeket érdemes a szervezeten belül tartani, amelyek hozzájárulása nagymértékű a versenyelőnyökhöz és fenntartható vagy kiváló a szervezet kompetenciája az adott tevékenységben. Mivel az értékteremtő folyamatok teljesítménye nagy mértékben függ a környezet változásaitól, ezért ez a törekvés folyamatos újjászervezést igényel a vállalati folyamatok területén.

2.3.4 Információs rendszerek és folyamatok szerepe

Mindig vannak olyan alapvető trendek, amelyek meghatározzák a szolgáltatási piac mozgását és fejlődését. Ma az egyik legfontosabb ilyen trend egyes szolgáltatások szabványosodása, ami megkönnyíti azok szervezeten belüli összevonását vagy akár külső partnerhez való kiszervezését is. De ugyanilyen fontos másik tendencia az infókommunikációs technológiák fejlődése, amely például a tevékenységek szabványosításán keresztül is talán a legnagyobb mértékben járul hozzá a globalizált vállalati működéshez. (Bőgel, 2012)

A technológiai fejlődés eredményeképpen lehetővé vált a szolgáltatási folyamatok részekre bontása, standardizálása, algoritmizálása, bizonyos szolgáltatási folyamatelemek értékelése, digitalizálása és az információ kódolása. A részekre bontás hasonló ahhoz, ami a termelési folyamatoknál is lezajlott korábban Adam Smith alapgondolata alapján, amely a munka megosztása vagy szakosítása és ebből eredő szétbontására épültek, csak a

szolgáltatások esetén ez részletekbe menőbben oldható meg. Ennek a tevékenységnek az eredményeképpen bizonyos szolgáltatások piacképessé, értékesíthetővé váltak. Lehetőség nyílik a szolgáltatások távoli helyszíneken való előállítására, illetve egy ettől különböző, másik helyszínen való fogyasztására, akár megegyező, akár eltérő időben. (Sass, 2011) Azaz az informatikai fejlesztések segítségével lehetővé válik a szolgáltatások „tömeges testreszabása" (mass customization). (Nemeslaki, 2012)

Ennek eredményeképpen ma már fontos szolgáltatási szegmens alakult ki az informatikai kapacitások internetre való kihelyezésével. Ez az irányzat rendkívüli mértékben fejlődik és leginkább a „mindent szolgáltatásként" (everything as a service) nyújtani koncepció köré épül. Erről bővebben az *A. Függelékben* írtam.

Az 1990-es évek végén és a 2000-es évek elején az integrált vállalatirányítási rendszerek világméretű terjedése lehetővé tette a szervezeti és adminisztratív folyamatok optimalizálását a korábban már tárgyal BPR-ral, amelyre válaszként a legtöbb nagyvállalat belső szolgáltató központokat hozott létre a költségeinek csökkentésére. (Daleske, 2012) De ilyen szolgáltató központok létrehozása és a szolgáltatások nyújtása lehetetlen volna magas megbízhatósággal működő, globálisan integrált informatikai infrastruktúra nélkül. Ennek működése ezen szolgáltatások minimuma, ezért a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a rendszerek folyamatos felügyeletére, karbantartására és fejlesztésére. A Hackett cég kutatási eredményei alapján a szolgáltató központok leghatékonyabb optimalizációs eszközei a vállalatirányítási rendszerek működtetése és a „végponttól-végpontig tartó" (end-to-end) folyamatok áttekinthetőségének és folyamatgazdákhoz való rendelésének biztosítása. A vállalatirányítási rendszerek nyilvánvalóan alapvető eszközt jelentenek, de elegánsan és hatékonyan nem lehet őket működtetni, ha hiányzik a folyamatok szabályozása, amely keretet biztosít a funkcionális területek közötti együttműködésben és a változásmenedzselésben, miközben elősegíti a standardizálást és lehetővé teszi az eltérő variánsok menedzselését. (Gammage, 2010b)

2.4 Stratégiai sourcing fogalmi keretrendszere

2.4.1 Stratégiai sourcing

Ma a világgazdasági hatalom nem csupán néhány nemzetnél összpontosul, hanem földrajzilag jóval megosztottabb lett, ezzel együtt a világ multi-polárissá vált. (London, 2007) Ahhoz, hogy a nagyvállalatok sikeresek lehessenek ebben a multi-poláris világban menedzselniük kell a környezet komplexitását, javítaniuk kell a hatékonyságukon és csökkenteniük kell a működési költségeiket. A mai kor úttörő mintavállalata az elektronikus, integrált, valós idejű és kiterjesztett vállalat, amely globális ellátási láncokban, források beszerzésének globális optimalizálásában (global sourcing) gondolkodik. (Bőgel, 2009) A „sourcing" fogalom tisztázásához Ilan Oshri definícióját használom:

> *„A sourcing egy olyan tevékenység, amikor egy munka elvégzésére szerződést kötnek vagy delegálják azt egy külső vagy belső szervezet számára, amely fizikálisan lehet bárhol a világban."* (Oshri, et al., 2009, p. 7)

Minden nagyobb vállalat és szervezet érintve van valamilyen típusú sourcing tevékenységben és mivel a beszerzés alapvető hatással van a vállalati működés költségeire, így mára stratégiai jelentőséggel bír. Ezek alapján beszélhetünk „stratégiai sourcing"-ról, amely a vállalatoknak az a tevékenysége, amikor folyamatosan felülvizsgálják a működésükhöz szükséges stratégiai fontosságú erőforrások, szolgáltatások beszerzési forrásait. Megkeresik az erőforrások, szolgáltatások optimális helyét legyen az akár a szervezeten belül, akár azon kívül. A „stratégiai sourcing" során a vállalatok számos

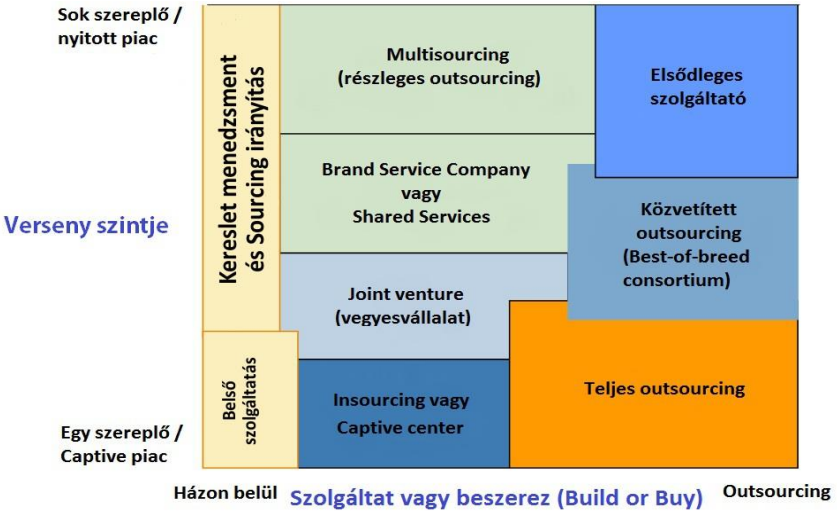
megoldást kipróbálnak, hogy megtudják, melyik illeszkedik leginkább a vállalat karakterisztikájához. A karakterisztikát számos tényező, mint például a munkamódszerek, mérési rendszerek, ellátási lánc dominanciája, szervezeti kultúra és sok egyéb más is meghatározza. (Kops, 2007)

A stratégiai sourcing tevékenység eredményeképpen jön létre az alkalmazott „sourcing stratégia", amely egy vállalat adott piaci helyzethez és vállalati karakterisztikához leginkább alkalmazkodó stratégiai megoldásait, akcióterveit tartalmazza. A stratégiai sourcing kiteljesedésével ma már „globális sourcing"-ról beszélhetünk, azaz nem csupán az a kérdés, hogy szervezeten belülről vagy kívülről, ott mely üzleti partnertől, hanem hogy mely országból vagy földrészről szerzem be a szükséges erőforrást vagy szolgáltatást. Noha a fogalmat alapvetően beszerzett árukra vagy szolgáltatásokra találták ki, mára már a szervezeti tevékenységek vizsgálatánál is ebből indulnak ki.

A sourcing tevékenység szorosan összekapcsolódik a szervezet földrajzi működésének kiszélesedésével. A szervezetek ugyanis nem csupán különböző forrásokból és földrajzi lokációkról szerzik be a szükséges erőforrásokat és szolgáltatásokat, hanem maguk is multi-lokálisan végzik a tevékenységeiket. Azaz a globális sourcing és a globális működés kéz a kézben jár. A globális működés lokációs-stratégiáit én „shoring modelleknek" nevezem. A „shoring modellek" nagyon szoros kapcsolatban vannak a sourcing modellekkel, azoknak a földrajzi értelemben vett dimenzióját adja. Így természetesen ezek a gyakorlatban jól kombinálhatóak (Pl. offshore outsourcing, nearshore shared service, stb.). Egyes szakirodalmak (Oshri, et al., 2009) tágabb értelmezésében a sourcing magába foglalja a különböző „shoring modelleket" is, azonban én nem ezt, hanem a szűkebb, értelmezését használom. A „shoring modelleket" részletesen az *A. Függelék* mutatja be.

Az egyes sourcing modellek közötti választás vagy váltás ma nélkülözhetetlen eleme a vállalatok stratégiai működésének. Ennek megkönnyítésére számos döntési folyamatábra készült. Ezek közül egyet mutatok be a *9. számú mellékletben*.

A Gartner piacelemző és tanácsadó cég szerint a sourcing stratégiai térképe egy kétdimenziós modellben foglalható össze. Az egyik tengelyen a szereplők számától függő verseny szintje, a másikon pedig a „venni-vagy-csinálni" dilemma áll. A két dimenzió mentén a különböző megoldásokat az *5. ábra* mutatja (Rold & Berg, 2003):



5. ábra: Sourcing stratégiai térképe

Forrás: saját szerkesztés (Rold & Berg, 2003) alapján

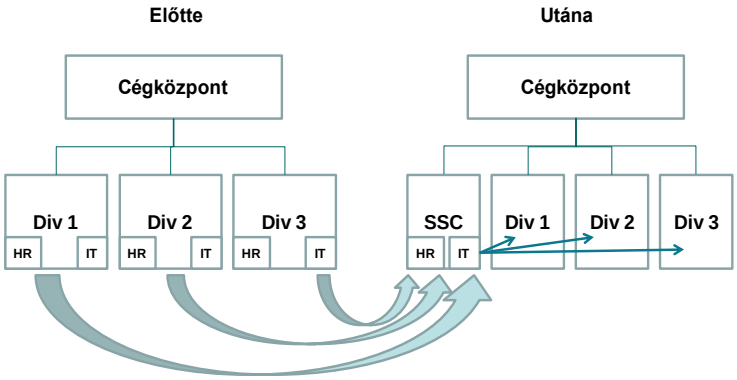
Egy másik népszerű csoportosítás szerint a sourcing lényegében a tevékenységét illetően négy módon valósulhat meg egy szervezet esetében (Cohen & Young, 2005):

- létrehozás (és fenntartás): ez a hagyományos szervezeti működés, amikor is a szervezet a saját erőforrásait felhasználva végzi a tevékenységeit, állítja elő és nyújtja a szolgáltatásait. Ide tartoznak például az in-house (házon belüli belső szolgáltatások) vagy az insourcing megoldás;
- vásárlás: a szervezet külső forrásból biztosítja a szolgáltatást. Ide tartoznak a különböző outsourcing megoldások;
- együttműködés: amikor két vagy több szervezeti egység (vagy szervezet) közös erőforrások mentén hoz létre egy megoldást. Ilyenek például a vegyes vállalat (joint venture), netsourcing vagy egy konzorcium létrehozása;
- versenyzés: amikor a vállalat egy belső szolgáltató szervezet működésébe beemeli a piaci szemléletet és a szolgáltató szervezet felelős a nyújtott szolgáltatás minőségéért, díjazást vezet be a szolgáltatásai után és a szolgáltatói szemlélet helyett profit szemléletet követ. Ez gyakran vezet spin-off vállalatok keletkezéséhez vagy olyan szolgáltató központok kialakulásához, amelyek a belső ügyfelek mellett külső ügyfeleket is kiszolgálnak (brand service company, piaci vagy érett shared service center modell).

A sourcing tevékenység tehát a nyújtott szolgáltatások vagy a végzett tevékenységek szervezeti határon belül vagy kívül tartásáról, esetleg a kettő valamiféle kombinálásáról (hibrid modell, multisourcing) szól. A fenti megvalósítási módokat az alábbiakban részletesebben is bemutatom.

2.4.2 Shared Service fogalom értelmezése

A kifejezés egészen biztosan az 1980-as években alakult ki az Egyesült Államokban, a pontos eredete azonban mai napig vita tárgya.



6. ábra: Belső szolgáltatási újraszervezése egy osztott szolgáltató központban

Forrás: saját szerkesztés

Störmsnes és Gil-Eldh (1999)[37] valamint Ulbricht (2003)[38] szerint a „shared service" kifejezést Jim Bryant találta ki az egykori Arthur Andersen cégnél, amikor a Baxter

[37] Strömsnes, P. and Gil-Eldh, M. (1999) Shared Services Centers – the corporate European challenge, Master Thesis, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University

[38] Ulbrich, F. (2003) Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies, Stockholm School of Economics Research Paper

Healthcare vállalat számára dolgoztak egy ilyen projekten 1987-ben. Quinn et al. (2000)[39] valamint Blumen (2002)[40] szerint viszont a kifejezést Robert Gunn és Greg Hackett alkották, amíg az A.T. Kearney-nél dolgoztak egy best practice tanulmányon. Robert Gunn-nak cikke is jelent meg 1993-ban ezzel a címmel.[41] A „shared service" fogalomnak a menedzsment szakirodalomban számos definíciója van. A legismertebbek és legidézettebbek időrendbe rendezve, saját fordításban az alábbiak.

3. táblázat: Shared Service fogalmak

SZERZŐ	DEFINÍCIÓ
(Forst, 1999, p. 58)	*„A Shared Internal Services (SIS) egy általános üzleti gyakorlat, amelynek sikerét egy olyan szervezeti egység jelenti, ami teljes egészében a belső ügyfelek által igényelt szolgáltatások nyújtására koncentrál a legmagasabb színvonal és a legalacsonyabb költségek mellett. Ez teremt elszámolhatóságot a vállalaton belül, amely így sokkal hatékonyabb, mint egyszerre több felelősségi pont és különböző menedzsment gyakorlatok alkalmazása."*
(Schulman, et al., 1999, p. 9)	*„A vállalati erőforrások koncentrálása tipikusan a szervezetben szétszórtan elhelyezkedő tevékenységeken végrehajtva azért, hogy sokféle belső ügyfelet alacsonyabb költséggel és magasabb szolgáltatási színvonalon szolgáljanak ki, a külső ügyfelek igényeinek kielégítése és a vállalati érték növelésének céljából."*
(Quinn, et al., 2000, p. 11)	*„…üzleti egységek, vállalatok és egyéb szervezetek azon gyakorlata, amikor bizonyos szolgáltatásaikat megosztják, ahelyett, hogy duplikált létszámú funkciókat működtetnének."*
(Kagelmann, 2001, p. 49)	*„Egy olyan szervezeti megközelítés, amely a szervezeten belüli más szervezeti egységek számára nyújt belső szolgáltatásokat az erőforrások közös használatán keresztül."*
(Bergeron, 2003, p. 3)	*„…egy olyan együttműködési stratégia, amikor a már meglévő üzleti funkciók egy csoportját egy olyan új, félig-autonóm üzleti egységben koncentrálnak, amelynek menedzsment struktúrája az anyaszervezet belső ügyfelei számára biztosítja a hatékonyságot, az értékteremtést, a költségmegtakarítást és a továbbfejlesztett szolgáltatások nyújtását, úgy mintha ez a nyílt piacokon egy üzleti versenyben történne."*
(Gibson & Arnott, 2005, p. 9)	*„Az üzleti funkciók standardizálása és konszolidálása, a folyamat-duplikációk csökkentése és a felügyelet és folyamatok centralizálása érdekében."*

Forrás: saját gyűjtés

A „shared service" modell minden esetben valamilyen szervezeti szolgáltató központban működik. Ezen központok tipológiája és fogalmi elhatárolása még szakirodalomban is sokszor zavaros, ezért a következő alfejezetekben ezt kívánom letisztázni.

2.4.3 Shared Service Center fogalom értelmezése

A szakirodalomban a Shared Service Centernek (SSC) fogalomnak két eltérő megközelítése is van:

- általánosan és leggyakrabban így neveznek minden shared service modellt alkalmazó szolgáltató központot. A szakirodalomban erre a megközelítésre számos definíció létezik, amelyek sok esetben jelentős átfedésben vannak a shared service modell definícióival.

[39] Quinn, B., R. Cooke and A. Kris. (2000) Shared Services - Mining for Corporate Gold, London: Financial Times Press

[40] Blumen, D. L. (2002) Shared Service Centers, Knowledge Management Applications, presentation material,

[41] Gunn Robert W. et al (1993) Shared Services, Management Accounting (USA), November 1993.

Schulz és munkatársai (2009) kutatásukban a releváns szakirodalomban szereplő SSC fogalmakat hasonlították össze közös pontokat keresve, amely alapján elmondható, hogy a definiciók több mint 50%-ára jellemző, hogy valamilyen folyamat-konszolidáció eredményeképpen, kifejezetten szolgáltatás nyújtására jönnek létre, a szolgáltatási fókuszuk a belső ügyfelekre irányul, független szervezeti egységként működnek, akár egy külső szolgáltató szervezet és folyamatos a teljesítményük összemérése a külső versenytársakkal. (Schulz, et al., 2009)A következő táblázat ezek közül ismertet néhány, a szakirodalomban gyakran előforduló, értelmezést időrendben és saját fordításban.

4. táblázat: Shared Service Center fogalmak

SZERZŐ	DEFINÍCIÓ
(Moller, 1997, p. 1)	*„…a shared service center (SSC) egy független szervezeti egység, amely jól meghatározott szolgáltatásokat nyújt több mint egy, a szervezeten belüli egység számára (amely lehet egy divízió vagy egy üzleti egység). Az SSC felelős a belső ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások költségeiért, minőségéért valamint annak időbeliségéért. Saját dedikált erőforrásokkal rendelkezik és tipikusan informális és formális szerződéses viszonyokkal, gyakran ún. szolgáltatási szint megállapodásokkal kapcsolódik az ügyfeleihez.”*
(Jansen, 2005, p. 247)	*„Az erőforrások felesleges duplikációjának kiküszöbölésére a szervezeti egységek összefogása és a háttértevékenységek osztott szolgáltatásként való nyújtása lehet megoldás. A legfontosabb motivációk a költségek csökkentése és a tapasztalat koncentrálása lehet. A funkciók ilyenfajta koncentrációját hívják osztott szolgáltatás központoknak.”*
(Ulbrich, 2006, p. 191)	*„A Shared Service Centerek olyan közösen használt és jól-definiált szolgáltatásokat gyűjtenek össze, amelyeket más szervezeti egységek számára nyújtanak független szereplőként.”*
(Strikwerda, 2006b, p. 2)	*„Egy elszámoltatható belső szervezeti egység egy vállalatban vagy intézményben, amelynek célja specializált szolgáltatások nyújtása a divíziók vagy üzleti egységek számára, amely szolgáltatásnyújtás szolgáltatási szint megállapodás alapján és transzferár alapú teljes költségelszámolással történik.”*
(Bodnár & Vida, 2006, p. 277)	*„Shared Service Center olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egyesítse.”*
(Oshri, 2011, p. 18)	*„Azon adminisztratív és üzleti folyamatok központosításának gyakorlati megközelítése, amelyek korábban különálló üzleti egységekben és helyszíneken működtek, mint például pénzügy, beszerzés, HR és IT. Egy Shared Service Center lehet Captive Center, de nem szükségszerűen Shared Captive Center.”*

Forrás: saját gyűjtés

- A fenti megközelítéstől eltérően időnként shared service centernek nevezik a shared service modellt alkalmazó szolgáltató központok egyik altípusát is. A másik altípust a szakirodalom „captive center”-ként ismeri. A két altípus megkülönböztetése a szolgáltatások ügyfelei alapján történik. Amíg a captive center kizárólag az anyavállalat számára szolgáltat, addig a shared service center külső szervezetek számára is nyújtja ezeket. Részletesen erről a következő alfejezetben írok.

A shared service center kifejezésnek többféle magyar fordítása ismert: „osztott szolgáltató központ”, „megosztott szolgáltató központ”, „közös szolgáltató központ”, „központi és belső szolgáltató” központ vagy egyszerűen csak „szolgáltató központként” illetve „szolgáltatási központként” szerepel a szakirodalomban. Ezek egyike-másika azonban nem túl szerencsés fordítás, a magyar nyelv logikája és a kifejezés értelmezése után a leghelyesebb valószínűleg a „megosztott szolgáltatások központja” vagy a „megosztott szolgáltatási központ” fordítás lenne, érdekes módon ezzel azonban csak ritkán találkoztam

a kutatásom során és kifejezetten ezekre keresve is összesen három illetve öt releváns találatot kaptam az Internetes keresőmben (Google) is. Emiatt az értekezésben inkább a kifejezés angol verzióját használom, ahol pedig magyarul alkalmazom a szakirodalomban leggyakrabban előforduló „osztott szolgáltató központ" illetve rövidebb változatban a „szolgáltató központ" kifejezéseket használom.

A captive center kifejezésnek nem találkoztam magyar fordításával és magam sem fordítottam le azt, ezért mindenhol az eredetei angol formában hivatkozom rá.

Megítélésem szerint még a témával foglalkozó szakemberek számára is nehéz időnként követni, hogy hol, éppen melyik értelmezésében használják a kifejezést. Ezt felismerve több terminológiai próbálkozás született a probléma megoldására:

- ezek közül az egyik, integráló megközelítés, amikor a modellt alkalmazó központokra általánosan a „shared service organization" (SSO) vagy magyarul „osztott szolgáltatási szervezet" fogalmat használják, amely magába foglalja annak két altípusát (a captive centert és shared service centert);
- egy másik, szintén logikusan felépített megoldás, amelyet leginkább Ilan Oshri, a téma nemzetközi hírű kutatója alkalmaz, aki a captive centerből, mint alaptípusból indul ki és a kifelé is szolgáltató központot erre a fogalomra építve „shared captive center" -nek hívja;
- egy harmadik megoldás, amellyel az üzleti szóhasználatban gyakran találkoztam a shared service altípusokat úgy különbözteti meg, hogy a csak befelé szolgáltató központokat „belső SSC"-nek, míg a kifelé is szolgáltatókat „külső SSC"-nek nevezi.

Az egyszerűség kedvéért a doktori értekezés elméleti részeiben én a shared service center kifejezést általánosan alkalmazom minden olyan központra, amely használja a shared service modellt. Ahol különbséget kívánok tenni, ott ezt világosan jelölöm.

Talán itt érdemes megemlíteni azt is, hogy a gyakorlatban sok piaci szereplő tesz „minőségi" különbséget az egyes szolgáltató központok megnevezése között a nyújtott szolgáltatások (vélt vagy valós) hozzáadott értéke alapján. Ennek megfelelően a shared service center kifejezés alatt csupán azokat a központokat értik, amelyek alacsonyabb hozzáadott értékű (vagy más néven ún. tranzakciós jellegű[42]) szolgáltatásokat nyújtanak. A magasabb hozzáadott értékű munkát végző központok pedig sok esetben ódzkodnak a shared service kifejezés használatától és inkább a „business (support) center" (BSC) vagy magyarul „üzleti (támogató) szolgáltató központ" kifejezést alkalmazzák.

Ennek oka egyrészt az, hogy eleinte a shared service center-ek tényleg csak tranzakciós tevékenységekkel foglalkoztak (ez ma már egyértelműen nem igaz[43]), másrészt ebben a szektorban is verseny van, ahol szeretné magát mindenki feljebb pozícionálni, nagyobb értéket nyújtó szervezetként feltüntetni[44]. Ezt pedig már az elnevezéssel is sugallni lehet. Megítélésem szerint az „üzleti szolgáltató központ" elnevezés azonban egy általánosabb, többféle szervezeti működési modellt is elbíró terminus, amely szélesebb körben alkalmazható, mint a shared service center, így akár egy outsourcing szolgáltató esetében is. Gyakorlatban viszont többnyire ezen központok is osztott szolgáltató központ logikája

[42] Tranzakciós tevékenységek: nagy tranzakció-számú, gyakran ismétlődő rutintevékenységek, amelyek jól standardizálhatóak, nem vevőspecifikusak, kevésbé igénylik a kapcsolatot az ügyféllel.

[43] Lásd a modell fejlődéséről szóló 2.5-ös alfejezetet.

[44] Ezt hívja a szakirodalom érték marketingnek (value marketing).

mentén működnek és az elnevezés elsősorban ezen központok üzlettámogató (pénzügyi, számviteli, beszerzési) szerepét hangsúlyozza jobban.

Az én megközelítésem ez alapján nem tesz különbséget a központok között, ugyanis ahogy később kitérek majd rá, a szakirodalom szerint világosan látható globális tendencia az, hogy az értéklánc mentén egyre magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások kerülnek be az osztott szolgáltató központok portfoliójába. Ennek oka leginkább a központok fejlődése, érése, ami által képesek egyre bonyolultabb és értékesebb folyamatokat is menedzselni.

Az osztott szolgáltató központ szolgáltatási szempontból a helyszínen nyújtott[45] és a távolról biztosított[46] szolgáltatások hibridje. Egyrészt hasonlít a távolról biztosított szolgáltatáshoz abban az értelemben, hogy ezek a központok általában a vállalat többi részétől elkülönülten, távoli helyszínekről biztosítottak. Másrészről viszont hasonlóak a helyszínen nyújtott szolgáltatásokhoz is, mivel a fókuszuk elsősorban a saját vállalatuk kiszolgálására és nem más vállalatokra irányul. (Arnold, 2011)

2.4.3.1 Captive Center modell

A captive center[47] modell lényege, hogy a szolgáltató központ az anyaszervezet tulajdonában van és kizárólagosan csak a többi szervezeti egység (belső ügyfelek) számára nyújt szolgáltatásokat. A captive centernek a szakirodalomban van egy másik elnevezése is, a „Global In-house Center" (GIC), amely ezen a kifejezőbb néven keresztül próbálja sejtetni a szervezeti egység jellemzőit. (Simonson, 2012)

Mivel nincsenek külső ügyfelek, ezért a captive center a versenyképességének megőrzése érdekében rákényszerül a méretgazdaságosság és földrajzi előnyök maximális kiaknázására. Emiatt is a captive centerek leginkább offshore, de legalábbis nearshore helyszíneken működnek. Ezek közül is kiemelkedik India szerepe. Például a Forbes 2000 vállalata közül 2000-ben még csak 44-nek volt legalább egy captive centere Indiában, 2003-ban már 71-nek, 2006-ban már 110-nek. (Kotlarsky & Oshri, 2008)

A captive center modell tulajdonképpen egy együttműködést jelent az üzleti egységek között. Ez az együttműködés három különböző szinten valósulhat meg, amelyből a harmadik a tisztán osztott szolgáltatás:

- közös folyamatok és megosztott kompetenciák. Minden egyes egység ugyanúgy hajtja végre a folyamatokat, ahol szakértői tudásra van szükség a folyamatokban, azt megosztják az egységek között;
- a fenti eset kiegészítve a közös földrajzi elhelyezéssel (co-location[48]). A folyamat funkciók az első esettel megegyezőek, de a különböző gazdasági tevékenységeket közös helyszínen biztosítják abból a célból, hogy elősegítsék az adatok biztonsági mentését és enyhítsék az egyes szervezeti egységek határain túli nyomást;

[45] Helyszínen nyújtott (premise-based) szolgáltatás: a technológia, tudás a szolgáltatási helyszínen áll rendelkezésre. Ilyenkor azonban nem csupán birtokolni kell a technológiát, hanem fenntartani is, például saját IT csapat működtetésével.

[46] Távolról igénybevett (hosted) szolgáltatás: a technológia, tudás egy távoli központban van fizikálisan és onnan nyújtják Interneten keresztül.

[47] A captive center kifejezés eredete az angol „captive", azaz fogoly szóból származik, ami itt átvitt értelemben azt jelenti, hogy egy piaci (outsourcing) szolgáltatóhoz képest ez a típusú szolgáltató központ az anyavállalat „foglya", hiszen csak befelé szolgáltathat, így nem tud igazi profitközpontként működni.

[48] Co-location vagy collocation: kollokáció vagyis erőforrások közös elhelyezése, az együttműködés megkönnyítése érdekében.

- az első és második eset összeolvasztása egy egységbe. A folyamatokat minden érintett résztvevő számára kölcsönösen nyújtják a különböző szervezeti egységek határain túli közös kompetenciákkal.

A globális szolgáltatói (sourcing) piac a folyamatos fejlődése után 2012-re elérte a 110-115 milliárd USA dolláros nagyságot. A captive centereknek kulcsszerepük volt ebben, kezdve onnan, hogy a ’80-as vége és a ’90-es évek elején a GE és a Texas Instruments is offshore captive centereket hozott létre. Az elmúlt 15-20 évben rengeteg captive center jött létre, az Everest Group számítása szerint 2011-ig globálisan 1.142 ilyen központ alakult. (Dani, et al., 2011) Továbbra is India az elsőszámú földrajzi célpont az offshore captive centerek esetében, azonban az utóbbi időben számos sikeres központ jött létre Kínában, Fülöp-szigeteken, Közép-Kelet Európában és Latin-Amerikában is.

Az utóbbi években azonban több irányú változás figyelhetők meg a szervezeti altípus esetén. Néhány vállalat például úgy döntött, hogy a captive center szolgáltatásait külső ügyfelek számára is értékesíti, míg más vállalatok úgy döntöttek, hogy kiszervezik a szolgáltatásaikat indiai szolgáltatókhoz, hogy csökkentsék a költségeiket, míg megint mások eladták a többségi részesedésüket a captive centerekben, hogy fejlesszék a cégük működését és pénzügyi helyzetét.

Oshri 80 vállalaton elvégzett kutatása alapján az utóbbi időszakban négy, az alap captive modell fenntartástól különböző captive-stratégia[49] körvonalazható (Oshri, et al., 2008):

- hibrid captive megvalósítása: az anyavállalat számára ellátja az üzlet szempontjából fontos szolgáltatásokat, de mellette a kevésbé fontosakat kiszervezik egy külső szolgáltatónak, általában egy offshore helyszínre. Ezáltal magasabb hozzáadott-értékű munkákra tud koncentrálni, miközben a vállalat költséget csökkent;
- shared captive megvalósítása: ez a típusú captive center egyszerre szolgáltat az anyavállalat és külső ügyfelek számára. Olyan vállalatok alkalmazzák ezt a modellt, amelyek bővíteni akarják a captive centerük üzletét. Általában sokkal hatékonyabbak és értékesebbek ezek a központok, mivel a munka mennyiségének növekedésével, az egységköltség csökken, amitől egyre versenyképesebbek lesznek a szolgáltatói piacon;
- értékesített captive: ez egy kilépési stratégia, ami lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy a captive center befektetésüket lezárják, és az értékesítésből származó bevétellel javítsák a mérlegüket, vagy más befektetéseket finanszírozzanak belőle. Általában akkor választják ezt, ha shared captive-et működtettek, amely versenyképes árakon több ügyfél számára szolgáltatott, ezért ismert és vonzó vásárlási célponttá vált;
- bezárt captive: a captive center bezárása ott merülhet fel, ahol az alacsony színvonalú szolgáltatások rontják az anyavállalat hírnevét. A vállalat úgy minimalizálhatja a veszteségeit ilyenkor, hogy kiszervezi a szolgáltatásokat egy külső partnernek.

A Black Book of Outsourcing 2007-es felmérése alapján megkérdezett vállalatok 29%-a kereste a captive center értékesítésének lehetőségét vagy már volt is egy értékesítési (exit) stratégiája. A kilépést tervezők között jóval nagyobb arányban voltak a nagy vállalatok

[49] Oshri megközelítése a captive center-t tekinti az alapszervezetnek és ebből magyarázza mind a hibrid megoldásokat, mind a shared service centereket. Ez a megközelítés nagyon hasonló ahhoz, amikor a shared service modellt vagy a hibrid megoldásokat az outsourcing modellből magyarázzák. Ezt korábban az outsourcing és shared service különbségét bemutató részben is taglaltam.

mint a közepes méretűek. Az értékesítések legfőbb okai az alábbiak voltak (Willcocks & Lacity, 2009):

- a captive center adat és szellemi tulajdonjog védelme érdekében jött létre, de a továbbiakban már nem jelent fenyegetést a vállalatra nézve, ha egy külső szolgáltató végzi az érintett tevékenységet;
- a felső vezetés már nem elkötelezett a captive center megtartása mellett;
- nem szükséges továbbra is szervezeten belül tartani egy adott tevékenység döntéshozatali jogosultságát;
- külső szolgáltató már képest kezelni a komplex szolgáltatást.

Ezen változásokat látván 2006-2008 között sok kutatás ítélte bukásra a captive center modellt. Az outsourcing szolgáltatók számának növekedése és számos captive center kudarca gyengítette a piaci megítélésüket. Határozott elképzelés volt, hogy a captive centerek jelentősen drágábban működnek, mint egy piaci szolgáltatótól vásárolt szolgáltatás. Ezzel együtt azonban számos érett captive centert alkalmazó vállalat elkötelezett a modell mellett és fontos szerepet szán a vállalata szolgáltatási stratégiájában és portfóliójában. (Dani, et al., 2011)

A piac azokat a captive centereket, amelyeket nem vásárolt fel egy külső szolgáltató, egyértelműen versenyképtelennek ítélt. Pedig a valóság az, hogy számos captive center olyan jól működik, hogy inkább azért nem értékesítették őket, mivel a külső szolgáltatóra váltás nem ígért előrelépést. Ott, ahol pedig értékesítés történt, sok esetben nem a rossz működés miatt, hanem a válságra való reagálásként történt ez. Egyik ilyen ok az volt, hogy a válság alatt a vállalatok javítsák a likviditásukat, másik ilyen ok pedig, ha egy földrajzi területről kivonult a vállalat, a harmadik, ha az érintett tevékenységet más módon kívánja megoldani a vállalat. De természetesen sok vállalat felkészületlenül és átgondolatlanul ugrott bele a captive modell alkalmazásába. Túl kis volumennel, kevés erőforrással, elégtelen anyavállalati támogatással és a tehetségek kiaknázására való képtelenséggel. Sok ilyen captive center küzd már az életben maradásért és sokat végül vagy kiszerveznek (outsourcing) vagy bevisznek (insourcing) a vállalati hierarchiába, ahogy azt Janssen és Joha (2008) korábban ismertetett modellje is mutatja. A captive centerek fejlődésénél sok esetben a tranzakciós tevékenységeket értékesítik harmadik fél számára és magasabb hozzáadott értékű folyamatokat captive centerekben hagyják. (Simonson, 2011)

A captive center értékesítésének eseteiben érdekes szituáció, amikor nem a teljes tulajdoni hányadot értékesítik, hanem csupán egy részét és így az anyaszervezet a későbbiekben tulajdonos és ügyfél is egyben. Ez tulajdonképpen a virtuális captive center működtetését jelenti, amelyről részletesen a *3.5.2.2-es alfejezetben* írtam.

A valóság azonban az, hogy a modell nem csupán túlélte az elmúlt éveket, hanem még növekedni és fejlődni is tudott. (Simonson & Singh, 2011) Ma is rengeteg captive center működik, körülbelül 11,1 milliárd dolláros összesített éves árbevétellel, ami 300%-os növekedésnek felel meg 2003 óta. Fontos azonban azt is megjegyezni, hogy a mai captive centerek már más működési modellben dolgoznak, és azt is, hogy ma már a munkájuk 30%-a technológiai, például IT támogatási és fejlesztési munka, szemben a korai időszakot jellemző hagyományos irodai munkákkal. (Aese, 2011)

A legtöbb captive center célja a működési költségek csökkentése. Tény azonban, hogy a captive centerek 60%-a küzd ennek a célnak az elérésével. Oshri (2011) szerint a fő probléma az, hogy ezen cégek nem rendelkeznek hosszú távú captive center stratégiával. Ehhez először ki kell találni, hogy mi a vállalat stratégiai célja a captive centerrel. A

stratégiai cél megértéséhez a vállalat vezetőinek tudniuk kell a választ arra a kérdésre, hogy milyen stratégiai szándék van egy captive center felállítása mögött. Két fő szándék lehet: a költségcsökkentés és a növekedési lehetőségek kiaknázása. Fontos azonban azt is figyelembe venni, hogy milyenek a helyi piac feltételei főleg, ha nearshore vagy offshore lokáción helyezkedik el. Azaz mennyire fejlett vagy elmaradott a kereslet a helyi piacon a captive center által kínált szolgáltatások iránt. Egy elmaradott piacon alacsony a kereslet a szolgáltatások iránt, viszont kevesebb a helyi konkurens szolgáltató is. A fejlett piacon magas a kereslet a captive center szolgáltatásai iránt, azonban nagyszámú innovatív versenytárs van a piacon. (Oshri, 2011)

Ha a vállalat fő célja a költségcsökkentés és a helyi piac elmaradott, akkor a captive center helyett érdemesebb egy harmadik fél számára kiszervezni a szolgáltatást. Egy elmaradott piacon ugyanis nincs meg a megfelelő számú és képzettségű munkaerő, hiányoznak azok a helyi szállítók, akikkel partner-megállapodásokat lehetne kötni. Ha mégis belevág a vállalat és felállít egy captive centert, akkor érdemes az alap captive center modellt megvalósítani. Ha a stratégiai szándék a növekedési lehetőségek kihasználása és a piac elmaradott, akkor nem érdemes captive centerbe invesztálni. A piac fejletlensége nem segíti elő a vállalati növekedési célokat. Ez a captive center kudarcához és bezárásához vezethet. Ha a vállalat célja a növekedés és egy fejlett piacon kíván megjelenni, akkor érdemes egy idő után az alap captive modelltől a hibrid és a shared captive modell felé elmozdulnia. Egy ilyen piacon sok helyi szállító van és értékes partnerkapcsolatokat lehet kiépíteni. (Oshri, 2012)

Ha a legfőbb cél a költségcsökkentés és a helyi piac is fejlett, akkor szintén érdemes az alap modelltől elmozdulni a hibrid modell felé, hiszen a nem-magtevékenységek kiszervezésével számos költségelőny érhető el. A méretgazdaságosság fejlesztése kulcsfontosságú a vállalat számára ebben a helyzetben. Ha a későbbiekben az anyavállalat megőrzi a captive center teljes tulajdonjogát, akkor kiélvezheti az így elért költségelőnyöket, ha pedig részben vagy egészében értékesíti azt, akkor képes lesz jobban fókuszálni a magtevékenységeire, miközben az értékesített captive center ügyfelévé válik. (Oshri, 2012)

2.4.3.2 Shared Captive/Service Center modell

A belső szolgáltató szervezet fejlődésével és a külső piac érésével egyre több és több piaci működési elem (profit a belső árazásban, teljesítményértékelés, szolgáltatási szint megállapodások, szerződésbontás lehetősége nem megfelelő szolgáltatás esetén, stb.) jelenhet meg egy captive center esetében. Ez megfelelő piaci versenyképesség (volumen és ár szintjén) elérését követően oda vezethet, hogy az anyaszervezet profitközpontként kezeli a szolgáltató központját és megnyitja annak szolgáltatásait külső piaci szervezetek számára. Ezáltal mint outsourcing szolgáltató szervezet léphet fel a piacon egy korábban captive center-ként működő szervezet.

Ez a modell a captive centerhez képest továbblépést jelent a piaci alapú működést tekintve. A modell lényege, hogy az SSC már nem csupán befelé szolgáltat, hanem más szervezetek számára kifelé is. Ezzel mintegy piaci szolgáltató viselkedik, ami előnyös a központ bevételeit és kihasználtságát tekintve, de számos működési (és kutatási) kérdést is felvet. Vajon hogyan szerzik ezeket a külső ügyfeleket a központok? Van-e prioritás a belső és külső ügyfelek kiszolgálása között? Miben különbözik a belső és külső ügyfelek kezelése? Ezen kérdések magyar piaci gyakorlatát is vizsgáltam az empirikus kutatásomban.

Ahogy korábban írtam a shared service modellt sok helyen az insourcinggal keverik. Ennek két oka is lehet. Egyrészt az insourcingot az outsourcinggal állítják szembe, ahol a tevékenységet ki („out”) viszik, míg a shared service esetében bent („in”) tartják. A másik

oka pedig az lehet, hogy a shared service modell alkalmazása szinte minden esetben új helyszínen történő beruházással jár együtt, ami akár egy már működő, más tevékenységet végző leányvállalat tevékenységbővülésével (azaz a leányvállalat szintjén insourcinggal) jár együtt.

2.4.4 Stratégiai sourcing egyéb szervezeti modelljei

2.4.4.1 In-house megoldás

A hagyományos működési modell, amikor házon belül („in-house") történik a szükséges tevékenységek vagy szolgáltatások elvégzése. Ez leginkább decentralizált vagy egyes esetekben centralizált működtetést jelent, de lényegében szervezeti határokon belüli, piaci elemeket nem (vagy csak minimálisan) tartalmazó tevékenységvégzés vagy szolgáltatásnyújtás.

2.4.4.2 Outsourcing és típusai

Az outsourcing (mely kifejezés az „outside resource using"-ból ered) valamely szervezeti tevékenység vagy funkció (klasszikus outsourcing) vagy egy egész folyamat (üzleti folyamat outsourcing, Business Process Outsourcing, BPO) kiszervezését jelenti egy külső szolgáltató vállalatnak, ahonnan az igényelt szolgáltatást a szükséges mennyiségben piaci áron visszavásárolják. Bőgel-Salamonné definícióját Hinek Mátyás idézi:

> *„Az outsourcing lényegében nem más, mint korábban a vállalaton belül ellátott tevékenységek átadása külső vállalkozóknak."* (Hinek, 2009, p. 11)

Olyan tevékenységekre vonatkozik, amelyeket a vállalat maga is el tudna végezni, de a külső szolgáltatóhoz képest rosszabb hatékonysággal. A szakirodalom a BPO részeként a magas hozzáadott értékű folyamatok[50] kiszervezését tudás folyamat outsourcingnak (Knowledge Process Outsouring, KPO) nevezi.

Az outsourcingot leginkább a magtevékenységekre (core competences) való koncentrálás és ezzel együtt a működési költségek csökkentése miatt és esetlegesen a szolgáltatási minőség javítása érdekében is választják a szervezetek. De lehet oka az is, hogy bizonyos szervezeti változások bevezessenek és menedzseljenek. Ezt utóbbi típust hívják átalakító vagy átszervező kiszervezésnek (transformational outsourcing). Ez egy kockázat- és haszonmegosztó együttműködés, mely segítségével a szervezet jelentős mértékben fejlesztheti a működési folyamatait. Az outsourcinggal megegyező jelentésben, elsősorban a non-profit és a közszféra kiszervezéseit jelöli a szakirodalom a „contracting-out" fogalommal, amikor a feladat kiszervezése az ellenőrzés átadása nélkül történik. A kis kiterjedtségű, viszonylag rövid időtávú, maximum 1 évre szóló szerződések pedig „out-tasking" fogalomként szerepelnek az irodalomban.

Az üzleti gyakorlatban nagyon hangsúlyos szerepe van a klasszikus outsourcing egyik típusának, az információs technológiák kiszervezésének (Information Technology Outsourcing, ITO vagy Information and Communication Technology Outsourcing, ICTO). A klasszikus outsourcing másik ismertebb altípusa a pénzügyi és számviteli outsourcing (Finance and Accounting Outsourcing, FAO).

Sokféleképpen lehet csoportosítani az outsourcingot, például a kiterjedtségét illetően beszélhetünk részleges outsourcingról (selective outsourcing) is, amikor a tevékenységeknek csak egy részét (20-80% közötti arányát) szervezik ki, a többit pedig meghagyják házon belül vagy esetleg teljes outsourcingról (total outsourcing) is, amikor

[50] Magas hozzáadott értékű folyamatoknak tekintik a szakirodalomban például a K+F tevékenység, üzleti és technológiai elemzés, piackutatás tevékenységeket.

egy tevékenységet teljesen (több mint 80%-ban) kiszerveznek. (Oshri, et al., 2009) Az előbbit leginkább két esetben választja egy szervezet:

- ha a teljes érintett tevékenységet kiszervezi, akkor elveszítheti a házon belüli tudását ahhoz, hogy megfelelő szinten tudja ellenőrizni a beszállítót;
- ha a vállalat a tevékenység egy részét házon belül is elvégzi, akkor olyan napi szintű, operatív tudással és információval rendelkezik, amely szükséges a hatékony beszámolási rendszerhez működtetéséhez.

A „selective outsourcing" a legtöbb esetben lényegében „pilot outsourcing", azaz a kísérleti outsourcing alkalmazása. Ilyenkor első körben egy bizonyos tevékenységnek csak egy részterületét szervezi ki, de lehetőséget biztosítva a szolgáltatónak arra, hogy középtávon a megmaradó feladatokat is megszerezhesse. A megközelítés előnyei, hogy a szolgáltató egy viszonylag kis területre fókuszálhat és ott minél magasabb szolgáltatási szintet érhet el, a szervezetnek pedig időt biztosít a kiszervezés előnyeinek megvizsgálására. Ez tulajdonképpen megegyezik vagy nagyon hasonló megoldás mint az ún. „organikus outsourcing", amelynek a lényege, hogy egy szolgáltató először csak kisebb feladatokat vesz át, majd ha az együttműködés sikeres lesz, akkor fokozatosan kap újabb és újabb feladatokat, folyamatrészeket. Ezt a modellt inkább a kisebb szolgáltatók választják, amelyek sok esetben egyszerre nem is lennének képesek a teljes üzleti folyamatokat átvenni, hanem csak a saját szervezetük organikus növekedésével.

Az outsourcingot földrajzi értelemben is csoportosítják aszerint, hogy honnan történik a szolgáltatás nyújtása. Eszerint beszélhetünk onshore, nearshore, offshore outsourcingról.

Az outsourcing szerződések lejártával természetesen adott a lehetőség, hogy a kiszervező vállalat az érintett tevékenységet visszavegye, visszaszervezze (ez a backsourcing), mert például a külső partner túl drága lett vagy nem megfelelő szolgáltatást nyújt vagy egyszerűen a külső partner áramvonalassá, korszerűvé tette a folyamatokat és most már a vállalat is képes hatékonyan működtetni őket. Az elmúlt években az outsourcing megállapodásoknak körülbelül egytizede esetében történt ez. (Oshri, et al., 2009)

Viszonylag új keletű a „rural sourcing" fogalma, amely olyan kiszervezést jelent, amikor városi területekről, ahol magasabb a munkabér és esetenként szakemberhiány is fellép, vidéki térségekbe szerveznek ki egyes, távmunkában is elvégezhető feladatokat. Ez lényegében egy típusa az onshore outsourcingnak, amely akár a munkaerőpiac bizonyos strukturális problémáira is megoldást jelenthet. (Berta, 2011)

Az előbbihez hasonló, de már inkább munkaszervezési modellnek is nevezhetnénk az ún. „homesourcing"-ot, amikor egy tevékenységet „haza szerveznek" olyan munkaerőnek, amely valamilyen oknál fogva szívesebben vagy kizárólagosan (mert például mozgáskorlátozott) otthonról dolgozik ahelyett, hogy egy munkahelyre járna be. Tipikusan ilyen lehet például egy telefonos ügyfélszolgálati munka vagy telefonos értékesítési munka. Nem jelent feltétlenül kötetlen munkaidőt, csak a munkavégzés helyszíne különbözik a hagyományos irodai munkától. Sokszor azonban részmunkaidős (pl. szülési szabadságon lévő) munkavállalóknál alkalmazzák. Alkalmazásával a szervezet is jól járhat, hiszen nem szükséges (vagy csak minimális mértékű) irodai infrastruktúra biztosítása a munkavégzéshez, amivel sokat spórolhat, de a munkavégzést informatikai eszközökkel könnyen tudja ellenőrizni.

Egyes vállalatok[51] körében az utóbbi időben elterjedt az un. „crowdsourcing" modell, amely szintén az outsourcing egy változata. A fogalmat Jeff Howe alkotta, aki szerint:

[51] Ilyen vállalatok például a Getty Imagines, InnoCentive, YourEncore, NineSigma, stb.

„crowdsourcingnak tekinthető minden olyan tevékenység, melyben egy vállalat vagy magánszemély saját munkaerő helyett egy definiálatlan tömeg kollektív bölcsességével és kapacitásának segítségével old meg egy feladatot, többnyire egy szabad pályázat formájában." (Howe, 2006, p. 15)

Ilyenkor olyan külső szakértő munkaerőt alkalmaznak, akiket leginkább az Interneten toborozva, egy összetett feladat egy részének megoldásával bíznak meg. A felhasználási lehetőségek széles skálán mozognak, a kézzel írt űrlapok visszagépelésétől, a telefonos kutatások végrehajtásán át, adattisztítás, adatbázis-építéstől, ügyfélszolgálati és egyéb más feladatok elvégzéséig. (Sütő, 2012) Az így alkalmazott munkaerő sok esetben nem igényel vállalati képzéseket, irodát, munkaeszközöket, juttatásokat és akár jobb tudással is rendelkezhet, mint a vállalati munkaerő. A munkavégzés Internet segítségével, távmunkában, szabad időbeosztásban, egy-egy részfeladat teljesítésére szól. Nagy mennyiségű, jól párhuzamosítható, de mindenképpen emberi intelligenciát igénylő feladatok hatékony elvégzését teszi lehetővé. Az így elvégzett munka költségelőnye akár 60-70%-os is lehet egy hagyományos outsourcing munkával szemben. A szolgáltatást igénybevevő ügyfél költségei is alacsonyabbak lehetnek 10-15%-kal, hiszen az alkalmazottakat csak a feladat teljesítése alatt kell fizetni, képzés alatt vagy két munka között nem.

Bizonyos területeken, mint például a szoftver fejlesztés, a crowdsourcing abszolút versenyképes lehet más outsourcing megoldásokkal szemben. A crowdsourcing nem alkalmas minden vállalat számára vagy minden feladathoz. A legnagyobb félelmek a crowdsourcing esetében a szellemi tulajdon biztonságával kapcsolatosak. Minél specializáltabb a feladat, minél bonyolultabb a projekt, minél szorosabb team-munkát igényel, annál kisebb a crowdsourcing által elérhető előny. A biztonsággal kapcsolatos félelmeket tovább rontja a munkaerővel kapcsolatos bizonytalanság is. Mi a garancia, hogy a munkaerő megfelelően el tudja végezni a feladatot, nem hagyja félbe a munkát, nem utasítja vissza a feladatot, nem csalódik a fizetési feltételekben vagy nem tartja vissza az elvégzett munka felhasználási jogait. Ahhoz, hogy egy vállalat kiaknázhassa a crowdsourcing előnyeit, érdemes privát csapatot építeni a vállalat kiszolgálására. A privát csapat tagjai között olyan szakértők legyenek, akik szakmai háttere ellenőrzött, akik tudása megfelel az ügyfelek igényeinek kiszolgálásához, akikkel titoktartási szerződést köthetnek, akik esetében megfelelő bérezési és ösztönző csomagban állapodnak meg. (Scheier, 2011) A crowdsourcing során nagymértékben építenek a bevontak kezdeményezéseire, ötleteire, amelyek egy közös online platformon keresztül hasznosulhatnak, épülhetnek be a vállalati gyakorlatba. A crowdsourcing így lényegében a nyílt innováció[52] (open innovation) alapját teremti meg.

2.4.4.3 Insourcing

Az outsourcing-nál tárgyalt backsourcing-tól annyiban különbözik az „insourcing", hogy ez utóbbi egy kívülről megszerzett, korábban nem vállalati tevékenység vagy szolgáltatás szervezetbe integrálását (tehát lényegében az outsourcing ellenkezőjét) jelenti. Az oka legtöbbször valamilyen olyan szakértői állomány által birtokolt tudás megszerzése, amely nem állt rendelkezésre a vállalatnál, de szükséges a vállalat stratégiai céljainak eléréséhez. A szakirodalomban azonban gyakran összemosódik a kettő, hiszen a különbség sokszor inkább időrendi kérdés, mint módszertani. A fogalom másik keveredése a különböző

[52] Az open innovation fogalmat Henry Chesbrough alkotta meg 2003-ban, aki úgy gondolja, hogy ez a hagyományos (zárt) innováció ellentettje. Szerinte a nyílt innováció a tudás be- és kiáramlásának célzott felhasználása a belső innováció felgyorsítására, és a piacok kibővítése az innováció külső alkalmazására.

shared service modellekkel van. A szakirodalom megosztott a kérdésben, sok szakirodalom ugyanazt érti a két fogalom alatt, az én megközelítésemben azonban különböznek.

2.4.4.4 Brand service company

A „brand service company" (egy márka alá tartozó vállalatok szolgáltatója) a shared service modellhez hasonló megoldás és olyankor jön létre, amikor egy nagy vállalat felvásárlási akciója után vagy több piaci vállalat egyesülését követően ezek kiszolgálására létrehoznak egy közös szolgáltatót. A „brand service company" (BSCo) kifelé, a piacra is szolgáltathat, folyamatosan összeméri a teljesítményét a piaci környezettel és meg van rá a lehetősége (sőt időnként ez elvárás is), hogy a szolgáltatások egy részét vagy akár egész szolgáltatásokat is kiszervezzenek külső szolgáltatóknak. (Rold & Berg, 2003)

2.4.4.5 Netsourcing

A „netsourcing" szűken értelmezve olyan központilag menedzselt üzleti alkalmazások használat-alapú igénybevételének gyakorlata, amelyet az ügyfelek Interneten vagy más hálózaton keresztül egy megosztott eszközről vagy létesítményről vehetnek igénybe. Tágabban értelmezve ide tartozhat mindenféle informatikai alkalmazás, infrastruktúra vagy szolgáltatás nyújtása valamilyen szolgáltató szervezeten (ASP, BSP, VSP, CSP, FSP, MSP, SSP)[53] keresztül, amely azonban már átfedéseket mutat az ITO-val. (Kern, et al., 2002) Azaz ide tartoznak az on-demand[54] szolgáltatások (utility computing) és a cloud computing[55] koncepció is. Az így nyújtott szolgáltatások leginkább három csoportba sorolhatóak, ezek az IaaS, PaaS és SaaS. A szolgáltatásként kínált infrastruktúra (Infrastructure as a Service, IaaS) esetében egy piaci szolgáltató szervezet a hardvereket és a működésükhöz szükséges eszközöket (létesítmények, felügyeleti eszközök) biztosítja a felhasználók számára. A szolgáltatásként kínált platform (Platform as a Service, PaaS) interneten keresztül elérhető fejlesztőkörnyezetet jelent. A felhasználó csak a fejlesztőeszközöket látja, de az infrastruktúrához nem fér hozzá. A szolgáltatásként kínált szoftver esetében (Software as a Service, SaaS) olyan szolgáltatási modellről beszélhetünk, amikor egy szoftver az interneten keresztül, telepítés nélkül érhető el. (Nemeslaki, 2012)

2.4.4.6 Cosourcing

A „cosourcing" (a szakirodalomban időnként co-sourcing) vagy „collaborative sourcing" kooperáció révén jön létre, amikor egy tevékenységet vagy működési folyamatot belső és külső források együttes felhasználásával működtetnek. A cosourcing lényegében a két végpont - az outsourcing és a captive center modell - közötti átmenet a tulajdonlás és a központ működésének kontrollja esetén. A különböző hibrid modellek, a vegyesvállalati modell (joint venture, JV), a stratégiai szövetség, a best-of-breed konzorcium vagy az elsődleges szolgáltató (prime contractor) tartoznak ide.

A „hibrid modell" olyan szervezeti megoldást jelent, amikor több sourcing modellt (leginkább shared service és outsourcing megoldásokat) összekapcsolnak és együtt vagy még inkább, időrendben egymás után alkalmaznak. A hibrid modellekről bővebben a *2.6.1.2 fejezetben* írok.

Egy szolgáltató és annak igénybevevője között létrejövő „vegyesvállalat" (joint venture) esetében mind a piaci szolgáltató, mind az igénybevevő cég hozzájárul mind a tőke, mind a

[53] ASP - Application Service Provider, BSP - Business Service Provider, VSP - Vertical Service Provider, CSP - Commerce Service Provider, FSP - Full-Service Provider, MSP - Managed Service Provider, SSP - Storage Service Provider.

[54] On-demand: azaz felhasználás-alapú szolgáltatásigénybevétel

[55] Cloud computing (felhő-alapú számítástechnikai): szolgáltatások esetében a szolgáltatások nem dedikált hardveren, hanem a szolgáltató hardverein megosztva érhetőek el.

szellemi tulajdon, mind a személyzet és más erőforrások tervezéséhez és alkalmazásához egy szolgáltatási üzlet biztosítása érdekében. A joint venture tulajdonképpen egy közös vállalkozás, amelyben függetlenül a szervezeti formától, legalább két fél megosztja az eszközeit, az irányítást, a nyereséget és a veszteséget. A joint venture általában akkor kerül előtérbe, ha például egy vállalat az outsourcing helyett offshore vagy nearshore helyszínen alapítandó szolgáltató központjának költségeit és kockázatát szeretné megosztani egy a helyi piacot jól ismerő szakértő csapattal. Ilyenkor a vállalatnak nem kell foglalkozni a cégalapítással, leginkább alkalmas helyszín megtalálásával, létesítmények kiválasztásával, engedélyek beszerzésével, munkaerő felvételével, stb., mivel ezeket a helyi cég végzi el. Ezáltal a vállalat elkerüli egy ilyen szolgáltató központ létrehozásakor felmerülő legtöbb nehézséget, jelentősen tudja csökkenteni a kockázatát, a szolgáltató cég pedig együttműködhet egy globális vállalattal, amelyből rengeteget tanulhat. Ez a fajta együttműködés mindkét fél számára előnyöket hordoz („win-win" helyzetet eredményez). Amennyiben a két fél úgy hoz létre vegyesvállalatot, hogy az elkülönült szervezet létrehozása nélkül történik, azt „virtuális joint venture"-nek nevezik.

A „best-of-breed" (kategóriavezető) konzorcium" azt jelenti, hogy az ügyfél-szervezet igényeit egy szolgáltató nem képes kielégíteni, ezért vagy az ügyfél kérésére vagy a szolgáltató döntésével egy konzorcium épül ki több szolgáltató szervezetből, amelyben lesz egy vezető konzorciumtag, mint legfőbb szerződéses partner, aki menedzseli a többi szolgáltatót és a teljes projektet. Ez a szövetség a szolgáltatók között többnyire taktikai alapú. A modell átmenetet képez az outsourcing és a multisourcing modellek között. (Rold & Berg, 2003)

A „best-of-breed" konzorciumhoz nagyon hasonló az „elsődleges szolgáltató" (prime contractor). A két megoldás között annyi különbség van, hogy ez utóbbi esetében van egy elsődleges szolgáltató partner, amely nem kapacitás problémák áthidalása miatt, hanem a szolgáltatásnyújtás normális biztosításához más szolgáltatókat, mint alvállalkozókat is bevon a teljesítésbe, mivel azzal a tudással, tevékenységgel nem rendelkezik. (Rold & Berg, 2003)

2.4.4.7 Multisourcing

Minden egyes szervezeti szolgáltatás a fentebb említett négy sourcing tevékenység egyikében bele kell, hogy essen. A különböző szolgáltatások esetében azonban több sourcing megoldást is megfelelő lehet. Ezt a megközelítést a szakirodalom multisourcingnak hívja. A multisourcing (vagy multi-sourcing) a Gartner cég által 2005-ben bevezetett fogalom. Definíció szintjén:

> *„a multisourcing üzleti és IT szolgáltatások szabályozott ellátása és összekapcsolása az üzleti célok teljesülése érdekében."* (Cohen & Young, 2005, p. 1)

Tulajdonképpen arról van szó, hogy a vállalat minden egyes tevékenysége, szolgáltatása esetén eldönti, hogy a négy fenti megoldás melyikét alkalmazza és ezt rendszeresen felül is vizsgálja. Ezen egyedi döntésekből pedig egyfajta mix alakul ki, amelyet multisourcingnak nevezhetünk.

2.5 Shared Service modell jellemzői

2.5.1 A modell kialakulása és elterjedése

Ahogy nagyon sok menedzsment modell, ez is az Egyesült Államokból indult. A 80-as évek legelején, amikor is a hadiipar és a NASA[56] hozott létre ehhez hasonló központosított beszerzési szervezetet. Ezek után a nagyobb cégek sorra felismerték, hogy ebben a modellben milyen lehetőségek vannak és szépen lassan kifejlődött erre egy önálló szektor. Itt természetesen a nagy kiterjedésű, operatív egységek szintjén szétszórtan működő nagyobb cégek fogtak bele az első modellek kialakításába. A szervezeti modellek újragondolása több okból is hasznosnak bizonyult, hiszen az USA gazdaságának az 1950-es évektől kezdődő fokozatos nyitásával az 1970-es és 1980-as évekre előállt egy olyan helyzet, hogy egyrészt az amerikai vállalatok nem tudták, hogy hogyan versenyezzenek a saját piacaikon a beengedett külföldi (főleg japán) cégekkel, másrészt, milyen stratégiákat kövessenek a globális piacokon. (Bodnár, 2012) Ebben szervezeti modellváltásban a jelentősebb amerikai stratégiai tanácsadó cégeknek (McKinsey, BCG, A.T. Kearney, Booz Allen Hamilton, Bain, stb.) is jelentős szerepük volt, amelyek ebben az időszakban szélesítették ki a tanácsadási profiljukat a szervezeti struktúrára és üzleti modellre vonatkozó tanácsadásra is. Így a centralizáció és decentralizáció állandóan visszatérő kérdése a shared service modell irányába mozdult el, amely igazából nem centralizáció, hiszen itt a valamiféle transzparencia és piaci típusú kapcsolat is kiépül a szolgáltatás nyújtója és igénybevevője között.

A szervezetek mindig is törekedtek arra, hogy megtalálják az ideális szervezeti struktúrát. A ’70-es években a centralizált struktúra volt az általánosan elterjedt, amelyet a ’80-as években a gyors és rugalmas piaci fejlesztések miatt a decentralizáció váltott fel. Az 1980-as években a vállalatok a konszernközpontjaik felfrissítésére és rugalmasságuk növelésére sok támogató funkciót a divíziókba helyeztek át. Ez a decentralizációs trend mögött a folyamatok remélt felgyorsítása és a rugalmasság növelése állt. (Bodnár & Vida, 2006) A decentralizáció azonban a standardizálás és a méretgazdaságosság tekintetében visszalépést is jelentett. A decentralizációs törekvések a globálisan megjelenő vállalatok esetében olyan kusza hálózatot eredményeztek, amely képtelen volt hatékony vállalati kommunikációt biztosítani az egyes szervezeti egységek között és egységesen megjelenni az ügyfelek felé. Emiatt rövid időn belül egy ellentétes irányú folyamat indult el. A globális verseny erőteljes nyomást gyakorolt a vállalatokra, hogy újracentralizálás útján csökkentsék a költségeit, de az Internet nyújtotta technikáknak hála már a hatékonyság elvesztése nélkül. Az átalakítások lehetővé tették az ügyfelek felé való egységes megjelenést, Internet alapú vállalati platformok kialakítását, a szervezeti folyamatok újratervezését és az osztott szolgáltatások bevezetését. (Thorniley, 2003) Azaz a vállalatok ismét a centralizáció felé fordultak, de úgy, hogy közben a decentralizációból származó előnyöket is megtarthassák. A cél tehát a rugalmasság és alkalmazkodóképesség mellett a standardizálás és méretgazdaságosság előnyeinek összekapcsolása volt. Ennek a szervezeti megvalósításából fejlődött ki az osztott szolgáltató központok (shared service center) modellje.

A shared service modell felfejlődéséhez az is erőteljesen hozzájárult, hogy a 80-as és 90-es években nagyon sok kiszervezési döntés történt a nagy nemzetközi vállalatokban, kialakult ennek a szolgáltatói szektora, viszont ezek a partnerkapcsolatok sok esetben konfliktusosak voltak. A szolgáltatást kiszervező vállalatok azt várták ezektől a szerződésektől, hogy így a funkciók sokkal olcsóbbak lesznek, ami nem mindig sikerült. Ennek az oka azon túl, hogy pontos önköltségszámítások hiányában a várakozások is néha túlzóak voltak, leginkább az

[56] NASA: National Aeronautics and Space Administration, vagyis az Egyesült Állomok Nemzeti Repülési és Űrhajózási Hivatala

volt, hogy az outsourcing szolgáltatók is magas árakat szabtak meg, hiszen profitot akartak keresni. Ha pedig a partnerkapcsolat révén nőtt rajtuk a nyomás, hogy csökkentsenek árat, akkor kénytelenek voltak a saját költségeiket csökkenteni, amivel együtt romlott a szolgáltatási színvonalat. Ezért egy idő után a kiszervező vállalatok rájöttek arra, hogy a tudás, amivel a szolgáltatásokat konszolidálni és standardizálni lehet ismert vagy megtanulható, így elkezdték saját kezükbe venni ezek megszervezését. Ezáltal elkerülhették, hogy a szolgáltatások ára önköltségi szint felé kerüljön, hiszen vállalaton belül már elsődleges nem cél a profittermelés mint az outsourcing szolgáltató vállalatoknál és egy-egy nagyvállalat esetében a szolgáltatások világszínvonalúak és a központokba szervezett szolgáltatások volumene eléri a mérethatékonyságot.

Az első szervezetek, amelyek létrehoztak shared service centereket, amerikai vállalatok voltak, amelyek először pénzügy és számviteli területen alkalmazták ezeket. Schulman és munkatársai (1999)[57] valamint Kagelmann (2001)[58]szerint a General Electric volt az első ilyen cég 1984-ben, de az ő példáját követte a Digital Equipment (DEC) 1985-ben, a korábban említett Baxter International 1987-ben, vagy a Johnson and Johnson 1989-ben fogadta el az erre vonatkozó stratégiáját. Az IBM szintén 1989-ben hozta létre az International Shared Service Center (ISSC) divízióját, amely szinte létrehozásával egyidőben (hogy felvegye a versenyt az EDS vállalattal) kifelé is szolgáltatni kezdett, azaz piaci szolgáltatóként is megjelent. (Szűcs, 2010) A korai alkalmazok akár 30%-os létszámcsökkentést és több tíz millió dolláros költségredukciót értek el. Az általuk elért jelentős költségcsökkentés hatására először az Egyesült Államokban, később azon kívül is egyre ismertebbé vált ez a szervezeti modell. Európában az alkalmazó cégek között az elsők között volt Elizabeth Arden 1991-ben, az Eastman Chemical és a Seagram 1994-ben, a Compaq és az Allied Domecq 1996-ban. (Malcolm, 1999)

Különböző statisztikák mutatják, hogy a modell fejlődésével párhuzamosan annak elterjedtsége is fokozatosan nőtt. Mára alig van olyan multinacionális vállalat, amelynek ne lenne már most, vagy ne gondolkodna egy szolgáltató központ közeljövőben való létrehozásában. 2003-ban a Hackett Group felmérése[59] szerint a multinacionális vállalatok még csak közel fele rendelkezett osztott szolgáltató központtal és további egynegyedük egy-két éven belül tervezte egynek a megvalósítását. (Thorniley, 2003) Hasonló adatokról számol be az Accenture 2004-es felmérése is, mely szerint a Fortune 500-as listán szereplő vállalatok több, mint 50%-a alkalmazta az osztott szolgáltató modellt 2004-ben és a körükben további növekedés várható. (Sutcliff, 2004) Az Alsbridge tanácsadó cég 2006-os felmérése szerint a megkérdezett vállalatok már közel 66%-a alkalmazta az osztott szolgáltató modellt és további 12% tervezte azt a közeljövőben. (Alsbridge, 2007)

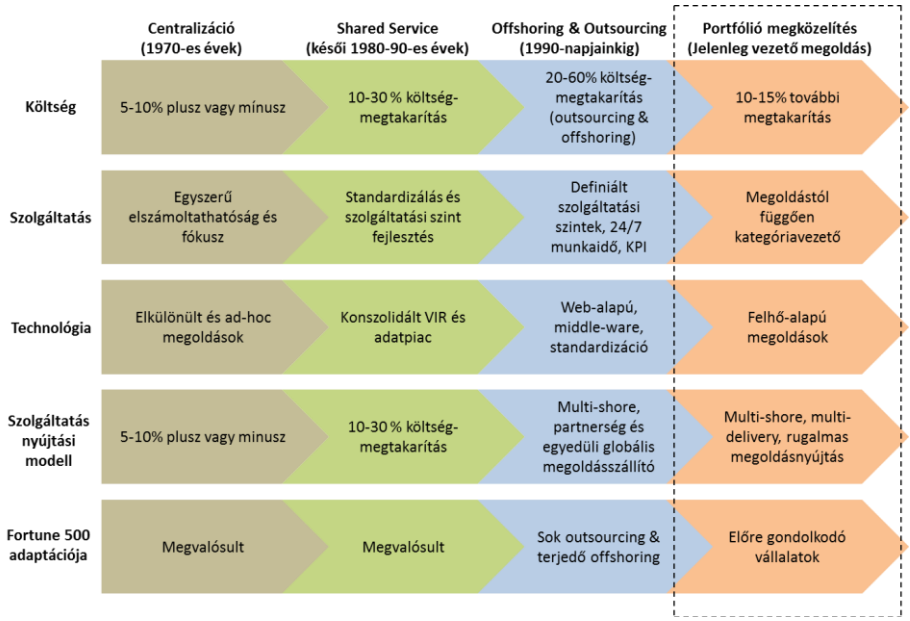
Az Angol Mérlegképes Könyvvelők Intézetének (English Institute of Chartered Accountants) 2009-es kutatása kicsit óvatosabb, szerintük az amerikai Fortune 500-as listán szereplő vállalatok több mint 30%-a alkalmazott legalább egy osztott szolgáltató központot. (Yuchi, 2009) Azt azonban ez a kutatás is kiemeli, hogy a jövőbeli növekedés folyamatos lesz.

Azonban több tanácsadó cég (IFUA Horvath & Partners, 2008) (Zinnov, 2010) szerint mára a világ legnagyobb 2.000 vállalatának 80%-a alkalmazza az osztott szolgáltatás modellt a háttértevékenységei támogatásához.

[57] Schulman, D., Dunleavy, J., Harmer, M. and Lusk, J. (1999) Shared Services – Adding Value to the Business Units, John Wiley & Sons, INC, New York

[58] Kagelmann, U., (2001) Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden, Gabler.

[59] Hackett Group: European Finance Shared Service Organisations Study, 2002. (www.thehackettgroup.com)



7. ábra: Shared service helye a sourcing modellek időbeli fejlődésében

Forrás: saját szerkesztés (Zinnov, 2010) alapján

Ahogyan a legtöbb menedzsment trend, ez is először a versenyszféra szervezetei között terjedt el, majd amikor a modell már kiforrott és a projektsikerek is megbízhatóan jelentkeztek, az állami és közszféra szervezetei (pontosabban azokat felügyelő kormányok és önkormányzatok) is felfigyeltek a lehetőségre. Ma a világ nagyon sok országában sikeresek alkalmazzák a shared service modellt az államigazgatásban, a közigazgatásban vagy egyéb non-profit szervezetek szintjén. Ezekről bővebben a *D. Függelékben* írok.

2.5.2 A modell tipikus szolgáltatási területei

A shared service megoldások, az 1980-as évekbeli indulásuk óta, nagy mértékben fejlődtek és kiterjedtek. Eleinte az alkalmazás fókusza leginkább olyan hagyományos háttértevékenységekre terjed ki, mint például a pénzügyi szolgáltatások, HR, IT, amelyek a szervezet főtevékenységét támogatták, de az elmúlt évtizedekben egyre több és újabb funkcióra terjedt ki és mára olyan területeken is közkedvelt mint például értéklánc menedzsment, marketing, ingatlangazdálkodás, jogi ügyek. (Zinnov, 2010) Ennek ellenére a legtöbb vállalatnál leggyakrabban még mindig a következő üzleti támogató területeken alkalmazzák (Hogan, et al., 2011):

- pénzügy és számvitel;
- humán erőforrás;
- információs technológia;
- ellátási lánc/beszerzés;
- értékesítés/marketing;
- ingatlan/létesítménygazdálkodás;
- jog.

A Deloitte kutatása szerint az ügyfélszolgálatnak, mint a vállalatokat megkülönböztető szolgáltatás jelentőségének megnövekedésével, egyre nő az osztott szolgáltató modell alkalmazása az ügyfélszolgálati központok esetében is. (Hogan, et al., 2011) Ezért ma egyre több call-center és contact center tevékenység válik a shared service centerek

részévé. Az, hogy ezek mennyiben értelmezhetőek shared service tevékenységekként mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban vitatott, azonban világosan látható globális tendencia a modell alkalmazási hatókörének tágulása, ezért megítélésem szerint ezzel együtt kell bővíteni a fogalom értelmezési tartományát is.

A szolgáltatási tevékenységeket az üzleti gyakorlatban megkülönböztetik aszerint, hogy azok mennyiben járulnak hozzá a szervezet üzleti teljesítményéhez, azaz mennyi értéket teremtenek. Ez lényegében a korábban (*2.1.6-es alfejezetben, 2.3.1-es alfejezetben*) ismertetett Porter-i elméleten alapul. Eszerint általában azonosítanak:

- alacsony hozzáadott értékű (általában ezek az ún. tranzakciós) tevékenységek: ezek a szervezet támogató, háttér-tevékenységei, amelyek rendszerint gyakran ismétlődő, nagyszámú tranzakcióból állnak, vagy ilyenekre felbonthatóak. Szervezetenként változhatnak, de általában tipikusan ide tartozik nagyon sok pénzügyi-számviteli folyamat, bizonyos beszerzési tevékenységek, bizonyos IT tevékenységek, bizonyos HR tevékenységek, stb.
- magasabb hozzáadott értékű (üzlethez, profittermeléshez közelebb álló) tevékenységek: ezek általában a szervezeti főtevékenység részei vagy ahhoz nagyon közel álló folyamatok. Szintén változhatnak szervezetenként, de általában tipikusan ide tartoznak bizonyos tervezési, elemzési, kutatási tevékenységek, stb.
- egyes kutatások (Accenture, 2011) ezeken kívül megkülönböztetik még az ún. atipikus tevékenységeket is: amelyek leginkább a korábban ismertetett vezetői folyamatokhoz kapcsolhatók. Általában tipikusan ide tartozik a belső kommunikáció, belső banki tevékenységek, bizonyos jogi tevékenységek, stb.

Más kutatók (Bőgel, 2009) szerint a vállalati tevékenységek hozzáadott értéke alapján az alábbi csoportosítást lehet megtenni:

- egyszerű back-office jellegű tevékenységek (adatbevitel és -feldolgozás, tranzakció kezelés, stb.),
- ügyfélkapcsolatok kezelése (telefonos ügyfélszolgálat, telemarketing, ügyfélkapcsolat-menedzsment, stb.),
- vállalati alapfunkciók (könyvelés, pénzügyek, HR, IT, beszerzés, stb.),
- szakértői tevékenység (piacelemzés, portfólió-elemzés, kockázatmenedzsment, hitelképesség értékelés, stb.)
- kutatás, fejlesztés, innováció (dizájn, technológiai fejlesztés, kutatás, tesztelés, stb.).

Az osztott szolgáltató központba szervezett funkciók révén elérhető megtakarítás ágazatok és üzleti területek szerint különböző. A legnagyobb megtakarításokat azoknál a szolgáltatásoknál érzékelhetnek a vállalatok, amelyek nagy tranzakciós volumennel rendelkeznek, itt ugyanis jelentős az elérhető méretgazdaságosság hatása. (Bodnár & Vida, 2006) Ezek alapján az osztott szolgáltató központok számára leginkább alkalmas szolgáltatásokat a következők jellemzik (Binks, et al., 2006):

- tranzakció és folyamat-vezéreltek;
- standardizált folyamatokkal rendelkeznek;
- nagy volumennel bírnak;
- földrajzilag függetlenek;
- speciális munkaerőt igényelnek;

- magas tőkeintenzitásúak[60];
- az egyes szervezeti egységekből érkező kereslet a kritikus tömeg alatt marad.

Ennek megfelelően a legtöbb osztott szolgáltatási központ a különböző és nagy volumenű, tranzakciós művelettel bíró funkciók ellátására jön létre, egyben minimalizálva az ügyfelekkel való interakciók számát is. A tranzakciók magas száma azért fontos, mivel ezeket a funkciókat jól lehet standardizálni és így nagy hatékonysággal végezhetőek. (Thorniley, 2003)

A modell érésével azonban egyre több szolgáltatási tevékenységre alkalmazzák. Az a tranzakciós mellett a magasabb hozzáadott-értékű és atipikus tevékenységek területén is megjelent. Jellemző, hogy a szolgáltató központok egy szűkebb tevékenységcsoporttal indulnak, majd a működésük alatt, a kiszolgált szervezetek igényeinek megfelelően bővítik portfóliójukat. Ez persze működhet tervezett formában is, amikor a vállalat vezetése néhány pilot területen méri le a szolgáltatások költségeiben, mérhetőségében, színvonalában bekövetkező változásokat és ennek függvényében terjeszti ki a központ tevékenységét más területekre is. Minden szolgáltatásáthelyezés esetében közös feltétel a korszerű informatikai és távközlési infrastruktúra megléte is. (Erdős, 2005)

Ezzel párhuzamosan az egyfunkciós központokból kombinált, többfunkciós szolgáltató központok fejlődtek ki. Például egy kombinált ügyfélszolgálati és pénzügyi központ képes gyorsabban és hatékonyabban reagálni a számlázással kapcsolatos megkeresésekre. Ami természetesen hozzájárul az ügyfél-elégedettség növekedéséhez. (Zinnov, 2010)

2.5.3 A modell alkalmazásának feltételei, anyavállalatok jellemzői

A vállalatok esetében az osztott szolgáltatás központok alkalmazása két esetben értékelődik fel. Egyrészt akkor, ha maga a gazdasági környezet kedvezőtlen és ez a vállalatokat költségmegtakarításra kényszeríti, másrészt pedig akkor, amikor a vállalatok életciklusa elérkezik ahhoz a ponthoz, hogy – a stagnálás, esetenként a hanyatlás megelőzésére vagy visszafordítására – optimalizáláson kezdenek gondolkodni. Ez utóbbit gyakran előzi meg felvásárlás, tevékenységbővülés vagy a leányvállalatok számának növekedése, aminek következménye, hogy a vállalaton vagy a leányvállalatokon belül azonos tevékenységre már több megoldás, gyakorlat létezik, és ezeket több osztályhoz, jogi entitáshoz tartozó munkavállalók hajtják végre. Az optimalizálás egyik lehetséges módja az osztott szolgáltatás modell alkalmazása. Egy osztott szolgáltatás központ működtetése mind az igénybevevő, mind a szolgáltatásnyújtó szervezet részéről felelősségvállalást követel, amihez az igénybevevőnek a pontos árazást is figyelembe véve, ismernie kell, hogy mire van szüksége. Felelősségről azonban csak az átláthatóság esetén lehets beszélni, ennek megléte a szolgáltató központok alapvető feltétele. (Fekete, 2007)

Ahhoz, hogy egy szolgáltató csökkentett költségből nyújtson jobb minőségű szolgáltatást, át kell alakítani a szolgáltatás eszközrendszerét és működési modelljét. Az egyik a központosítás, amikor szervezetileg vagy földrajzilag korábban elkülönítve működő funkciókat vonnak össze. A másik a szabványosítás, amelynek során az alkalmazott eszközök számát és ezzel együtt a szakértők számát is csökkenteni lehet. Ugyanígy előnyt jelent a konszolidáció, amely a kihasználatlan erőforrásokat aktivizálja, csökkentve a fajlagos költségeket. De az automatizált életciklus-menedzsmenttel is lehet eredményeket elérni. Ide tartoznak a monitorozó és rendszermenedzsment eszközök. Ezek rögzítik és

[60] Tőkeintenzitás: egy foglalkoztatottra jutó tőke mennyisége. Ha nő a tőkeintenzitás (még változatlan technológia mellett is), akkor az emeli az egy foglalkoztatottra jutó output-ot, a munka határtermékét és a béreket; csökkenti viszont a tőke hozadékát és emiatt a tőke megtérülési rátáját.

kategorizálják az eseményeket, tudásbázist tartalmaznak az incidensek és problémák megoldásához, nyilvántartják a változásokat.

Egy shared service center megvalósításához több kell, mint a megfelelő képzettségű, de legolcsóbb munkaerő megtalálása. Olyan szempontokat is figyelembe kell venni, mint az időzónák, a szoftver licencek, könyvelési szabályozások vagy nyelvi képzettségek, hiszen ezek mind befolyásolják a fenntarthatóságot és a működési költségeket. De egy osztott szolgáltató központ létrehozása esetén az érintett folyamatok egészének és egyes alkotóelemeinek jellemzőit is elemezni kell. A funkciók egyetlen szervezeti egységbe való összevonása a folyamatok megszervezésével és kialakításával szemben magas követelményeket támaszt. A vállalati folyamatokkal szemben támasztott követelmények a következők (Bodnár & Vida, 2006):

- szervezeti egységek folyamatainak homogenitása: azok a funkciók a legalkalmasabbak az összevonásra, amelyek az egyes vállalati területeken azonos vagy hasonló módon zajlanak le, mivel messzemenően függetlenek az ott végzett alapvető tevékenységtől vagy szervezeti egység sajátosságaitól;
- a folyamatstandardizálás hatása: érdemes megvizsgálni, hogy a standardizálás hogyan hat a folyamat eredményére. Ugyanis a hatás folyamatonként eltérő lehet, ezért bizonyos folyamatok uniformizálása nagyobb hasznot hoz, mint mások;
- az operatív egységekkel való egyeztetés szükségessége: azon folyamatok szolgáltató központba szervezése csak ritkán vagy egyáltalán nem jöhet szóba, amelyek az eltérő gyakorlat miatt nagyon gyakori egyeztetéseket igényelnek és ezt egy informatikai rendszer nem tudja automatizálni;
- a folyamat végrehajtásának gyakorisága: minél gyakoribb a folyamatok végrehajtása, annál nagyobb a szolgáltató központban szervezéssel elérhető méretgazdaságossági előny;
- a szolgáltatások piacképessége: ahhoz, hogy biztosítsuk a hatékony rendelkezésre állást, elkerüljük az elkényelmesedést, a bürokratizálódást és a rugalmatlanságot a szolgáltató központot piaci alapokon kell létrehozni. Ennek előfeltétele a szolgáltatások elkülönítése, a szolgáltatási szint világos meghatározása és az ellentételezéshez elszámolóár alkalmazása.

Ha ezen jellegzetességek figyelembevétele elmarad, akkor a szervezési megoldás nem tud hatékonyan működni. (Bodnár & Vida, 2006) Erről bővebben a *3.5.10.2-es alfejezet* szól.

Kutatások igazolták, hogy nem csupán az osztott szolgáltatás modellt alkalmazó vállalatok száma nő folyamatosan, de a modell kezdeti időszakától eltérően ma már a nagy multinacionális vállalatok mellett a közepes méretű vállalatok is egyre inkább alkalmazzák a modellt. (Petkovic & Lazarevic, 2012)

Ennek ellenére az osztott szolgáltatás nem való minden vállalat számára, mivel a modell előnyei csak bizonyos vállalati méret megléte esetén aknázhatók ki megfelelően, hiszen a költségelőnyök nagy mértékben függnek a méretgazdaságosságtól. Amíg a kis vállalatok például nem rendelkeznek olyan méretű munkafolyamatokkal, hogy megérje központba szervezni őket, addig a közepes vállalatoknak gyakran nincs annyi erőforrásuk, hogy a megfelelő megvalósítást végigvigyék. (Fry, 1998)

A SunGard 2010-es globális felmérése alapján a shared service centerrel rendelkező vállalatok 54%-a évi bruttó egy milliárd dollár vagy afeletti forgalommal rendelkezik. Ennek az oka elsősorban az, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb a valószínűsége, hogy vállalati szinten eltérő rendszereket és nem standardizált folyamatokat

alkalmaz. Hiszen a modell előnyei nem csupán a nagy volumenek kihasználtsága révén érhetőek el, hanem a redundanciák megszűntetésével. A SunGard felmérésében szereplő vállalatok 75%-a globális jelenléttel bírt. Ezen vállalatok 89%-a vagy már rendelkezett vagy tervezte egy osztott szolgáltató központ felállítását. A globális működés azért is jelent előnyt, mert így nagyobb tranzakciós volument lehet kezelni és a modell által csökkenthetőek a költséges duplikált tranzakció-feldolgozási erőfeszítések. A globális szolgáltatási környezet lehetővé teszi a globális standardok bevezetését és az egységes információ-hozzáférést a világszinten szétszórt különböző leányvállalatok számára. Ugyanakkor a vállalatok jellemzően több szolgáltató központot működtetnek és inkább regionális mint globális szinten működtetik ezeket. A felmérésben résztvevő vállalatok 80%-a kettő vagy több regionális szintű központtal rendelkezett, mivel így volt képes kiszolgálni az ügyfelek kulturális különbségeit és az eltérő időzónákat[61]. (SunGard, 2010)

Az óriási multinacionális vállalatokkal szemben a közepes mérettel rendelkező vállalatok egy jól működő vállalatirányítási rendszer segítségével sokszor gyorsabban adaptálják a modellt valamelyik tevékenységükre. Kutatás támasztja alá azt is, hogy a közepes méretű szervezetek kevesebb öröklött információs rendszerrel rendelkeznek, ami megnehezíti az átállást, így ez is a rugalmasságukat segíti. (Sutcliff, 2004) A modell jelenléte azonban ma még elsősorban a multinacionális nagyvállalatokhoz köthető, mivel a szervezeti transzformáció, a funkciók migrációja jelentős tőkebefektetést igényel, azonban számolni lehet azzal, hogy a trend egyre inkább begyűrűzik a közepes vállalatokhoz is.

2.5.4 A modell stratégiai céljai, alkalmazásának előnyei

Az osztott szolgáltató központot a legtöbb vállalat a teljes üzleti stratégiájának megújítására alkalmazza, egyrészt hogy csökkentse a költségeit és karcsúsítsa a szervezetét, másrészt hogy növelje a részvénytulajdonosi értéket a szolgáltatások minőségének javításával. Michael Porter már az 1980-as években azt állította, hogy:

> *„a tevékenységek megosztásának képessége potenciális alapja lehet a vállalati stratégiának, mivel a megosztás növeli a versenyelőnyt a differenciáltság költségeinek csökkentésén keresztül."* (Shah, 1998, p. 1)

Az osztott szolgáltató modell bevezetésének okait kategorizálni lehet aszerint, hogy azok stratégiaiak vagy operatívak. Stratégiai jelentőségű lehet például a technológiai befektetések optimalizálása vagy a stratégiai üzleti modell váltásához szükséges rugalmasság biztosítása. Operatív okok lehetnek a szolgáltatási minőség és átfutási idő javítása, a jelentősebb működési folyamatok költségeinek csökkentése. Mindkettőhöz tartozhat a vezetők tájékozottságának javítása, erre szükség lehet a stratégiai döntések meghozatalához és az operatív működés zökkenőmentességéhez. (Fekete, 2007)

A modell alkalmazásával elérhető költségmegtakarításra különböző piaci statisztikák léteznek. Egyes kutatók szerint (Daleske, 2012) (Thorniley, 2003) ez akár 30-50%-os mértékű is lehet. Ezt erősíti meg a PwC tanácsadó cég 2010-es globális kutatása is, amely alapján a diverzifikált portfólióval rendelkező globális gyártó cégek 40%-os költségmegtakarítást értek el pénzügyi és számviteli shared service központok létrehozásával. Egy másik forrás szerint a globális fogyasztói termékeket gyártó cégek pedig 25%-os költségmegtakarítást vittek véghez a back-office szolgáltatások shared service központokba szervezésével. (Aird & Sappenfield, 2010) A Horváth & Partners 2007-es 117 vállalatra kiterjedő kutatása alapján egy osztott szolgáltató központ létrehozása akár 68%-os költségmegtakarítást, 62%-os méretgazdaságossági javulást, 57%-os növekedést eredményezett a folyamatminőség területén. (Horváth & Partners, 2008)

[61] Lásd a follow-the-sun modellt az *A. Függelékben*.

Fontos azt is hangsúlyozni, hogy a modell alkalmazásával nem csupán költségmegtakarítás (különösen igaz ez a bérköltségekre), hanem egyéb értéknövekedés (pl. ügyfélszolgálat fejlesztés révén javuló értékesítés) is társulhat. Egy 2013-as McKinsey kutatás alapján az összes elérhető előnynek is mindösszesen 25%-a származik a bérköltség-csökkenésből és további 5% a költség és termelékenységi javulásból. (Chandok, et al., 2013)

5. táblázat: Shared Service modell főbb céljai

OSZTOTT SZOLGÁLTATÁS MODELL FŐBB CÉLJAI	- költségmegtakarítás: o direkt költségek: a folyamatok és szervezeti egységek duplikációjának megszüntetésével; o indirekt költségek: standardizáció, magasabb szolgáltatási minőség, gyorsabb és pontosabb implementációja a jogi, szabályozási környezet változásának;
	- standardizált folyamatok létrehozása, fejlesztése;
	- magtevékenységre való fókuszálás;
	- nagyobb átláthatóság megteremtése;
	- a folyamatok és szolgáltatások költségeinek rugalmassá tétele az üzleti egységek számára;
	- szinergiák elérése (méretgazdaságosság, tudás kiaknázás);
	- nagyobb stratégiai rugalmasság (az üzleti portfólió újrastrukturálása sokkal könnyebb) biztosítása;
	- forgótőke állomány javítása.

Forrás: saját gyűjtés (Strikwerda, 2006a) (Jacobs, et al., 2005) (Bilics, 2005) (Horowitz, et al., 2008) (Zinnov, 2010) (Boessenkool, et al., 2006) alapján

Sokfajta célja lehet az osztott szolgáltatás modell alkalmazásának, azonban azt mindenképpen hangsúlyozni kell, hogy a költségcsökkentés nem kizárólagos. Sokkal inkább valamiféle új érték létrehozása, amely származhat a hatékonyság növekedéséből, a költségek csökkenéséből vagy akár piaci pozíció, versenyhelyzet javításából. A legfontosabb célokat az *5. táblázatban* foglaltam össze. Az osztott szolgáltatások révén elérhető költségmegtakarítás általában több forrásból táplálkozik. Nem szabad ugyanis elfelejteni, hogy az egyszeri megtakarítási intézkedések mellett a szervezeti tanulás révén elérhető költségcsökkenések hatása később jelentkezik. Kutatások azt igazolják, hogy az osztott szolgáltató modellben a folyamatok konszolidálásával átlagosan 20%-os megtakarítást lehet elérni. Ezen felül a folyamatok fejlesztésével további 15-20%, míg a rendszer fejlesztésével további 15%-os megtakarítás érhető el. (Busi, 2005) Ennek eredményeképpen egy szolgáltatási funkció osztott szolgáltatásként való megszervezése sokkal kisebb befektetéseket igényel az alkalmazott technológiák és irodai hely tekintetében és akár 30%-kal kisebb létszámmal is megoldható, mintha ugyanezt a szolgáltatást több helyszínről nyújtanák.

Az osztott szolgáltatások kialakítása terén sikeres úttörő amerikai vállalatok költségmegtakarítása egy-egy szolgáltatás esetében elérte akár az 50%-ot is, de a kisebb, soknyelvű és változatosabb vásárlóerejű európai piacokon működő vállalatok számára a 30-40%-os költségmegtakarítás a reálisabb célkitűzés. A költségcsökkentési célkitűzéseiket azonban sok vállalat nem tudja elérni. Kutatások szerint az előre megszabott időn belül a vállalatok negyede éri el a 20-30%-os megtakarítást, csupán 10%-uk teljesít 30% felett, miközben közel egyharmaduk 10% alatt. A legfőbb probléma, hogy a szolgáltató központok költségelőnyeinek eléréséhez több idő szükséges. Sok vállalatvezetőn nagy a nyomás, hogy új rendszerekbe, technológiákba való beruházás

nélkül gyorsan költséget takarítson meg. Ezért hamar túlesnek a konszolidáció szakaszán és csak ezután kezdenek bele a standardizációba. Addigra viszont az elérhető költségelőnyök beszűkülnek. Valójában minél inkább a költségcsökkentésre fókuszál a vállalatvezetés, annál inkább csökkenti a mozgásterét és paradox módon rontja az esélyét a megtakarítások növelésére. (Thorniley, 2003)

A költségcsökkentés mellett a szolgáltató központok célja, hogy egyre gyorsabban és egyre kevesebb hibával dolgozzanak. A minőség javítása, a hatékonyságnövelés, tehát a folyamatos fejlesztés, illetve annak a kontrollja alapkövetelmény.

8. ábra: Egy SSC bevezetésének motivációi a stratégiai és operatív tengelyen

Forrás: saját szerkesztés (Jacobs, et al., 2005) alapján

Ha azonban pusztán a költségoldalát vizsgáljuk a modellnek, akkor kellemetlen meglepetésekkel is szembesülhetünk. A vállalati költségszerkezetet alaposabban szemügyre véve azt látjuk, hogy egy tipikus kereskedelmi szervezet esetében az osztott szolgáltatások révén elérhető költségmegtakarítás 20-40% az adott funkcionális területen, ami a vállalati teljes költségben csupán körülbelül 0,5%-ot jelent. Ha ehhez még figyelembe vesszük, hogy mindez jelentős beruházásokat és számos, sokszor fájdalmas szervezeti változtatást is igényel, akkor az elérhető eredmény sokkal marginálisabb és még az is elképzelhető, hogy egyszerűbb útja is van szervezeti szinten egy ekkora költségmegtakarítás elérésének.

A shared service modellt alkalmazó szervezetek motivációit egy strukturált táblázatban foglaltam össze, amely terjedelmi korlátok miatt a *10. számú mellékletben* található meg. Ezen előnyök azonban túlnyomórészt más sourcing modell, például az outsourcing révén is elérhetőek. Sok szervezet számára azonban nem alkalmas az outsourcing modell. Ilyen esetekben a shared service modell választásának főbb okai az alábbiak lehetnek:

- biztonság és minőség: a szervezet olyan érzékeny adatokkal vagy folyamatokkal rendelkezik, amelyek nagyfokú működési felügyeletet és minőségbiztosítást igényelnek (Bőgel, 1999);
- tudás megőrzés: a vállalati tudást nem vész el vagy épül le egy kiszervezés eredményeképpen (Steer, 2007);
- vállalati értéknövelés: ha a vállalat vagy a tőzsdére lépés (IPO[62]) előtt vagy valamilyen vállalati felvásárlás, összeolvadás (M&A[63]) előtt áll és szeretné

[62] IPO – Inital Public Offering: a vállalat részvényeinek az első bevezetése a tőzsdére.
[63] M&A – Mergers and acquisitions: összeolvadás és felvásárlás angol rövidítése

maximalizálni a vállalat értékét. Hiszen többet ér, ha a vállalat mérlegében szerepel egy szolgáltató központ, mint ha egy külső szolgáltatóval lenne erre szerződése;

- verseny hiánya: nincs megfelelően érett szolgáltatói piac, ezért a szervezet nem tud a piacról olcsóbban és/vagy megfelelő minőségben szolgáltatást beszerezni;
- gazdaságosság: megfelelő kapacitáskihasználás mellett a vállalat megspórolja a külső szolgáltató profitját;
- globális jelenlét kiterjesztése: a menedzsment a fő tevékenységére tud fókuszálni, nem kell egy harmadik féllel való szerződéssel foglalkoznia, ami segíthet a globális jelenlétének kiterjesztésében.

További előnye az ilyen szervezeti megoldásoknak, hogy a szolgáltató központok és az igénybevevő szervezeti egységek közötti együttműködés kihat az egész vállalatra és olyan irányítási keretrendszert alakít ki, amely a szervezet átláthatóságának növelésével, a célkitűzések és igényszintek pontosításával és a teljesítmények mérésével hozzájárul a jobb vállalati működéshez. A funkciók összevonása tehermentesíti az egyes divíziókat és lehetővé teszi, hogy az alaptevékenységükre és a stratégiai kezdeményezésekre összpontosíthassanak. Emellett a szolgáltató központok létrehozása fokozza a vállalatok növekedési képességét is, hiszen egy-egy új területre való belépés esetén már megvannak a kiszolgáló struktúrák és folyamatok, nem kell azokat újból kiépíteni, ami stratégiai előnyt jelenthet. (Bodnár & Vida, 2006)

De a shared service modell bevezetése mellett szólhat az is, hogy a vállalat alaposabban meg tudja tervezni a működését, hiszen jól ismeri a saját szervezetét, mint egy külső partner, ezáltal jól kezeli a kockázatokat és tudja növelni a költséghatékonyságot. (Horváth, 2009)

2.5.5 A modell kritikái, a megvalósítás lehetséges kockázatai

Általánosságban a sourcing döntésekkel kapcsolatban felmerülő kockázatokat Aron és Singh (2005) vizsgálták, akik megkülönböztetek működési és strukturális kockázatokat. Az előbbi azt a veszélyt jelenti, hogy a folyamatok nem működnek megfelelően egy kiszervezési vagy földrajzi áttelepítés után, az utóbbi pedig azt, hogy a szolgáltató és az ügyfél közötti kapcsolat nem működik majd jól. Javaslatuk szerint a vállalatoknak akkor kell nearshore vagy onshore helyszínen shared service centert létrehozniuk, ha a működési kockázat magas, a strukturális kockázat pedig mérsékelt. Ha a strukturális kockázat magas és a működési kockázat a mérsékelt, akkor ez offshore helyszínen is megvalósítható. (Aron & Singh, 2004) Noha a shared service modell általános megítélése a szakemberek körében összességében pozitív, vannak azonban kritikák és előfordulhatnak bizonyos kockázatok is a működés kapcsán.

2.5.5.1 Földrajzi áttelepítésével járó nemzetgazdasági kockázatok

Vita van arról, hogy vajon mennyire segítik egy adott ország gazdaságát a vállalatoknál zajló racionalizálással járó szervezeti változtatások, ugyanis ezek sok esetben tevékenység kihelyezéssel vagy osztott szolgáltató központ létesítéssel végződnek. Ezek megítélése pedig általában akkor válik igazán negatívvá, amikor nearshore vagy offshore jelző is eléjük kerül. A más helyszínre, de legfőképpen külföldre kiszervezett vagy áttelepített tevékenységek esetében ugyanis csak nagyon kis részben alkalmaznak anyaországbeli munkaerőt – legfeljebb kiküldetésen lévőkön (expatriótákon) keresztül –, de se az infrastrukturális beruházások, se a működés-képzés költségei, se az adóbevételek nem az anyaország gazdaságát erősítik. Az ellenzőkkel vitázók egyrészt azt hozzák fel ezen szervezeti megoldások mentségéül, hogy enélkül a vállalatok elveszítenék a

versenyképességüket, ami a nemzetgazdaság, a munkaerőpiac kárára történnek. Hiszen ezáltal az adott ország is veszítene a versenyképességéből. A másik mentség az lehet, hogy az ilyen modellek alkalmazása révén ágazati szinten javul a hatékonyság és nyereségesség és a megtakarításokból keletkező profit túlnyomó része az anyaországba vándorol vissza, illetve a kiszervezésekkel-kitelepítésekkel megszűnő anyaországbeli munkahelyek magasabb képzettséget igénylő, nagyobb hozzáadott értéket képző vagy helyszín-specifikus munkahelyekkel cserélődnek ki (például K+F+I munkahelyek). Azaz pozitív szemüvegen keresztül akár úgy is megfogalmazható mindez, hogy minőségi csere történik a munkaerőpiacon. Persze csak akkor, ha létrejönnek ilyen munkahelyek. De általában ez történik, hiszen a profit jelentős részét a tulajdonosok újra befektetik.

2.5.5.2 Pénzügyi, számviteli szabályozásoknak való megfelelés

Amennyiben egy vállalat külföldön hoz létre egy pénzügyi szolgáltató központot, akkor fontos, hogy olyan kontrollpontok is beépüljenek a magasabb kockázatokat rejtő anyaországbeli folyamatokba, amelyek a munkaerő-költség megtakarítás mellett megóvják a társaságot az átszervezés miatt esetlegesen megnövekedő adókockázattól, illetve ezek jogkövetkezményeitől. Ugyanis, ha például a beérkező számlák a külföldi központba érkeznek és ott tárolják azokat, akkor egy esetleges adóellenőrzés során az anyavállalat nem biztos, hogy tartani tudja az adóellenőrzés lefolytatásához szükséges iratok bemutatásának rövid határidejét. Amennyiben a könyvelési tételeket külföldön, a számviteli nyilvántartásokat pedig idegen nyelven rögzítik, az adóhatóság részére, akkor is az anyaországbeli nyelvű fordítást kell biztosítani a tényállás tisztázása és a nyilvántartások ellenőrizhetősége miatt. Még összetettebb a kérdés a könyvvizsgálat. Hogyan tudja egy adott országban bejegyzett könyvvizsgáló a könyvvizsgálatot lefolytatni, ha a bizonylatokat a világ másik felén tárolják és a könyvelésért felelős szakemberek is külföldön tartózkodnak. A vállalatnak erről is gondoskodnia kell. (HR Portál, 2009)

2.5.5.3 Nem megfelelő működtetésből fakadó hátrányok

Az osztott szolgáltató központok nem megfelelő működtetéséből olykor hátrányok is keletkeznek. Az egyik ezek közül, hogy a szabványosított folyamatok miatt a központok nem tudják kezelni az egyedi igényeket, ami ügyfél elégedettség csökkenéséhez vezet. (Erdős, 2005) Egy másik ilyet a szakirodalomban stratégiai csapdaként említi, amikor a végletekig leegyszerűsített, ismétlődő munkafolyamatokra alacsony képzettségű munkaerőt alkalmaznak. Ez egyrészt az alkalmazottaknál, másrészt a fogyasztóknál is bukáshoz vezet. A munkakörök meghatározása az alacsonyan képzett munkaerőhöz igazodik, így a szabályok eluralkodnak a szolgáltatás felett, az ellenőrzés alapját pedig a technológiai eszközök jelentik. Az alacsony bérek a munkaerő elégedetlenségéhez, alacsony szolgáltatási színvonalhoz és magas fluktuációhoz vezet. Ezek pedig csökkenő bevételeket eredményez, amit még alacsonyabb bérköltségekhez vezet és a kör folytatódik. (Heidrich, 2006) Egy harmadik ilyen lehet, hogy a szolgáltató központ alkalmazottai számára sokszor nehéz a cég üzleti egységeit ügyfelekként kezelni, főleg, ha a korábbi szolgáltatási modellben is dolgoztak. Ennek kezelésére olyan készségeket kell elsajátítania a vállalatnak, amely jelentős befektetéseket és komoly figyelmet igényel a munkatársi képzések területén. Egy következő ilyen probléma lehet, hogy a modell alkalmazása nem csupán a működési hatékonyságot javítja, hanem alapvetően megváltoztatja a szervezet belső irányítását és egy nem jól levezényelt változásmenedzsment hatására (Strikwerda, 2006a):

- a belső irányítási rendszer nem tud együttműködni a szolgáltató központtal;
- a bizalom hiányában a menedzserek elrejtik vagy megduplázzák erőforrásaikat és a folyamataikat;

- a vállalatvezetés nem látja át, hogy megváltozik a szerepköre és az üzleti portfólió helyett már csak egy integrált üzleti rendszert kell irányítson;
- az SSC alkalmazottak elveszítik a szervezeti identitásukat, ami könnyen a motivációjuk csökkenéséhez vezethet;
- az üzleti egység menedzserei szembesülhetnek a koordinációs ellenőrzés kompetenciájának hiányával, ugyanis könnyen felfedezhetik, hogy nem ismerik eléggé a saját folyamataikat, képtelenek szerződéses formában megfogalmazni milyen szolgáltatásokat és hogyan igényelnek, ami miatt az SSC menedzserek jobb tárgyalási pozíciókat szerezhetnek valamint a túl részletezett szolgáltatási szint megállapodások a koordinációs költségek megemelkedését eredményezhetik.

De problémát jelenthet az is, ha az osztott szolgáltató központok célkitűzésében nem veszik figyelembe a fokozatosság elvét és nem állítanak fel célhierarchiát. Ugyanis hiába tűzi ki korán egy szervezet a folyamat-kiválóságot és ezzel együtt a kiválósági központ megvalósítását a shared service modellen keresztül, ha ennél még sokkal alacsonyabb szintű célok sem teljesülnek. Sok szervezet küzd például az egyenlőtlen standardizációval vagy a globális folyamatfelügyelet hiányával. Pedig az eltérő folyamatvariációk nagyon megdrágítják a szolgáltatást és bonyolulttá teszik az ügyfelek kiszolgálását. Ezért a szolgáltató központok alapvető érdeke, hogy küzdjön ezen variációk és kivételek megszűntetéséért. (Boulanger, 2011)

2.5.5.4 Túlzott mértékű hatékonyságra törekvés

A hagyományos nagyvállalati szervezeti felépítésben a pénzügyi elszámolási rendszerek a szervezeti struktúrához igazodnak. Az egyes szervezeti egységeket felelősségi központként kezelik, mérik a költségeiket, eredményüket, beruházási keretüket. Az osztott szolgáltatási modell alkalmazása is ezt a gondolkodást erősíti. Ez azonban megerősíti a szervezeti „silószemléletet" (organizational silo), amely nem a teljes szervezet érdekeit, hanem a saját egységét helyezi előtérbe. A mai modern szervezetek működésében azonban nagyobb szerepük van a szervezeti egységeken átívelő folyamatoknak, a funkciókat összekapcsoló projekteknek, a hálózatos együttműködési formáknak. A felelősségi központokhoz rendelt értékelések viszont nem sokat tudnak mondani ezekről. (Bőgel, 2009)

A gazdaságot jellemző menedzsment alapelvekkel kapcsolatban a belső hatékonyság eléréséről és a tőke- és munkaerő termelékenységről áthelyeződött a hangsúly a teljes hatékonyságra, mint elérendő célra. A nyereségességnek lehet, de nem feltétlen forrása a méretgazdaságosság, avagy a tömegtermelés elérése. Szolgáltatások esetében visszájára is fordulhat a termelésben megszokott méretezési előny. A versenyelőny és a profit alapvetően nem a méretgazdaságosságból fakadó költséghatékonyságból adódik, hanem a piacorientáltságból. A szolgáltatás menedzsmentben kritikus fontosságú a külső hatékonyság és a fogyasztói kapcsolatok kezelése. A belső hatékonyság sem hanyagolható el, azonban nem élvez elsődleges szerepet. Ha a belső szempontok kezdenek dominálni, beleértve a költséghatékonyságot és termelékenységet, háttérbe szorulnak a minőségi megfontolások. (Heidrich, 2006)

2.5.5.5 Túltervezett és elmaradó költségcsökkentési eredmények

Noha az osztott szolgáltató modell alkalmazásával kapcsolatban szinte mindenhol hangsúlyozzák a jelentős költségmegtakarítást, érdekes kérdés, hogyan mérhető ez a csökkentés egy adott területen, mert a már működő szolgáltató központnak a költségei mérhetőek és ellenőrizhetőek, de előtte, amikor az adott szolgáltatást a szervezetben szétszórtan végezték, akkor azok költségszintje általában nem ismert. Tehát a bevezetéssel elért költségmegtakarítás sokszor inkább becsléseken alapul, mint tényleges mért

számokon, de tény, hogy mindenképpen hozzájárul a szervezet átláthatóbb és mérhetőbb működéséhez. Illetve az is igaz, hogy az osztott szolgáltatások révén elérhető költségmegtakarítások a legtöbb esetben egy idő után elmaradnak, miközben az anyavállalatok és az ügyfelek gyorsan hozzászoknak az elért költségszinthez és további megtakarításokat, ezért még nagyobb termelékenységet és nagyobb növekedést szeretnének. Ez azonban csak innovációval érhető el, viszont a költségmegtakarítási szemlélet akadálya a folyamat-innovációnak, ami akár versenyelőnyt is biztosíthatna.

Az osztott szolgáltató központok hatalmas tudást halmoznak fel a folyamatoptimalizálás területén és olyan technológiákkal is rendelkeznek, amelyek kiválóan alkalmazhatóak a vállalat más területein is. Ezzel a szolgáltatási központok vezetői is tisztában vannak, ahogy azzal is, hogy pusztán a hagyományos folyamat újratervezés és folyamatos fejlesztés nem elégséges a megtakarítások további eléréséhez. Ehhez már radikális innovációkat is be kell vezetni. (Daleske, 2012)

A klasszikus shared service modell megtakarítások elérésére jött létre, amelyet a skálahozadék[64] és mérethozadék[65] megteremtésével hatékonyság növelésével ér el, azaz egyre több ügyfél számára nyújtja a szolgáltatásokat azonos erőforrásokkal. A siker kulcsa az erőteljes folyamat-automatizálás, a technológiai fejlesztések és a standardizált folyamatok révén. Az alkalmazott munkaerő számára nagyon pontosan elő van írva, hogy mely esemény esetén mely folyamatot kell követni (esemény-menedzsment). A munkájuk nagyon hasonló a klasszikus Taylori modellhez, ezért is hívják folyamat-vezérelt szervezetnek. Ez a modell azonban nem tartható fenn sokáig. A radikális innováció azt jelenti, hogy meg kell változtatni az érték-előállítást. A skála-alapú megtakarításról át kell térni a radikális folyamat innováció-alapú megtakarításra. Ez nem csupán az adminisztratív folyamatok fejlesztéséről szól, hanem a kereskedelmi folyamatok megújításáról. Az értékesítési folyamatok terén jelentős kiaknázatlan hatékonyságnövelési forrás van. Ennek beépítésével egy osztott szolgáltató központ a vállalaton belül úgy pozícionálhatja magát mint „hatékonysági-központ". Ez a gondolkodás megváltoztatja a modell főszereplőit is. Nem annyira a pénzügyi vezető, mint inkább az értékesítési vezető kell legyen az osztott szolgáltatások egyik legfőbb érintettje. Ezzel az „árú" is szükségszerűen megváltozik, többé már nem a szolgáltatásokat, hanem a hatékonyságnövelő tudást tudják értékesíteni. (Daleske, 2012)

2.5.5.6 Alábecsült megvalósítási költségek

Az osztott szolgáltatások tervezésekor és a szolgáltatási központok kialakításakor a várható előnyöket általában jól mérik fel, de sokszor alábecsülik a szolgáltatás igénybevevői között található földrajzi, gazdasági, kulturális eltéréseket. Egy shared service center alkalmazásával az anyavállalatnak kell végrehajtani minden befektetést és állnia a működtetés költségeit, ami jelentős pénzügyi kockázatot jelenthet. A szolgáltatás szintjének ingadozása hasonlóan kockázatokat hordoz, mivel a szolgáltató központ folyamatos átképzésekre, betanításokra kényszerül, hogy elkerülje a leépítést, amit ha meglép, szintén többletköltséggel jár, csakúgy mint a felvétel és betanítás egy ezt követő keresletnövekedés esetén. A nehézségeket tovább növeli, hogy a szolgáltatási központokban többnyire nem csak az adott ország munkavállalói dolgoznak, hanem sok, különféle kultúra és értékrend találkozik egy helyen. A modell másik komoly buktatója a működés mögötti folyamatokban rejlik. Ezek alapos átgondolása és a belső ügyfelek felé

[64] Skálahozadék (economies of scale): azt jelenti, hogy milyen mértékben változik az output, ha minden input felhasználása azonos arányban emelkedik. (Tégla, 2009, p. 9)

[65] Mérethozadék(economies of size): a kibocsájtás növekedési üteme valamennyi input egyöntetű növekedése esetén. De úgy is értelmezhető mint a teljes költség és az árbevétel hányadosa. (Tégla, 2009, p. 9)

történő kommunikációja kulcsfontosságú. Amennyiben az új működési modell sajátosságait nem fogadtatják el velük, a hatékonyság javulása biztosan elmarad a várttól. (Nagy, 2010) De potenciális hátrányt jelent az is, hogy a modell alkalmazása hosszabb időbe kerül, sokszor egy évnél is többe. Ráadásul az egy központba való összevonás nem alkalmazható minden szolgáltatás esetében. A vállalatnak például nem érdemes ezt azokra a funkciókra alkalmaznia, amelyek közvetlen ügyfélkapcsolatot igényelnek, különösen, ha külső cégek számára is szolgáltatnak.

2.5.5.7 Hiba-alapú keresletnövekedés

John Seddon a Vanguard Method[66] kidolgozója szerint a legtöbb osztott szolgáltató modell csupán kísérlet a méretgazdaságosság elérésére, de viszonylag kevés tényszerű adat igazolja ezek sikerét. Az alacsonyabb tranzakciós költségekben való hit az osztott szolgáltató modell vesszőparipája, amely az ipari tömegtermelés gondolkodásából származik, a megvalósítás pedig a megosztott call centerek és háttértevékenységet végző irodák mintáján alapul, ahol az információs technológia támogatása alkalmas a munka ellenőrzésére és beszámolására. Ez a kialakítás a standardizált munkára és a tevékenységeket végző emberekre koncentrál abban a reményben, hogy ez csökkenti a költségeket. John Seddon szerint azonban ez nem következik be. A legtöbb szolgáltató központ sokszor inkább többe, mint kevesebbe kerül. Ha a menedzserek elemeznék, hogy valójában hogyan működik a szervezetük, rájönnének, hogy a szolgáltatások központokba helyezésével a szolgáltatási folyamatok feldarabolódnak és megváltoznak, ami selejtes, javított, duplikált, időben elnyújtott szolgáltatásokhoz vezetnek. A túlzott egységesítés és így a változatosság csökkentése miatt paradox módon a költség-vezérelt „iparosított" megvalósítás hatalmas „hiba-alapú keresletnövekedést" (failure demand[67]) vezet, ami a költségeket inkább megnöveli mint csökkenti. (Seddon, 2010)

A szolgáltatásokat nem lehet teljesen „iparosítani", elszemélyteleníteni, ahogyan ezt a szolgáltató központok csinálják. Ugyanis ha egy SSC-be bejön egy igény az ügyféltől, azt felbontják alkotórészeire, elküldik az ehhez értő specialistának, aki majd az előírt idő alatt elvégzi, miközben a humán erőforrás teljesítmény mérése úgy történik, mint a termelési erőforrásoké, célértékek, szolgáltatási standardok és szolgáltatási ciklusidők által lesz menedzselve. Jelentős különbség van azonban a termelés és a szolgáltatás között. A szolgáltatás mögött álló vevői kereslet sokkal nagyobb változatossággal bír, mint a termelésé, ezért nem lehet mindent standardizálni. Ezt a problémát tovább erősíti a front-office és back-office felosztás. Hiszen ha az ügyfél az ügyfélszolgálattal (front-office) tárgyal, de a feladatot a háttértevékenységet végző irodában (back-office) fogják megcsinálni, akkor a front-office-nak kell elmagyarázni a back-office-nak, hogy mit csináljon, ami nem sikerül mindig maradéktalanul, illetve előfordul, hogy a front-office nem is tudja, hogy mit és hogyan tud a back-office megcsinálni. (Seddon, 2010)

Ha a valós ügyfél igényeket feltárjuk, akkor a szolgáltatásokat úgy tudjuk megtervezni, hogy a tranzakciós pontokon szolgálják ki ezeket, akkor az szükségtelenné teszi a háttérirodai tevékenységeket. Ha pedig nincs háttériroda, akkor nincs szükség nagy munkafolyamat-kezelő rendszerekre, aminek a hiánya pedig a tevékenységek

[66] The Vanguard Method: szolgáltató szervezeteknél alkalmazható modell, amely segít a „parancs és ellenőrzésen" alapuló szervezeteknek „rendszerben gondolkodó" szervezetté válni. Elsősorban a Lean, a TPS átültetését, lefordítását jelenti a szolgáltató szervezetek számára.

[67] Failure demand: szolgáltatási hiba miatt kereslet. Amikor egy korábban is meglévő szolgáltatás iránt azért nő a kereslet, mert a megújított szolgáltatás nem nyújtja azt, amit a vevők (és a vezetőség) elvárnak. Pl. egy új telefonos ügyfélszolgálatnál megnövekedett hívásszámot eredményezhet, ha az ügyfél nem kap elsőre választ vagy segítséget a problémájára.

monitorozását teszi feleslegessé, és a sor még folytatható lenne. Ha egy vállalat az osztott szolgáltató modell alkalmazásán gondolkodik, akkor mielőtt belevágna a következő dolgokat tegye meg (Mellors, et al., 2011):

- vizsgálja meg, hogy az érintett szolgáltatások hol vannak a szervezetben, és fejlessze őket ott, ahol vannak;
- ezután vizsgálja meg, hogy tovább javítható-e a gazdaságosság a közös erőforrások használatának csökkentésével;
- végül pedig vizsgálja meg, hogy van-e olyan IT megoldás, amely tovább javítja a folyamat hatékonyságát.

Ezen lépések eredményeképpen jelentős gazdaságossági javulást érhetnek el a vállalatok, a kereslet-alapú hiba növekedése nélkül úgy, hogy kevesebb pénzt költenek és sokkal nagyobb értéket teremtenek közben. (Mellors, et al., 2011)

2.6 Shared Service modell elkülönítése más szervezeti modellektől

Azok után, hogy a korábbi fejezetrészek bemutatták a shared service és a shared service center definícióit, a következő alfejezetek célja, hogy tisztázza azokat a különbségeket és azonosságokat, amelyek mentén a shared service modell összekapcsolódik más szervezeti modellekkel és elméletekkel.

Először shared service és outsourcing modellek különbségét, majd a mindkettőhöz kapcsolódó hibrid modellek lényegét tisztázom, ugyanis mind a szakirodalomban, mind az üzleti gyakorlatban számos közös pont található ezen elméletek között és ezek tisztán látása sokszor nehézséget jelent még a témával foglalkozó szakemberek számára is. Ezt követően tisztázom a kiválósági központok és az osztott szolgáltató központok közötti különbségeket, valamint röviden ismertetem a ma olyannyira felkapott globális üzleti szolgáltatás modell lényegét. Végül pedig bemutatom a vállalati működés és irányítás szempontjából mennyire centralizált megoldást jelent a shared service modell.

2.6.1.1 Shared Service és az Outsourcing különbsége

A célok és az alkalmazott eszközökben való hasonlóság miatt sok szakember a shared service fogalmat az outsourcing egyik típusának tartja és a szakirodalomban is találkozni az „SSC outsourcing" (Thorniley, 2003), a „captive outsourcing" (Futó & Klein, 2007) vagy „belső outsourcing" (internal outsourcing) (McLemore, 1997) (Góber, 2004) kifejezésekkel, amelyekkel a shared service megoldásokat fedik le. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy alapvető különbség van a shared service és outsourcing modell között.

Legegyszerűbb ezt a különbséget azzal szemléltetni, hogy az outsourcing összes (szűkebb és tágabb) definíciója azt mondja ki, hogy egy szervezeten belüli funkciót kiszerveznek, azaz átadnak egy külső (tehát nem azonos) szervezetnek. A „kiszervezés" tehát (az *A. Függelékben* ismertetett) sourcing modellek logikai kapcsolatát jelentő értelmezésében, a szervezet határain való átlépést jelenti. Ezzel szemben a shared service modell összes (szűkebb és tágabb) definíciója, ahogyan ezt a *2.4.2-es alfejezetben* is bemutattam, azt hangsúlyozza, hogy itt nem történik „kiszervezés", inkább csak átszervezés, azaz valamilyen módon a szervezeti határokon belül marad az érintett funkció. Ez a „valamilyen mód" pedig nagyon sokféleképpen megvalósulhat. Ennek feloldására jónak tartom Terbócs (2007) definíciós megközelítését, mely szerint az SSC:

> *„…több szervezeti egységnek szolgáltatásokat nyújtó, a kiszolgált szervezetektől nem teljes mértékben független üzleti egység."* (Terbócs, 2007, p. 17)

Ez a definíció ugyan tág teret szab, azonban lehetővé teszi, hogy a gyakorlatban előforduló, különböző shared service megoldásokat egy elméleti keretbe integrálja. Az outsourcingtól megkülönböztető fő jellemzője pedig az, hogy a shared service center nem válik teljesen függetlenné az anyaszervezettől.

Az outsourcing és shared service modelleket sok helyen (a szakirodalomban és az üzleti gyakorlatban is) összekeverik vagy összemossák, de az utóbbit legtöbbször az outsourcing modellből kiindulva magyarázzák. Megítélésem szerint ennek főbb okai a következők:

- noha a két modell más-más szervezeti megoldást választ, azonban a célrendszerük és az alkalmazott eszköztárukat illetően nagyon hasonlóak;
- egy másik ok, hogy az érettebb shared service megoldásokat alkalmazó szervezetek kifelé is szolgáltatnak, tehát külső szervezetek számára ugyanúgy piaci szolgáltatóként jelenhetnek meg, mint azok a szolgáltatók, akik tisztán outsourcing megbízásokkal foglalkoznak;
- egy harmadik ok, hogy az üzleti vagy technológiai szolgáltatással foglalkozó anyavállalatok a külső ügyfeleknek végzett munkájuk mellett természetesen a saját szervezetük számára szükséges szolgáltatásokat is elvégzik. Emiatt sok, egyébként outsourcing szolgáltató cég shared service tevékenységet (is) folytató vállalatként tünteti fel magát;
- egy negyedik ok pedig, hogy a shared service centereket legtöbbször 100%-os tulajdonban lévő, de önálló leányvállalatokba szervezik (egyfajta spin-off vállalatként), amelyet a szakirodalom például Hinek (2009) előszeretettel hív belső outsourcingnak.

Az én megközelítésemben azonban a két modell jól elkülönül egymástól, egyik sem altípusa a másiknak. Egymás mellett léteznek és különböző megoldást nyújtanak egy nagyon hasonló problémakörre. Ahogyan ez a későbbiekben majd bemutatásra kerül, van átjárás, sőt együttműködés is a modellek között, azaz egy működési modell alkalmazása nem jelent örök érvényű döntést az alkalmazó szervezet részéről.

Minden üzleti vállalkozás szeret fix, előre tervezhető költségekkel számolni, azonban vannak olyan feladatok, amelyek számos rejtett költségelemet tartalmaznak. A globális vállalati kultúrában ma már nem az a kérdés, hogy megéri-e bizonyos tevékenységeket kiszervezni, hanem sokkal inkább a vállalati belső erőforrás használatának jogosultságát kell igazolni. De természetesen veszélye is van annak, ha egy hozzáadott értéket termelő tevékenység kikerül a cég irányítása alól. A kiszervezések sikerének egyik leglényegesebb eleme ezért az, hogy kire bízzák a tevékenység elvégzését.

Az outsourcing valamely tevékenységi körre kiterjedő hosszú távú együttműködés, ami azzal jár, hogy a szolgáltató vállalat rálát az általa végzett üzletágra és ott döntési kompetenciája lesz. Emiatt egyrészt tehát az kérdés, hogy képes-e az igényelt szolgáltatási szintet biztosítani, másrészt pedig az, hogy a szerződés megfelelően szabályozza-e a jogköröket, elvárásokat, kompetenciákat. Számos probléma adódik abból például, ha a megbízónak rosszak az elvárásai. Ha csupán a költségcsökkentés a célja, lehet, sőt szinte biztos, hogy csalódni fog, amikor azt látja, hogy a megbízott cég által ellátott tevékenység látszólag drágább. Mérlegelni kell, hogy a külső szakértő rárakódó profitja és a cég hatékonyságában így elért növekedés arányban van-e. (Sebők, 2001)

A tevékenységek kiszervezése lényegében a költségelőnyökön túl a főtevékenységre (core competence) irányuló nagyobb koncentrációt teszi lehetővé. Az osztott szolgáltatások alkalmazásával is lényegében elérhető ugyanez, bár mindkét szempont esetében általában

korlátozottabban, mint az outsourcing-nél. Egy érett szolgáltatói piacon ugyanis a szolgáltatók a nagyobb volumen és a specializáltság miatt többnyire jóval kedvezőbb költséggel képesek dolgozni és ez a magtevékenységre való koncentrációt is csökkenti, hiszen az osztott szolgáltató központból nyújtott szolgáltatások működtetésével, fejlesztésével, felügyeletével azért a cégvezetésnek (és a divízióvezetésnek is) többet kell foglalkoznia, mintha ez szervezeten kívül lenne. Bár a kiinduló helyzethez képest egy megszervezett shared service center jelentősen csökkenti az idő- és energiaráfordítást.

Az outsourcing és shared service közötti döntésnél kulcsfontosságú, hogy a vállalat megismerje, mely hajtóerők növelik az ügyfelei elégedettségét és mely tényezők vetik azt vissza. Mivel a legtöbb üzletben az ügyfél legnagyobb érték, ezért a központoknak kiváló teljesítményt kell produkálni. Csak a legjobb körülmények között adható át ez egy outsourcing partnernek, ami egy hatalmas bizalmi lépés is egyben. Ezért sok esetben valószínűbb szcenárió, hogy a szolgáltatást a vállalat házon belül oldja meg egy osztott szolgáltató központtal, amely azonban kompromisszumot igényel. Ugyan a központ működése költségesebb lesz, azonban cserébe jobban felügyelni tudják a folyamatokat, ami magasabb többletértékesítést eredményezhet. Az osztott szolgáltató központ lehetővé teszi, hogy a vállalat jobban kontrollálja az ügyfelek felé nyújtott szolgáltatási színvonalat. Az értékesebb és a kevésbé értékes ügyfél különböző szolgáltatási szintet igényel és ennek a hatékony kezelésére kiváló lehet egy SSC. (Arnold, 2011)

A két modell előnyeit és hátrányait egy strukturált táblázatban foglaltam össze, amely terjedelmi okokból a *11. számú mellékletben* található.

A shared service és az outsourcing modellek kapcsolatát jellemzi, hogy egyes outsourcing szakértők szerint a shared service modell alkalmazása csupán egy lépcsőfok és az érintett funkciók végleges szervezeti megoldása szinte minden esetben az outsourcing. David J. Dell és Yuliya Tsaplina szerint azonban három szcenárió létezik a shared service centerek jövőjével kapcsolatban (Beaman, 2004):

- az első, hogy a shared service elsősorban megvalósítási eszköz az outsourcinghoz. Segít, hogy a vállalat alaposan megismerhesse a belső költségeit, követelményeit, szolgáltatási szintjeit és képességeit. Egyúttal fókuszba helyezi az elszámoltathatóságot. Ezen vállalatok többsége legalább egy fontos funkciót ki is szervez a vállalatból egyrészt, hogy megőrizzék a vállalati rugalmasságukat, másrészt, hogy elkerüljék a technológiába való befektetést. Megfigyelhető, hogy azok a szolgáltatások, amelyeket előbb shared service-be szerveztek és csak azután helyeztek ki, nagyobb megtakarítást, jobb szolgáltatási színvonalat, nagyobb előnyöket biztosítottak. A shared service centerek alkalmazása növekszik a szervezeti fejlődési görbe mentén, ahol a multinacionális vállalattól, a globális vállalaton és az internacionális vállalaton keresztül a transznacionálisig nő azok száma;
- a második, amikor a shared service az outsourcing alternatívája. Ilyenkor a vállalat a kiválasztott tevékenységet kulcskompetenciaként kezeli. A technológiai megvalósítás támogatja az üzleti alkalmazását;
- a harmadik, amikor a shared service egy kivárási állapot. Ilyenkor először alkalmazzák a shared service-t és aztán várakoznak és figyelik a piacot. Jellemzően éretlen piacokon alkalmazzák. Ha piac éretté válik és képes lesz szolgáltatások megfelelő minőségű és árú nyújtására, akkor harmadik féllel szerződnek.

Ebből a három szcenárióból látható, hogy a shared service és az outsourcing kapcsolata nagyon is gyakorlatias kérdéseket feszeget. Ismeri-e a vállalat a működési költségeit, tudja-

e mérni azokat, össze tudja-e mérni a piaci szereplők költségszintjével a sajátját, stb.? Az első és harmadik szcenárió esetében a shared service az outsourcing valamiféle előzménye, a második szcenárió esetén pedig teljes értékű alternatívája. Az osztott szolgáltatás és az outsourcing szervezeti szempontú különbségeit mutatja be a *6. táblázat.*

Az osztott szolgáltatás modellt azért is választják a cégek, mivel a szolgáltatások ellenőrzése könnyebb, mint outsourcing esetén, aminek akkor van igazán jelentősége, ha az információ kényes, hallgatólagos, összetett, jellemző sajátossággal bír vagy drága előállítani, de könnyen reprodukálható. Minél inkább stratégiai jelentőségű a szolgáltatás, annál nagyobb az osztott szolgáltatási modell alkalmazásának valószínűsége. De ugyanígy fontos a belső interakciók mennyisége és minősége is, minél szorosabb az együttműködés szervezeten belül, minél fontosabb a kommunikációs nehézségek elkerülése, annál nagyobb a valószínűsége a shared service alkalmazásának. A szolgáltató piac érettsége, azaz a megfelelő számú és minőségi munkát végző cég jelenléte a szolgáltatási piacon szintén befolyásolja a döntést. Minél érettebb a piac, annál nagyobb a csábítás egy szolgáltatás kiszervezésére. A szolgáltatások volumene szintén befolyásolja a döntést. Kis volumenű szolgáltatást érdemesebb piaci specialistára bízni, azonban nagy volumenű szolgáltatás szervezeten belül tartása megint célszerű lehet.

Az osztott szolgáltatás modell magasabb tőkebefektetést és telepítési költségeket tartalmaz valamint a működés során is magasabb szolgáltatási költséggel lehet számolni mint egy outsourcing esetén, mivel a különböző szervezeti egységek kiszolgálása miatt a specializációból származó előnyök kevésbé érvényesülnek. Az osztott szolgáltatás modell esetében szintén lassabb és nehezebb a pénzügyi sikeresség elérése, mivel ahhoz a szolgáltatási volumennek el kell érnie egy bizonyos szintet. (Out, 2008)

6. táblázat: Shared Service és Outsourcing összehasonlítása

SZERVEZETI SZEMPONTOK	SHARED SERVICE	OUTSOURCING
A kapcsolat strukturáltsága	Hálózati kapcsolat a szervezeti egységekkel	Kétoldalú kapcsolatok
Szervezeti stratégia	Igen	Nem
Kockázatmegosztás a partnerek között	Igen	Nem
Folyamat-duplikációk csökkentése	Igen	Megszűnteti
Tudásmegosztás a partnerek között	Igen	Nem
Központosított ellenőrzés	Igen	Nem
Humán erőforrás változás	Alkalmazottak újratanítása és képzése	Alkalmazottak létszámának csökkentése
Folyamat újraszervezés és folyamat standardizáció az anyaszervezetben	Igen	Nem

Forrás: saját szerkesztés (Petkovic & Lazarevic, 2012) alapján

De egy teljes outsourcing is lehet drágább mint egy shared service megoldás, ha az outsourcing szolgáltatónak nincs elég ügyfele, amivel a méretbeli hatékonyságát javíthatná, hiszen nem szabad elfelejteni, hogy az outsourcing szolgáltató a szolgáltatásokon mindig nyereséget is el kíván érni. Tehát az a vállalat, amelyik úgy helyez ki egy tevékenységet egy külső szolgáltatónak, hogy nem ismeri a saját költségszintjét akár rosszabbul is járhat és többet is fizethet mintha maga végezné el a feladatot. Fontos azonban megjegyezni, hogy az üzleti modellek közötti választás nem örökre szól. Elképzelhető, hogy több lépcsőben, több üzleti modellen keresztül jut el a szervezet a „célig". Például először shared service centerbe szervezi a vállalat a tevékenységét,

amelyet azután mint profitközpontot működtet, majd leányvállalattá alakítja, amit végül lehet, hogy elad egy független szolgáltatónak. De a vállalatokat semmi sem kötelezi arra, hogy csupán egy modellt alkalmazzanak. Vannak „multisourcing" technikát alkalmazó vállalatok, amelyek több szolgáltatási modellt alkalmaznak párhuzamosan például a függőség (kiszolgáltatottság) elkerülése érdekében.

A shared service és az outsourcing esetében is gyakori ez. Hiszen a shared service modellben a vállalatok valamilyen háttértevékenységüket egy belső szervezeti egységbe szervezik különböző hatékonyságbeli célok miatt, azonban ha ezt ott jól megszervezik és tudják, hogy mibe kerül, akkor később megnyitható külső szereplők számára is, így a szolgáltató központ mások számára is szolgáltathat illetve át is adható egy piaci szereplő számára, aki professzionálisabb az adott területen. Ez mindig vezetői döntéstől függ, amit nyilvánvalóan minden vezető a saját szervezeti sajátosságai és a környezeti tényezők figyelembevételével hoz meg. De van oda-vissza mozgás is a szolgáltatási piacon, azaz a vállalatok kísérleteznek az egyes szolgáltatási modellekkel és ha az éppen alkalmazott modell valamiért nem elég eredményes, akkor finomítanak, módosítanak vagy egyszerűen váltanak egy másikra. (Bőgel, 2012)

A két modell közötti választás az anyaszervezet vezetőit állandóan foglalkoztató kérdés. Az outsourcing választásának akkor van igazán értelme, ha a vállalat alapvető változásokat szeretne nagyon rövid távon és a fókusz elsősorban a költségek csökkentésén van. Az osztott szolgáltatás modell választásának pedig akkor, ha a változások végrehajtására több idő van és fókusz inkább az egyedi folyamatok felügyeletén van. Azonban mindkét esetben csak akkor lehet versenyképes a vállalat a választott megoldással, ha megfelelő rendszerek, folyamatok, munkaerő és volumenek rendelkezésre állnak a szolgáltatás előállító szervezetben vagy szervezeti egységben.

2.6.1.2 Hibrid szolgáltatási modellek

Az elmúlt évtizedben mind az outsourcing, mind a shared service megközelítés jelentős fejlődésen ment keresztül, azonban bármelyik kizárólagos választása esetén a vállalatoknak folyamatosan egyensúlyozniuk kell a modell kínálta előnyök és hátrányok között és általában mindig valamilyen kompromisszumot kell kötniük. Számos ilyen dilemma létezik pl. költségcsökkentés szemben a kontroll elvesztésével, dedikált erőforrások szemben az ideiglenes erőforrásokkal, kiszervezés szemben a nem-mag tevékenységek megtartásával, szabály-alapú folyamatok szemben az ügyfélre-szabott folyamatokkal. A probléma feloldására a vállalatok egyre gyakrabban alkalmaznak hibrid szolgáltatási modelleket[68], ahol a kombinálják a háttértevékenységek outsourcingját a házon belüli ügyfél-központú szolgáltató központokkal, így a különböző outsourcing szolgáltatóknak szorosan együtt kell működniük a vállalat osztott szolgáltató központjaival.

A hibrid modell képes megvalósítania a rightshoring-ot[69], azaz bizonyos szolgáltatások (pl. front-office) központját onshore vagy nearshore helyszínen, azaz a cég központjához térben, időben, kultúrában közeli országba (például Közép-Kelet Európába), míg a back-office szolgáltatásokat olcsóbb, földrajzilag, kulturálisan távolibb országba (például India, Kína, Dél-Afrika) helyezik át. Ez gyakran az előbbi esetében egy shared service centerben, míg utóbbi esetben egy outsourcing partner révén valósul meg. Így a vállalat által

[68] Hibrid modell típusai a gyakorlat szerint nem egyeznek meg a tranzakciós költségelmélet piac és hierarchia közötti hibrid megoldásaival, noha logikájuk azonos. Az elméletben a két véglet, a piac (outsourcing) és a hierachia (vállalati belső szolgáltatás) közötti, a gyakorlatban a közös megoldásokat érthetjük ide.

[69] Bővebben lásd az *A. Függelékben*

alkalmazott hibrid modell a kettő keveréke, de más-más szolgáltatásokra kiterjesztve. (Williams, 2005)

Ilyenkor az onshore vagy nearshore helyszíneken, magasabb hozzáadott értékű munkát végeztetnek, míg az alacsony költségű, rendszerint offshore helyszíneken inkább tranzakciós-jellegű feladatokat ellátó globális központokat működtetnek. Amíg az előbbi viszonylag közel van az általuk kiszolgált piachoz, ezért gyakran olyan munkát végeznek, ami a helyi nyelv és/vagy a helyi szabályozás alapos ismeretét igényli. Ezzel szemben az offshore központokban inkább tranzakciós, szabály-alapú folyamatok feldolgozását végzik, ami nem igényel kulturális vagy földrajzi közelséget az ügyfelekhez vagy a kiszolgált terület mélyebb ismeretét. Habár egy hibrid modellt alkalmazó központ működési költsége általában alacsonyabb és rugalmasabb mint egy captive centeré, azonban meghaladja egy outsourcing partner költségét. (Foster & Funk, 2006)

7. táblázat: Hibrid modell összehasonlítása a shared service és outsourcinggal

SZEMPONTOK	SHARED SERVICE (CAPTIVE MODELL)	OUTSOURCING	HIBRID MODELL
TULAJDONLÁS KÉRDÉSE	teljes mértékben saját tulajdon	nincs saját tulajdon	opcionális tulajdonlás
TŐKE BEFEKTETÉS MÉRTÉKE	nagy tőkebefektetés, minden saját maga által biztosított	nincs tőkebefektetés, mivel azt a külső fél végzi	kisebb tőke befektetés a kezdetekkor és a folyamat során nagyobb rugalmasság
KOCKÁZAT MÉRTÉKE	minden kockázatot maga vállal, hosszú távú elkötelezettség	megosztott kockázat, szerződés szerint biztosított eredmények (költségek, SLA-k)	nincs hosszú távú elkötelezettség
IMPLEMENTÁLÁS SEBESSÉGE	hosszú implementálási idő (általában 6-9 hónap)	gyors implementálás (általában 1-2 hónap)	gyors implementálás (általában 1-2 hónap)
MENEDZSMENT FÓKUSZ	működési és adminisztrációs tevékenységeken	szabad fókusz a stratégiai és üzleti ügyekre	megnövelt stratégiai és üzleti fókusz
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐ	saját környezet	több ügyfeles környezet, legjobb gyakorlatnak megfelelő folyamat modellek, platformok és együttműködés	nagyobb költségcsökkentés
RUGALMASSÁG KÉRDÉSE	kevéssé rugalmas	rugalmas árazás, képesség a műveletek méretének gyors csökkentésére és növelésére	gyors igazodás a megváltozott üzleti követelményekhez
KÖLTSÉGEK KEZELÉSE	hosszú távú költség csökkentés	Rövid távú költségcsökkentés	átlátható költség struktúra
KONTROLL MÉRTÉKE	teljes működési kontroll	nagyon kis kontroll	teljes működési kontroll

Forrás: saját szerkesztés

A hibrid modell igazából ötvözi a hagyományos modellek előnyeit és ezzel meghaladja a mindent a „lehető legolcsóbb földrajzi helyszínre telepítés” modelljét. Pontosan emiatt nem érdemes az outsourcing irányítást függetlenül kezelni a vállalaton belül, ahogyan azt sokan teszik, hiszen a két szolgáltatási modell szervesen összefonódik ilyenkor. Ha mégis ez történne és külön irányítanák a két szolgáltatási modellt, az csak újabb akadályt

jelentene a működési kiválóság és a folyamatos fejlesztés megvalósításában. (Gammage, 2010c)

A hibrid megoldások eredményeképpen a shared service centerek és az outsourcing szolgáltatók nem versenytársként tekintenek egymásra, hanem partnerként. Mint minden szervezeti trendnek, így a hibrid modellnek is vannak követői és ellenzői egyaránt. Amíg egyes kutatók (Steer, 2007) (Gammage, 2010b) szerint egyértelműen látszik, hogy a jövőben már nem a shared service és az outsourcing modell közötti választás határozza majd meg a vállalatok gondolkodását, hanem sokkal inkább a hibrid megoldások alkalmazása, addig mások jóval szkeptikusabbak. Ez utóbbiak szerint (Nikhil & Nihal, 2007) (Verma, 2009) akár a tiszta shared service modell, akár a kiszervezés, mint az elméleti megoldások két hagyományos véglete sokkal jobb lehet, mint a köztes út, a hibrid megoldás, ugyanis számos kérdés nem megfelelően tisztázott a modellekkel kapcsolatban, ezért ezek pontos megítélése nem lehet egyértelmű.

Az egyik ilyen kulcskérdés, hogy vajon a partnerség ellen tud-e állni az idő közben felmerülő nehézségeknek vagy a potenciális érdekkülönbözőségek veszélyeztetik-e a partnerséget hosszú távon. Például, van-e a szállítónak valódi lehetősége hatást gyakorolni a szervezetfejlesztésen keresztül, ha az igénybevevő felügyeli a folyamatteljesítést.

Egy másik kérdés, hogyan tudja az igénybevevő hatékonyan értékelni a szolgáltató hozzájárulását. A feleknek olyan kvalitatív kérdéseket is mérlegelniük kell, mint a munkaerő lemorzsolódása vagy az információbiztonsági kockázat. Például biztosít-e a partnerség gyorsabb karrierlehetőséget mint ami a szolgáltatónál van, vagy hogyan garantálható, hogy nem szivárog ki a partnerség révén megszerzett tudás más ügyfelek felé. De nem tisztázott a felek közötti elszámolhatóság felosztása sem. Egy harmadik fél általi szolgáltatás nyújtás esetén például a szolgáltatónak megvan a felhatalmazása a szolgáltatás fejlesztésére, és ezt részben a saját érdekében meg is teszi, de egy hibrid megoldás esetében nem tisztázott, kié a felelősség. Szintén konfliktust okozhat az is, ha a szolgáltatónak külső vevői is vannak, de ugyanakkor önmaga számára is szolgáltat. Ilyenkor vajon hogyan priorál, kinek teljesít először és hogyan.

A különböző hibrid modelleket három szempont alapján lehet elkülöníteni egymástól (Sangani, 2011):

- földrajzi hibrid modell: amikor bizonyos földrajzi területeken egyes tevékenységeket szándékoltan kiszerveznek, míg máshol ugyanazokat shared service centerekben tartják. Ez a megoldás jó lehetőséget biztosít a shared service centerek és az outsourcing szolgáltatók által nyújtott szolgáltatások összehasonlítására;
- tevékenységi terület szerinti hibrid modell: amikor a tevékenységi terület alapján döntik el, hogy mit tartanak bent és mit visznek ki a szervezetből. Az alaptevékenységtől eltérő, ismétlődő, mérhető és előre jelezhető tevékenységeket kiszervezik, míg az alaptevékenységhez köthető, adatbiztonság vagy szervezeti kultúra miatt nem mozgatható tevékenységeket osztott szolgáltató központba szervezik;
- közbenső hibrid modell: ez egy átmeneti hibrid modell, ahol a captive shared service center egy közbenső folyamatlépés az outsourcing szolgáltatót megelőzően. Belső változásmenedzsmentet működtetnek azért, hogy az érintett tevékenységeket leválasszék az üzleti egységekről és leányvállalatokról, stabilizálják és elemezzék azokat mielőtt egy harmadik félnek szerveznék ki őket.

A hibrid megoldásoknak több formája is ismert. A leggyakoribbak:

- a BOT (Build-Operate-Transfer) és a BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) modellek esetében a szolgáltatást kiszervezik egy harmadik félnek, ahol a szolgáltató foglalkozik a munkaerő, a folyamatok és a technológia biztosításával, majd egy előre meghatározott idő után a szolgáltatás igénybevevője azokat visszavásárolja és egy másik (például egy captive) modellben üzemelteti tovább. A kettő közül a BOOT lényege, hogy a szolgáltató birtokolja a szolgáltatáshoz szükséges létesítmény(eke)t, infrastruktúrát, technológiát, azt fejleszti, működteti egy bizonyos díj fejében, majd egy előre meghatározott idő (általában 3-5 év) után átadja azt a szolgáltatás igénybevevőjének. Ehhez képest a BOT esetében a szolgáltató nem tulajdonolja a létesítményeket, az infrastruktúrát, hanem csak kizárólagos jogot szerez annak használatára és egy bizonyos díj ellenében – ami fedezi a működési költségeket is – működteti azt egy meghatározott ideig. Azaz a szolgáltatás igénybevevője biztosítja a finanszírozást a szolgáltatás nyújtás infrastruktúrájához. A szerződés időtartalma alatt a két fél szorosan együttműködik és ellenőrzik a folyamatokat. A szolgáltatás átadásakor a szolgáltatót megfelelően kompenzálják. Ilyen megoldást kötött korábban például az eServe és a Citigroup.

  Ennek a modellnek az előnyei akkor jelentkeznek leginkább, ha egy vállalat offshoring-on gondolkodik és számára ismeretlen, távoli földrajzi területre, pl. India kívánja a tevékenységét áthelyezni. Ekkor nem mindegy, hogy azt egyedül, egyetlen partner segítsége nélkül kell-e megcsinálnia, vagy talál valakit, aki ismeri a helyi piacot és gyorsan elindítja a működést. Ez a partner lehet akár egy tanácsadó vállalat, de lehet egy outsourcing szolgáltató is. Ezzel rengeteg időt takaríthat meg a vállalat, ami egy új piacra lépés esetén kulcsfontosságú lehet. De pénzt is spórolhat, hiszen az új infrastruktúra használata hamar versenyelőnyöket eredményezhet. Azon vállalatok számára, amelyek nem akarják a tevékenységüket végleg kiszervezni, de az offshoring piacon való működés kezdeti szakaszában segítségre szorulnak, ideális lehet a BOT és a BOOT modell. Az igénybevevő számára a megoldás rövidíti a tanulási görbét, segít gyorsan beindítani a működést anélkül, hogy meg kellene birkózni a célország törvényeivel, a beruházási helyszín kiválasztásával, a munkaerő felvételével és betanításával. Amikor egy vállalat minél előbb élvezni kívánja az offshoring és a megfelelő méret előnyeit anélkül, hogy a beruházás kockázatát viselnie kellene, akkor ezzel a megoldással nagyon jól járhat.

  A szolgáltató fél számára is fontos előnyökkel járhatnak a modellek. Ilyen például a garantált és folyamatos árbevétel egy meghatározott időszakra vonatkozóan. Mivel a szolgáltatók számára kulcsfontosságú a kiszámíthatóság, ezért ha a piaci verseny közepette egy meghatározott időszakra elérhetik ezt, akkor az így nyert biztonságot fel tudják használni arra, hogy az egyéb üzleti területeiket fejlesszék. Az üzlet lejártával pedig a szolgáltató tisztességesen kompenzálva lesz az üzlet fejlesztéséért és annak átadásáért. Az outsourcing szolgáltatók számára ez egy kiegészítő üzleti területet jelenthet. De ugyanilyen fontos lehet a szolgáltató számára a tanulási lehetőség is. Az együttműködés során megismerik az ügyfelek folyamatait, megtanulják, hogyan tudnak ahhoz hozzájárulni és legvégül ezekből a tapasztalatokból fejleszthetik saját folyamataikat is. A közepes időtáv szerepe az, hogy a megállapodásokat átláthatóvá tegye. A legrövidebb szerződési idő általában egy év, amíg a megállapodásból mindkét fél kölcsönösen előnyt szerez.

  A BOT és a BOOT egyértelmű előnyeiről azonban nincs mindenki meggyőződve. (Aggarwal, 2005) Nagyon nehéz ugyanis azt elérni, hogy mindkét fél egyenlően részesedjen az együttműködés előnyeiből. De hasonlóan problémás a

kulcsfontosságú alkalmazottak átadásának kérdése is. A megfelelően képzett és gyakorlott munkaerő ennek az iparágnak a kulcsa, és ennek az átadása drámai következményekkel jár a szolgáltatókra. Hátrányos lehet továbbá, hogy a szolgáltatás költségén felül a szolgáltató számára a profitot is meg kell fizetni. Ezen kívül nő a kapcsolat miatti függőség, hiszen nem olcsó a szolgáltató cserélése, amíg a szolgáltató beruházása számvitelileg le nem íródott vagy ki nem lett vásárolva. Éppen ezért sokszor maguk a szolgáltatók győzködik az ügyfeleket, hogy a BOT és BOOT helyett inkább az outsourcingot válasszák.

- a másik népszerű hibrid megoldás a virtuális captive modell (egyéb nevei a szakirodalomban hibrid captive, támogatott (assisted) captive, mesterséges captive vagy fordított (inverted) BOT), amely megpróbálja ötvözni az offshore shared service modellből és az outsourcing modellből származó előnyöket. A virtuális captive modell lényegében egy olyan captive centert[70] jelent, amelyet egy harmadik fél üzemeltet valamilyen üzemeltetési szerződés alapján. A virtuális captive center esetén az igénybevevő és a szolgáltató szövetségre lép egymással, ahol a szolgáltató nem biztosítja sem az alapvető infrastruktúrát, sem a szolgáltatás nyújtásához szükséges infrastruktúrát (emberek, folyamatok, technológiák), de használja a know-how-t és a technológiát a szolgáltatásnyújtás érdekében. Az igénybevevő pedig a folyamatok és technológia feletti ellenőrzés bizonyos elemeit tartja magánál, amivel captive-szerű működési környezetet teremt. Maga a kifejezés a Wachovia és a Genpact 7 évre szóló, 2005-ös szolgáltatási megállapodásának bejelentésénél használták először. (Nikhil & Nihal, 2007) Azóta számos hasonló megállapodás köttetett (pl. AIG és Polaris, BA és WNS).

  A virtuális captive center akkor a legjobb választás, ha egyik hagyományos modell sem tudja megfelelően kielégíteni az ügyfelek speciális igényeit. A virtuális captive center előnyei, hogy kisebb a felmerülő pénzügyi kockázat a szolgáltató kezdeti beruházásakor, továbbá a szolgáltató helyi jelenléte és tapasztalata csökkenti a tevékenységek fejlesztésének időszükségletét és a működési kockázatot. Nagyobb rugalmasságot és a munkaerő folyamatosságát biztosítja, a szerződési időszak alatt átlátható árazást és a menedzseri irányítás megtartását teszi lehetővé.

  Az ilyen hibrid megoldás azon közepes méretű cégek számára lehet ésszerű, akik vagy még tapasztalatlanok vagy késői adaptálók az outsourcing területén, így hiányzik az érettségük és/vagy a piaci méretük ahhoz, hogy saját központot építsenek ki. De olyan szempontok is felmerülhetnek, hogy ez a megoldás megkönnyíti a toborzást és csökkentheti a dolgozói lemorzsolódást, ha esetleg az igénybevevő szervezet neve kevésbé elismert az adott földrajzi térségben. Szintén elkerülhető a jelentős infrastrukturális és működési költség, amely akár veszélyeztetheti az elérhető költségelőnyöket. A virtuális captive center egy menekülési út is lehet azon captive centerek számára, amelyek valamiért nem életképesek. Még mindig jobb egy külső szolgáltatóval együttműködni, mint ésszerűtlen gazdálkodással egy központot tovább működtetni.

  Habár ezen előnyök közül sok a BOT és más hasonló hibrid megoldáson keresztül is elérhető, azonban a virtuális captive center előnye abból származik, hogy ezeket úgy lehet elérni, hogy közben az igénybevevő erős kontroll alatt tudja tartani az offshore tevékenységeket. A másik fő különbség a BOT és a virtuális captive centerek között, hogy ez utóbbi esetében elmarad a szolgáltatások átadása egy bizonyos időszak után. Ezért ebből a szempontból a virtuális captive egy hosszú-

[70] Captive center: csak belső ügyfelekkel rendelkezik. Részletesebben a *2.4.3.1-es alfejezetben*.

távú BOT megállapodásként is felfogható. A virtuális captive center kialakításánál számos kihívással kell szembenézni, amelyek közül a legjelentősebbek a következők (Kriniger, 2008):

- a megfelelő offshore vagy nearshore szolgáltató partner megtalálása;
- erős offshore menedzsment a humán erőforrás távoli irányítására;
- potenciális konfliktusok kezelése az ügyfelek és a szolgáltató között;
- a felek közötti felelősség és elszámoltathatóság felosztása;
- a munkaerő óvatos kiválasztása és a fluktuáció kezelése.

8. táblázat: Két legfontosabb hibrid modell összehasonlítása

SZEMPONTOK	VIRTUÁLIS CAPTIVE CENTER	BOT ÉS BOOT MODELL
SZOLGÁLTATÁS NYÚJTÁSA	a szolgáltatás-nyújtás kockázata sokkal együttműködőbb módon van kezelve	az alulteljesítés felelőssége az outsourcing szolgáltatóé
ÁRAZÁS	számos speciális költségelem folyamatos kezelése	az outsourcinghoz hasonló piac-közeli árazás
MÁRKA ARCULAT	általában az ügyfél neve alatt fut	saját arculat
HUMÁN ERŐFORRÁS	az ügyfélnek komoly beleszólása van	a szolgáltató felelőssége az alkalmazottak toborzása, betanítása, megtartása
IRÁNYÍTÁS	kisebb, mint egy hagyományos captive centerben, de nagyobb mint az outsourcingnál	egyszerűbb és lineárisabb irányítási struktúra
SZERZŐDÉS LEZÁRÁSA	a vevő viseli a költségeket	megfelelő szerződés esetén tiszta árazás
MŰKÖDÉSI KOCKÁZAT	a kockázat és a működési veszteség egy bizonyos része megosztott	a szolgáltatóé a kockázat

Forrás: (Maughan, 2010)

Ugyan a virtuális captive center nagyobb kezdeti ráfordításokat igényel, mint egy tisztán outsourcing szerződés kötése, azonban sokkal költség-hatékonyabb, mint egy hagyományos shared service center üzemeltetése.

2.6.1.3 Kiválósági központ modell

Az osztott szolgáltató központok sokféle formában megvalósulhatnak: lehetnek regionálisak vagy globálisak, egy- vagy többfunkciósak, lehetnek kolokálisak[71] vagy virtuálisak[72], és működhetnek onshore vagy offshore helyszínen. Egyes piaci szakértők (Tracy, 2012) szerint az osztott szolgáltatás modell valójában sokféle szolgáltatás-nyújtási modellt foglal magába, ahol az alkalmazott modell függ a tevékenység típusától, a nyújtott szolgáltatás természetétől. A legfontosabbak a következők (Tracy, 2012):

- skála központ (Center of Scale): nagy mennyiségű, rutin tranzakciók feldolgozása standardizált folyamatokon keresztül.
- kiválósági központ (Center of Excellence): a nyújtott szolgáltatások mély és specializált ismereteket igényelnek. Például: belső banki szolgáltatások, kockázat menedzsment, külső jelentések készítése, beszerzés, stb.

[71] Kollokális: a szervezetek vagy szervezeti egységek közötti együttműködés érdekében az erőforrásokat úgy helyezik el, hogy azokat közösen tudják használni.

[72] Erről a *B. Függelékben* írok bővebben.

- üzleti partnerség (Business Partnership): a nyújtott szolgáltatások nagy fokú kommunikációs és koordinációs tevékenységeket igényelnek, döntés-igényesek és helyi/egyedi tudásra támaszkodnak. Például: belső pénzügyi jelentéskészítés, jövedelmezőségi elemzés, üzleti elemzés és emberi erőforrás támogatás.

Ezt egészíti ki az IFUA csoportosítása egy negyedik központtal (IFUA Horvath & Partners, 2008):

- üzleti intelligencia központ (Center of Business Intelligence): olyan feladatok kerülnek ide, amelyeket a közös információs technológia platform miatt csak központosítottan érdemes nyújtani (pl. adatbányászat, adatminőség biztosítása, vállalatirányítási szoftverek fejlesztése, stb.)

Mivel egy-egy osztott szolgáltató központba átszervezett szolgáltatás többféle tevékenységtípust is magába foglal, ezért a fenti központ típusok nem tisztán, elkülönülten, hanem általában vegyesen, egy központba szervezetten működnek. (IFUA Horvath & Partners, 2008)

9. táblázat: A shared service center és a kiválósági központ összehasonlítása

	SHARED SERVICE (SSC) MODELL	CENTER OF EXPERTISE (COE) MODELL
Modell mögött álló filozófia	Skála-hozadék központ, ipari termelési modell	Szakértői szervezet, tanácsadó szolgáltatási kapcsolat
Szolgáltatások természete	Szabály-alapú	Értékelés alapú
Érték ajánlat	Alacsony költségek, nagyobb hatékonyság	Továbbfejlesztett üzleti eredmények
Értékképzés folyamata	A fókusz a hatékonyságon és az optimalizáláson van, eszközök konszolidálása (létesítmények, létszám), alacsony költségű helyszínek választása	Egyébként elérhetetlen képességek kiaknázása, magasabb szakképzettség és tapasztalat, fókusz a fejlesztett képességeken és a kiaknázott tudáson, és a vezető gyakorlatokon és problémamegoldásokon van
Helyszínválasztási kritérium	A költségek elsődlegesek	A költségek csak másodlagosak
Munkaerő kiválasztási kritérium	Az elérhetőség az elsődleges	A képesség az elsődleges, a költség másodlagos
Szervezeti struktúra és irányítás	Megegyezés a szolgáltatási szintről, a szolgáltatási folyamatokról és költségekről közvetlenül a belső ügyfelekkel	A szolgáltatási szint, a szolgáltatási folyamatokról és költségekről a funkcionális vezetők és a belső ügyfelek megállapodása dönt
Mérőrendszerek	Kvantitatív, output-alapú (pl. hibaarány, átállási idők, stb.)	Kritikai, eredmény-alapú (pl. annak a mértéke, hogy mennyire teljesül a belső vevő elvárása a szolgáltatásokkal kapcsolatban
Ügyfélkapcsolat-menedzsment biztosítása	Ügyfélmenedzser, ügyfélszolgálat és/vagy call-center	Az érintett szakemberek, akik a munkát végzik
Igény a szolgáltatásra	Folyamatos	Időszakos, esemény-vezérelt

Forrás: (Hogan & Volini, 2011)

A kiválósági központ (CoE) modell valójában az osztott szolgáltatások egyik megvalósulási formája. (Tracy, 2012) Viszont más szakértők (Garg & Simonson, 2012) szerint a shared service modellel párhuzamosan alakult ki a CoE koncepció, amely a képességekre és szakmai tudásra koncentrál. Én ezzel a megközelítéssel értek egyet. A CoE modell ugyani az osztott szolgáltató modell egyfajta továbblépéseként is értelmezhető. Egy olyan egyedi szervezeti modell, amely a tehetségek alkalmazásán, a hozzáadott érték forrásainak feltárási módjában különbözik. A kiválósági központ koncepciója semmiképpen sem új a globális üzleti szolgáltatási piacon. A CoE stratégiát számos cél érdekében alkalmazták már az elmúlt évtizedekben is, de leginkább olyan központok megvalósítása érdekében, amelyek megosztják a felhalmozott tudást és kapacitást építenek ki olyan területeken mint gyógyszeripar, autóipar, telekommunikáció vagy olyan területek számára mint az innováció, technológiai fejlesztések, K+F, tesztelés, stb. Az üzleti szolgáltató szektorban az alkalmazásuk hozzájárul a rugalmasság, a termelékenység, a költség- és erőforrás-hatékonyság javításához. Definíció szintjén:

> *„a kiválósági központ alatt egy olyan képességekkel rendelkező szervezeti egységet értünk, amely képességeket az anyavállalat, mint az értékképzés fontos forrása explicite felismer és fejleszt valamint ezeket a szervezet többi egysége számára elérhetővé teszi."* (Frost, et al., 2002, p. 5)

Az osztott szolgáltató központok működésük során hatalmas tudást halmoznak fel a folyamatoptimalizálás területén és olyan technológiákkal is rendelkeznek, amelyek kiválóan alkalmazhatóak a vállalat más szolgáltatási területein is. A CoE, amit sokszor „tudás központnak" is neveznek lehetővé teszi, hogy a szervezet úgy hasznosítsa a tudását, hogy az a költségek csökkentéshez és a minőség illetve a szolgáltatások javulásához járuljon hozzá. A shared service centerekhez hasonlóan a CoE-ok is leegyszerűsítik a munkavégzést, így azt kevesebb emberrel is el lehet végezni csökkentve a feladatok töredezettségét, aminek eredményeképpen a vállalatok termelékenysége nő, miközben kevesebb erőforrást használnak fel. Azonban az SSC-ktől eltérően, amelyek úgy hoznak létre értéket, hogy csökkentik a szervezeti egységeknek nyújtott szolgáltatás költségeit, a CoE-k inkább a kapacitások kihasználására törekszenek az egységköltség szükségszerű csökkentése helyett. Azaz inkább növelik a kiadásaikat annak érdekében, hogy a hasznosítsák a tudást és a tapasztalatot az összköltségek csökkentése érdekében. (Hogan & Volini, 2011)

2.6.1.4 Globális üzleti szolgáltatásnyújtás (GBS)

Az IBM korábbi vezérigazgatója, Sam Palmisano szerint a vállalatok fejlődési útja az, hogy először kialakultak a nemzetközi vállalatok, amelyek mindent egy helyen végeztek, de a termékeiket a világon mindenütt értékesítették, majd jöttek a multinacionális vállalatok, amelyek lemásolták magukat és mindenütt ugyanazt csinálták és végül jött az úgynevezett „globálisan integrált vállalat", amely minden feladatot onnan lát el, ahonnan azt a leghatékonyabban el tudja végezni. (Pongrácz, 2011a)

Ez a globálisan integrált működés a belső szolgáltatási tevékenységekben is megjelent és azt eredményezte, a shared service szervezetek egyre inkább új eszközökkel és megújított arculattal globális üzleti szolgáltatókká (Global Business Services, GBS) alakulnak át. A globális üzleti szolgáltatás (GBS) definíciója (Hubert & Danino, 2012, p. 2) szerint a következő:

> *„a szolgáltatásnyújtás integrált együttese vállalaton belüli támogató szolgáltatások számára. A szolgáltatásnyújtás az ügyfeleknek és a szolgáltató központoknak megfelelően globális kiterjedésű. Az egyes szolgáltatásokat biztosító szervezetek lehetnek akár belső, akár külső szolgáltatók, de szolgáltatásnyújtás mindenképpen*

egy globális szolgáltató szervezetből központilag irányított. A szolgáltatásnyújtás egymás közt harmonizált és végpontól-végpontig (end-to-end) tart."

A GBS valójában egy üzleti stratégia, amelynek célja, hogy hosszú távon elősegítse a szervezeti növekedést, az üzletfejlesztést, szemben a taktikai, rövid-távú, költségcsökkentő gondolkodással.

Egy GBS szervezet tipikusan a következő jellemzőkkel bír (Hubert & Danino, 2012):

- globális standard (80-15-5 arányú) szolgáltatások;
- globális szervezet;
- globális folyamatgazda;
- integrált alkalmazáscsomag vállalaton belül;
- virtuális központok a tapasztalatok összegyűjtésére és szervezeten belüli megosztására;
- képesség a feladatok egyik helyszínről másikra való átviteléhez az üzleti folyamatosság vagy a versenyelőny különbségek kihasználásának érdekében;
- olyan gyakorlatok, amelyek a szervezeten belül különálló üzletként léteznek.

Az EXL Service nemzetközi kutatása szerint az osztott szolgáltatások és a globális üzleti szolgáltatások abban egyeznek meg, hogy mindkettő esetében a három fő prioritás a folyamatfejlesztés, a költségcsökkentés és a szolgáltatási minőség javítása. A különbségek a felmérésük szerint az alábbi területekre csoportosíthatóak (Balzanella & Curran, 2013):

- a globális üzleti szolgáltatások nagyobb valószínűséggel tartalmaznak hibrid megoldásokat és szereznek előnyöket harmadik fél eszközeinek és technológiáinak alkalmazásából;
- a globális üzleti szolgáltatások sokkal inkább ügyfél-fókuszúak;
- a globális üzleti szolgáltatások nagyobb arányban tartalmaznak magasabb hozzáadott értékű funkciókat, mint például döntéstámogatást, árazási, költségszámítás, értékesítés és marketing vagy tanácsadási szolgáltatást a szolgáltatási területeken;
- a globális üzleti szolgáltatások inkább szolgáltatás-orientáltak, mint folyamat-orientáltak;
- nagyobb arányban fordulnak elő több funkciót is magába foglaló központok;
- nagyobb arányban ül globális szintű vezetőjük a vállalat vezetésében.

Az osztott szolgáltató központok globális üzleti szolgáltatóvá fejlődésének egyik fő forrása az SSOS-modell nagyon tudatos alkalmazása. Az SSOS-modell, amely a „Stabilize - Standardize - Optimize - Source" szavak rövidítéséből származik valójában a KAIZEN[73] folyamatjavítási elméletének átültetése a szolgáltatásnyújtás stratégiai kezelésére.

2.6.1.5 Shared Service és a centralizáció különbsége

Sokan úgy tekintenek az osztott szolgáltatásra, mint egyfajta központosításra, pedig a kettő között lényeges különbségek vannak. Az osztott szolgáltatás inkább erőforrások koncentrációját jelenti mint a funkciók centralizációját. A centralizáció egy olyan központi

[73] Kaizen: egy vállalati filozófia, amely folyamatorientált gondolkodásmódon alapul és lényege, hogy ismerjük el és be a hibáinkat és ezek kiküszöbölésével jobban, hatékonyabban végezzük a munkánkat.

iroda kialakítását jelentené, amely a cégközponthoz kapcsoltan, elszigetelten és nem ügyfél-központúan működik. Az osztott szolgáltató központok viszont minden tevékenységükben az ügyfelek igényeinek kielégítésére törekszenek.

Ian Malcolm szerint a shared service modell a nemzetközi vállalati újrastrukturálási trendek harmadik fejlődési állomása. Ezek valójában egymást részben átfedő időszakok, úgymint a centralizáció (1950-86), a decentralizáció (1980-99) és a shared service (1985-). (Malcolm, 1999) Herbert és Seal ezt kiegészítve egy olyan kontinuumot készített, amely a különböző irányítási módokat állította sorrendbe. (Herbert & Seal, 2010)

9. ábra: Támogató funkciók szervezeti és irányítási megoldásai

Forrás: saját szerkesztés (Herbert & Seal, 2010) alapján

A centralizáció azt jelenti, hogy korábban több szervezeti egységekben jelenlévő szolgáltatások egy részét áthelyezik egy központi helyszínre. A centralizációs stratégia azonban gyakran sikertelenül törekszik a nagyobb gazdaságosság elérésére a méretgazdaságosság révén, a drága informatikai rendszerek és a távoli elérések nehézségeinek köszönhetően. Ezzel szemben a decentralizációs stratégia azt jelenti, hogy a több, korábban központosított szolgáltatást az üzleti egységekbe helyeznek át. Ezáltal csökkenthető a vállalati általános költség, növelhető az elszámoltathatóság, nagyobb átláthatóság teremthető, nagyobb hozzáadott érték biztosítható, jobban kontrollálhatóak a költségek, a szolgáltatásban résztvevő személyzet jobban integrálódik az üzletbe, amihez szolgáltat. (Malcolm, 1999)

A shared service modell bevezetése valójában egy olyan megoldást kínál, ahol a tevékenységek és rendszerek centralizációjának és decentralizációjának bizonyos jellemzői együttesen érvényesülnek. A tevékenységeket egy szervezeti egységbe koncentrálják, azonban a központ számára számos a decentralizált struktúrából ismert jogkört biztosítanak. A centralizáció/decentralizáció stratégiai döntés, hosszú távra szól és jelentős komplexitású és kockázatú. Az alkalmazásáról szóló döntés túlnyomórészt a hatékonyság, hatásosság és racionalitás kérdéseire fókuszál, mivel a megvalósítással járó előnyök nem könnyen érhetőek el és jelentős változásokat igényelnek a szervezeti felépítésben, a koordinációs mechanizmusban, az üzleti folyamatokban és a felelősségek szétosztásában. (Jansen, 2005)

A funkciók összevonása révén megvalósított standardizáció lehetővé teszi az addig kihasználatlan méretgazdaságossági előnyök kiaknázását. Ezenkívül a decentralizált egységekben felszámolják a redundáns folyamatokat és erőforrásokat, ezzel pedig kapacitások szabadulnak fel. Az osztott szolgáltató központ elszámoló áron való működtetése piac-közeli állapotokat teremt a vállalaton belül, ami biztosítja a szolgáltató központ hatékonyságát és kikényszeríti a minőségi szolgáltatások nyújtását. Hiszen a szolgáltató központnak ki kell állnia a külső szolgáltatókkal való összehasonlítást és az igénybevevőkkel közösen kialakított szolgáltatásiszint-megállapodásoknak a külső szolgáltatók áraihoz és teljesítményéhez kell igazodniuk. A nyújtott szolgáltatás ráadásul mérettől függően, egységes minden szervezeti egység számára, ami a kisebb szervezeti egységek számára mindenképpen hatalmas előrelépés.

Az osztott szolgáltató központ (elsősorban) a belső ügyfelek felé nyújt szolgáltatást, míg a központosított szervezetek a vállalatközpont felé. Ebből következik, hogy egy osztott szolgáltatás csak akkor tud jól működni, ha részletesen ismeri a belső ügyfelek igényeit. Ehhez persze szükséges, hogy a belső ügyfél meg tudja azokat határozni. A központosított szervezetek viszont általánosan meghatározott „egységes" szolgáltatást nyújtanak, minőség és hatékonyság szempontjából nem mindig a megfelelő szolgáltatási szinten. A költségelszámolás is hasonlóan különbözik. A szolgáltató központok esetében a valódi és a teljes összeg elszámolható az igénybe vevő felé, illetve annak mértéke a szolgáltatási-szinttől függ. Központosított szolgáltatásnyújtás esetén viszont az igénybe vevők felé az átterhelések százalékos arányban vagy tranzakciószám-alapon történnek. (Fekete, 2007)

10. táblázat: Shared Service Center és centralizált központ összehasonlítása

SHARED SERVICE CENTER	CENTRALIZÁLT KÖZPONT
Általában önálló üzleti egység szinten működik - gyakran olyan helyszínen, ahol az adó és munkaerő költsége/kínálata a legkedvezőbb	Szervezetileg általában a vállalati központhoz van csatolva
Gyakran vállalkozó szellemű vezetéssel bír	Gyakran számviteli központú vezetéssel bír
A partnerség és szolgáltatási szint megállapodások által szabályozott szolgáltatási minőség fejlesztés végrehajtása a cél	A szervezet létrehozása gyakran költségcsökkentési célú
Cél a belső (és külső) ügyfelek számára megfelelő minőségű és árú szolgáltatás nyújtása	Cél a vállalat számára megfelelő minőségű és árú szolgáltatás nyújtása
A helyi üzleti egységnek számol be	A vállalati központnak számol be
Képessé teszi a belső ügyfeleket arra, hogy meghatározzák a számukra szükséges szolgáltatásokat és szolgáltatási szinteket	Általánosan meghatározott szolgáltatások, nem mindig ésszerű szolgáltatási szinten
A munkafolyamatok fejlesztésére és standardizációjára fókuszál	A hasonló képzettségű munkaerő egy helyen való koncentrálására fókuszál
A szolgáltatás valódi és teljes költsége elszámolható	A központi funkciók elszámolása költség plusz [74] alapon történik (pl. tranzakciók száma)
Cél a helyi üzleti tevékenység megerősítése az üzleti stratégiára való koncentrálás javításával	Cél a központi ellenőrzés biztosítása, központi irányelvek betartatása

Forrás: saját összeállítás (Malcolm, 1999) és (Bodnár, 2002)

A decentralizáció és centralizáció váltakozása a vállalatok és a gazdaság működésének egy örökösen ismétlődő folyamata, amelyet sokszor a gazdasági ésszerűség, sokszor a piac által diktált divat kényszerít ki. A vállalatvezetők helyzetét a kérdéssel kapcsolatban jól jellemzi a régi - valószínűleg az olvasó által is ismert - három borítékos menedzsment anekdota, miszerint:

> *...a nyugdíjba menő vállalatvezető három borítékot hagy az utódjára azzal az üzenettel, hogyha a cég valamilyen gondba kerülne a jövőben és nem tudja a vezető azt megfelelően kezelni, akkor nyissa ki az első borítékot és tegyen úgy, ahogy ott le van írva. Ha később megint gondba kerül a vállalat, akkor tegye ugyanezt a második borítékkal, majd ha ismét ilyen helyzet állna elő, akkor ott a harmadik boríték. Az új vállalatvezető megfogadja a tanácsot és amikor nehéz helyzetbe kerül a vállalat, amelyet nem képes megoldani, kinyitja az első borítékot, amelyben az áll: „decentralizálj"! A vezető megfogadja a tanácsot, újrastrukturálja a*

[74] Költség plusz: előre meghatározott költségek + %-os vagy fix összegű haszon.

szervezetet, decentralizálja szervezeti felépítést és ennek eredményeképpen kikerül a cég a problémából. Nem telik el sok idő és a vállalat ismét komoly gondokba ütközik. Ekkor a vezető ismét hallgat a tanácsra és kinyitja a második borítékot, amelyben az áll: „centralizálj"! Ezt is megfogadja a vezető és most pont az ellenkezőjét teszi mint korábban, centralizálja a szervezetet, amelynek eredményeképpen rövidesen ismét „egészséges" lesz a vállalata. Telik-múlik az idő és a vállalat ismét komoly nehézségek elé néz, amit az eddigi módszerekkel már nem tud a vezető kezelni, ezért előveszi a harmadik borítékot. Kinyitja és a legnagyobb megdöbbenésére ezt olvassa: „készíts három borítékot, majd menj nyugdíjba"!

A különböző shared service szervezetek (Shared Service Organization, SSO) standardizált folyamatai és a kvázi-független természete olyan megközelítést hoz létre a vállalatokban, amelynek elérése egy hagyományos multidivizionális szervezetben, ahol az üzleti egység és a vállalatközpont közötti kapcsolat „vezető és beosztott" szintű, rendkívül nehéz, hiszen ez megakadályozza az információk szükséges megosztását. Az SSO-kal, mivel általában az üzleti egységek szervezeti szintjén állnak, sokkal közvetlenebb partnerkapcsolat és erre épülő kommunikáció alakítható ki. Ez a kapcsolat azért is működik jól, mivel az SSO-k rendelkeznek a folyamatok fellett, az üzleti egységek pedig az adatok felett. Így kölcsönös egymásrautaltság alakul ki. Az SSO-kban a szolgáltatások költségét visszaterhelik a szervezeti egységekre, ahol az SSO-nak pontosan igazolnia kell a szolgáltatási szerződésekben és a kulcs teljesítmény területekben megfogalmazottaknak. Ez az elszámolási szemlélet teljesen hiányzik a centralizált szervezeti működésből. (Herbert & Seal, 2012)

Talán a legfontosabb különbség a centralizáció és a shared service modell között, hogy amíg a centralizáció elsősorban a standardizált szolgáltatásokról szól, addig az érett shared service modell a konszolidált és az egyéni felhasználói igényekre optimalizált szolgáltatásokról. (Busi, 2005)

Vosselman (2009) kidolgozott egy tranzakciós költségelméleten alapuló modellt, amely a menedzsment kontroll alaptípusait különbözteti meg egymástól. A modell (amely megtalálható a *12. számú mellékletben*) a szolgáltatások irányítási struktúrájának kiválasztásához a tranzakciók három kritikus dimenzióját használja fel: a szolgáltatások karakterisztikáját (standardizált, egyénre-szabott és magasan specializált), a szolgáltatás igénybevételének gyakoriságát és a szolgáltatás bonyolultságának mértékét. Ezen dimenziók különböző kombinációja más-más irányítási struktúrát igényel. Az irányítási struktúrák a modellben a teljes decentralizációtól az outsourcing terjednek. Minél inkább egyénre szabott az igényelt szolgáltatás, annál inkább közel akarják magukhoz tartani azt az üzleti egységek vezetői, azaz ezeket házon belül (in-house) érdemes megszervezni. Minél inkább standardizált a szolgáltatás, annál jobban lehet a piacra rábízni annak elvégzését. Ehhez hasonló a komplexitás mértéke is. Minél komplexebb a tevékenység, annál inkább házon-belül érdemes megszervezni és minél egyszerűbb, annál inkább át lehet adni piaci szereplőknek. Gyakoriság szempontjából pedig minél gyakoribb annál inkább házon belül kell megoldani a feladatot. (Minnaar & Vosselman, 2009)

2.7 Shared Service érettségi modellek

2.7.1 Osztott szolgáltató központ érettségi modelljei

Kutatásaim alapján minden shared service centereknek megvan a maga fejlődési útja. A szakirodalom szerint ezek a folyamatok ún. evolúciós modellekben érthetőek meg igazán. A két legfontosabb ilyen elméleti modell a Quinn-modell és a Martin-Pérez-modell. Ezen

evolúciós modellek arra használhatóak, hogy segítsenek az anyavállalatok szervezetfejlesztéseinek tervezésénél és a továbblépési lehetőségek megismerésében. Ezáltal az anyavállalatok jobb sourcing stratégiákat tudnak kidolgozni és így sikeresebben tudják menedzselni a szolgáltatási tevékenységeiket. A következőkben ezen modelleket mutatom be röviden.

2.7.1.1 Quinn modellje

Az első jelentősebb modellt Barbara Quinn tette meg (Quinn, et al., 2000), aki kidolgozott egy modellt a shared service centerek érettségi állapotának kategorizálására. Quinn négy érettségi fokozatot különböztetett meg: az első az alapmodell, utána következik a piaci modell, majd a fejlett piaci modell és végül a független modell. Ez a modell leírja azokat a fejlődési lépcsőket, amiken egy shared service center keresztül mehet. A modellben minél inkább piaci alapú a szolgáltató központ, annál előrébb tart a fejlődési-érési folyamatban.

1. Alap modell	2. Piaci modell	3. Fejlett piaci modell	4. Független üzleti modell
A tranzakciós és adminisztratív munka konszolidációja	Professzionális és tanácsadó szolgáltatások nyújtása	Az ügyfél kiválaszthatja a szolgáltatót	Elkülönült üzleti egységek
A fókusz a méretgazdaságosságon van	Elkülönült irányítási és szolgáltatási funkciók	Piaci alapú árazás	Saját maga rendelkezik a profittal
A szolgáltatások díjazása a teljes költség megtérülését veszi figyelembe	A szolgáltatások díjazása a teljes költség megtérülését veszi figyelembe	Lehetségesek külső ügyfelek, ha a kapacitás megengedi	Több szervezet is igénybevevő
Cél a költségek csökkentése és a folyamatok standardizálása	Cél a költségek csökkentése és a szolgáltatások fejlesztése	Cél az ügyfelek számára a legköltséghatékonyabb szolgáltató biztosítása	Cél árbevétel és profit termelése a szolgáltató központnak

10. ábra: Quinn modell

Forrás: saját szerkesztés (Quinn, et al., 2000) alapján

Quinn a négy állomást mint különálló működési modelleket mutatja be, a legegyszerűbbtől kezdve, ahol csak a tranzakciós folyamatfunkciók centralizáltak, egészen a fejlett független üzleti modellig, amely már mint független üzletszerző egység működik a szervezeten kívül.

Quinn modelljében az első fejlődési állomás az alapmodell, amelynek szintjén lévő szolgáltató központok a kezdeti konszolidáció állapotában vannak, amikor a tranzakciós háttértevékenységek letisztázása, összevonása történik meg. Itt a szolgáltató központ működésének a fókusza elsősorban a méretgazdaságosság elérésén van. Cél az így elérhető költségcsökkentés és a szolgáltatási folyamatok standardizálása. A szolgáltatásokat a szervezet az anyavállalat felé nyújtja. A szolgáltató központ és az igénybevevők közötti kapcsolat piaci jellegű, hiszen a szolgáltatások elszámolása azok teljes önköltségének átterhelésével történik. (Gast, 2010)

A második állomás, a piaci modell szintje már egyfajta továbblépésként értelmezhető. Azok a szolgáltató központok, amelyek ezen a szinten vannak már szélesebb körű és professzionálisabb szolgáltatási portfólióval rendelkeznek. A cél itt is a háttértevékenységek költségoptimalizálása és a szolgáltatások minőségének fejlesztése. Ennek érdekében a szolgáltató központok szétválasztják a szolgáltatási és irányítási tevékenységeiket.

A fejlett piaci modell a fejlődés harmadik lépcsőfoka, ahol a szolgáltatás igénybevevője kiválaszthatja a szolgáltatót, azaz piaci verseny alakul ki a szolgáltatók között. Legyenek

azok egy vállalat tulajdonában álló osztott szolgáltató központok vagy külső piaci (outsourcing) szolgáltatók. A cél ezért a leginkább költséghatékony szolgáltatások elérése. Ezen a szinten megjelenhetnek a külső vevők is. Tehát itt már nem csupán az anyavállalat egyéb szervezeti egységei (belső vevők) számára nyújthat szolgáltatást a szolgáltató központ, hanem más, külső szervezetek számára is. Természetesen ez csak akkor lehetséges, ha a kapacitás ezt megengedi, azaz a szolgáltató központ így tudja javítani a kapacitáskihasználtságát. A belső ügyfelek persze még mindig többségben vannak a külsőkkel szemben, akik kiszolgálása az elsődleges cél kell, hogy legyen.

A független üzleti modell a negyedik és egyben utolsó fejlődési lépcsőfok Quinn modelljében. Az ezen a szinten álló szolgáltató központ elkülönült üzleti egységként (divízióként) működik és a belső ügyfelek mellett számos külső ügyféllel rendelkezik, amelyek révén a szolgáltatás nyújtása révén profitot realizál, amellyel saját maga rendelkezik, nem kell az anyavállalat számára befizetnie. Cél itt már a profitorientált szolgáltatásnyújtás, amelyhez természetesen világszínvonalú szolgáltatások és fejlett költségszámítási modellek tartoznak. Az ezen a szinten működő szolgáltató központok gyakran válnak értékesítési célponttá a versenytársak szemében. Az anyavállalatok számára pedig ez egy lehetőséget hordoz, hogy a szolgáltató központba fektetett pénzek megtérüljenek, hiszen a szolgáltatások már úgyis elérték a piaci árakat, nagyjából ugyan annyiba kerülnek, ha szervezeten belülről, mintha kívülről nyújtják azokat. (Gast, 2010)

Az SSC-k evolúciójának azonban lehet folytatása. Bangemann (2001) szerint Quinn modelljénél a fejlődés következő lépcsője a virtuális szervezeti működés lehet, melynek sikeressége függ a jól-tervezett folyamatoktól, a fejlett IT platformoktól, a bizalmon, kooperáción és kompetenciákon alapuló személyes hálózat meglétén. (Bangemann, 2001)

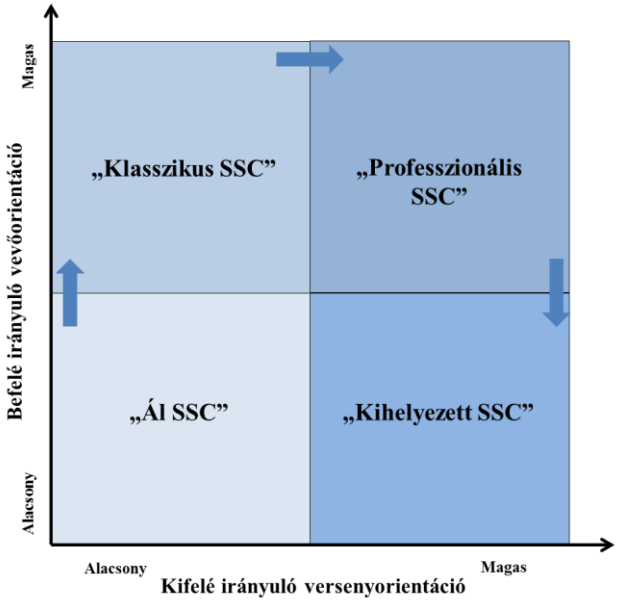
2.7.1.2 Martin-Pérez modellje

Quinn modelljét már többen is kritizálták túlzott elméletisége miatt. A modell szigorúan egy fejlődési utat ír le, melyen minden SSC végigmehet. A modell fókuszpontja, hogy az SSC mennyire válik piaci szereplővé az idő előre haladásával. Az utolsó független, piaci modellnél már felmerül a kérdés, hogy egyáltalán hívhatjuk-e SSC-nek. Emellett az SSC-k fejlődését számtalan más tényező is befolyásolhatja, illetve a vállalatnak van döntési lehetősége, hogy milyen szintű SSC-t szeretne létrehozni. Martin-Pérez szerint nem határozható meg egy ilyen kizárólagos út. 2007-ben ebből az elvből kiindulva készített egy empirikus kutatást, melyből kiderült, hogy Quinn elméleti modelljét a gyakorlat csak megközelíti, valójában az SSC-k fejlődése sokkal komplexebb. (Gast, 2010)

Az eredmények alapján a modellt kibővítették és elhelyezték a lehetséges formákat egy mátrixban, melynek két dimenziója a belső vevői orientáció és a külső piaci orientáció voltak. A magas belső vevőorientáció elengedhetetlen követelménye a szolgáltatásképességnek egy SSC esetében. A külső versenyorientáció pedig azért fontos, mert ezen keresztül mérheti le a szolgáltató szervezet, hogy mennyire piacképes (versenyképes) szolgáltatást kínál. Ez egyrészt versenyhelyzetet teremt, de ezen keresztül egy pozitív ösztönzést is, hogy az SSC-t nagyobb értékképzésre sarkallja. Ezek alapján négy típust különböztetett meg a shared service centerek fejlődésében: ál-SSC, klasszikus SSC, professzionális SSC és kiszervezett SSC. (Gast, 2010)

Az „ál”-SSC-re csekély belső vevőorientáció és csekély külső versenyorientáció jellemző. Ezt az állapotot a legtöbb vállalkozás átéli mikor SSC kialakításába kezd. Főleg olyan vállalatok, ahol előtte a szolgáltatások túlnyomóan decentralizáltak voltak. A vállalat oldaláról csekély érdeklődés van a koncepció teljes kialakítására, így gyakorlatilag egy rejtett hagyományos centralizált funkcióról beszélhetünk, amelyet néha csak divatból neveznek SSC-nek, de a belső vevői orientáció hiányzik.

A klasszikus SSC-re magas belső vevőorientáltság, de még mindig alacsony külső versenyorientáció jellemző. Ez a fejlettségi szint leginkább a fiatal SSC-ekre jellemző. A vállalaton belüli szolgáltatásnyújtás már elérte a megfelelő vevőorientáltságot. Ezzel együtt már készülhet a központ a teljesítményének externalizálására. Ugyanis enélkül nincs hosszú távú jövője a központnak. Ezen a szinten lévő SSC önköltségi vagy piaci árazást alkalmaz a szolgáltatásokért, rendelkezik OLA-val vagy SLA-val és vevői megelégedettségi vizsgálatokat készít. A belső vevő van előtérbe, hiszen általában az jóval nagyobb, vagy kizárólagos.



11. ábra: Martin-Pérez modell

Forrás: (Martin-Pérez, 2008)

Professzionális SSC-re a magas belső vevőorientáltság és külső versenyorientáltság jellemző. Ügyfeleinek jelentős része külső vállalati ügyfél, így ezt már teljes mértékben SSC-ként kezelhetjük. A professzionalizmus megvalósítása a teljesítmény folyamatos növelésével és a nyereségorientáltsággal helyeződik az előtérbe. Az SSC itt akár egy független vállalat lép fel és képes a tevékenységeit önállóan fejleszteni. Itt is az anyavállalat az elsődleges vevő.

A kihelyezett SSC-re csekély belső vevőorientáltság, de igen magas külső versenyorientáltság a jellemző. Az SSC tevékenysége már nem függ teljesen össze az anyavállalat tevékenységével. A szolgáltatásaik már önmagukban is piacképesek. Ez akkor alakulhat ki, ha az SSC előtérbe helyezi a külső megrendelők megszerzését, akkor is, amikor erre nincs igénye az anyavállalatnak. Ez a szolgáltató központ önállósodása (spin-off) vagy értékesítése előtti tipikus állapot.

2.7.2 SSC-t működtető szervezetek érettségi modelljei

Ma egyre több vállalat tűzi ki a zászlójára a szolgáltatás-orientációt és vesz igénybe belső vagy külső szolgáltató központokat. A szolgáltatás-orientáció sok előnyt hozhat a vállalatok számára, hiszen lehetővé teszi a moduláris, elérhető, jól-definiált, szabadon megvalósítható, együttműködő szolgáltatások létrehozását. (Janssen & Joha, 2008)

A szervezeti szolgáltatás-orientáció az informatikai szolgáltatás-orientált architektúrákból (Service-Oriented Architecture, SOA) alakult ki, ahol egy informatikai szolgáltatási modul tartalma a külvilág elől rejtve van, azaz a környezet számára csak a szolgáltatás interfésze látható, ami lehetővé teszi, hogy a modul elemeit úgy lehessen megváltoztatni, hogy az a

modul interfészét nem befolyásolja. Ez pedig szabadságot biztosít a modulok cseréjéhez is. Ezáltal a modularizáció három célt szolgál (Janssen & Joha, 2008):

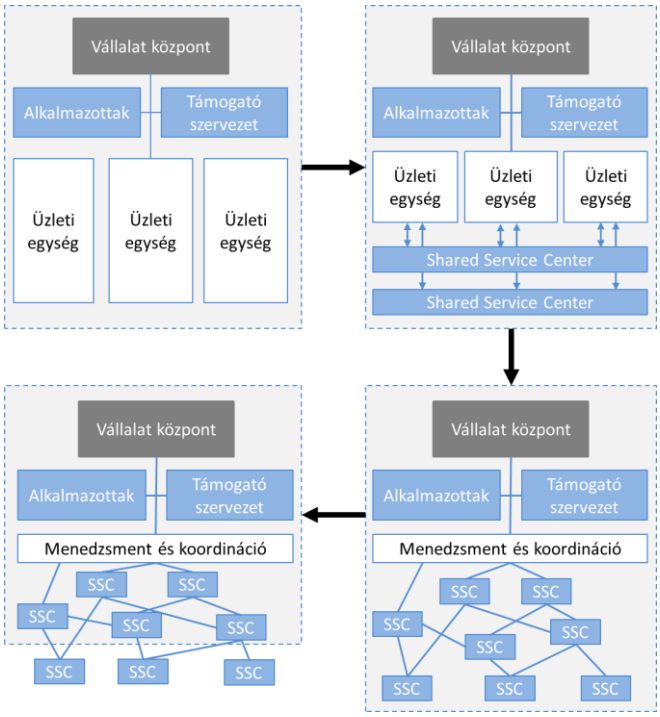
- menedzselhetővé teszi a komplexitást;
- lehetővé teszi a párhuzamosításokat a feladatvégzések és fejlesztések területén;
- segíti az alkalmazkodást környezeti bizonytalanságok kezeléséhez.

A modularizáció és a szolgáltatás-orientáció lehetővé teszi új üzleti modulok belső szolgáltató szervezeteken keresztüli integrációját vagy külső szolgáltató szervezetekhez történő kiszervezésen keresztüli dezintegrációját. Ez a szemlélet minden esetben stratégiai szintű döntést igényel. A modularizáció a szolgáltatási funkciók időnkénti részekre bontását és időnkénti összevonását jelenti, a szervezet aktuális stratégiai céljainak megfelelően. Ezért a szolgáltatás-orientált vállalati működés felfogható egyfajta folyamatos sourcing intézkedésként is, amely akár bizonyos szolgáltatások kiszervezéséhez is vezethet. Hiszen ha a modulok jól-meghatározott interfészekkel rendelkeznek, akkor nincs jelentősége, hogy a szolgáltatást ki és honnan nyújtja. Ennek alkalmazásával pedig a szervezeti működés menedzsmentje elsősorban a szolgáltatási modulok interfészeinek menedzselését jelenti.

A következő alfejezetekben bemutatott két modell szemlélteti azt, hogy a modellt alkalmazni kívánó anyavállalatoknak milyen szervezettségi szinten kell állniuk, ha sikeresen teljesítő SSC-t akarnak működtetni.

2.7.2.1 Janssen-Joha modellje

Janssen és Joha (2008) a szolgáltatás-orientált szervezetekben (Service-Oriented Enterprise, SOE) gondolkodva úgy látják, hogy az SSC-k létrejötte sok vállalat esetében csupán a korábban szervezeti bővülések és átalakulások miatt túlburjánzott, duplikált tevékenységeket tartalmazó nagyvállalati konszolidáció egyik megoldási eszköze. A szervezetek fejlődése azonban nem áll meg ezen az SSC-k létrehozásának szintjén. Kutatásuk alapján négy érettségi szintet azonosítottak (Janssen & Joha, 2008):



12. ábra: Janssen-Joha modell

Forrás: saját szerkesztés (Janssen & Joha, 2004) alapján

1. Hagyományos vállalat: ezen a szinten funkcionális szervezeti egységekből álló hagyományosan hierarchikus a szervezet felépítése.
2. Shared Service szervezet (SSO): a hagyományos vállalati felépítéshez képest előrelépés, mivel számos szolgáltatási funkciót újrastrukturálnak és egy vagy több SSC-be szerveznek. Ez a hagyományos funkcionális szervezet és az SSC-k kombinálását jelenti.
3. Szolgáltatás-orientált vállalat (SOE): elkülönült menedzsment és koordinációs szint jelenik meg a szervezetben és az egész szervezet az SSC-k köré szerveződik, nincs többé hagyományos funkcionális felépítés.
4. Karcsúsított SOE: a modell utolsó állomása, amikor a szervezeti teljesítménynek megfelelően a vállalat egyes SSC-ket kiszervez vagy felvásárlással akár behoz a szervezetbe.

2.7.2.2 CMMI modell

Fontos látni, hogy egy vállalat akkor képes hatékonyan működtetni egy szolgáltató központot, ha nem csak a szolgáltató központ folyamatai standardizáltak, letisztultak, hiszen ezt egyébként viszonylag gyorsan és egyszerűen létre lehet hozni, hanem az összes vállalati folyamat ilyen. Hiszen mit ér, ha standard elektronikus számlákat képes kibocsájtani a szolgáltató központ, viszont néhány leányvállalatnál még egy vállalatirányítási rendszer (ERP) sincs. Azaz a szolgáltatási folyamat input és output oldalának is standardnak kell lennie. Azaz érdemes megvizsgálni, hogy magának az anyaszervezetnek milyen fejlődési szinten kell állnia ahhoz, hogy osztott szolgáltató központot működtessen. Erre jó lehet a Capability Maturity Model Integration (CMMI)[75] folyamatfejlesztési modell. (Vida, 2012)

A CMMI modell tulajdonképpen a szoftverfejlesztésben, rendszerfejlesztésben és termékfejlesztésben gyakran alkalmazott modellek összevonása egyetlen modellé, amely jól alkalmazható az alkalmazó szervezet érettségének és folyamatképességének növelésére. A CMMI modell öt szervezeti érettségi szintet különböztet meg és hozzájuk kapcsolódóan 22 fejlesztési folyamatot tartalmaz.

13. ábra: CMMI-modell

Forrás: saját szerkesztés a CMMI modell alapján

Az érettségi szintek első lépcsője a „kezdeti állapot”, amikor a működés ad-hoc jellegű, csak az input és az output ismert és a szervezet képes kétszer is nagyjából ugyanazt az outputot előállítani. Ezen a szinten van például egy kreatív ügynökség.

[75] A CMMI modellt az USA-ban a Carnegie Mellon Egyetem Software Engineering Institute intézete dolgozta ki 1991-ben akkor még szoftverfejlesztési célból.

A második szint a „menedzselt állapot”, amikor az input és output ismeretén kívül már a szervezet rendelkezik főbb mérföldkövekkel is. Ilyen szervezet például egy egyetem vagy egy középiskola. Erre a szintre a szervezeti felelősség a jellemző. Nem mondja meg a szervezet, hogy pontosan hogyan végezze a tevékenységét a munkavállalója, csak a mérföldkövek ismertek és ezáltal a szervezet képes nagyjából hasonló outputot előállítani.

A harmadik szint a „meghatározott állapot”, ami a standarditás, a szabályozott működés szintje. Ilyenkor már nem csupán az input, az output és a mérföldköveim vannak meg, hanem már a folyamatok is standardak. Ezen a szinten van például egy bank vagy a jól működő vállalatok többsége. Itt már kérdőjelesen megjelenhet egy osztott szolgáltató központ is a szervezeti működésben, de igazából még nem ez a legalkalmasabb érettségi szint.

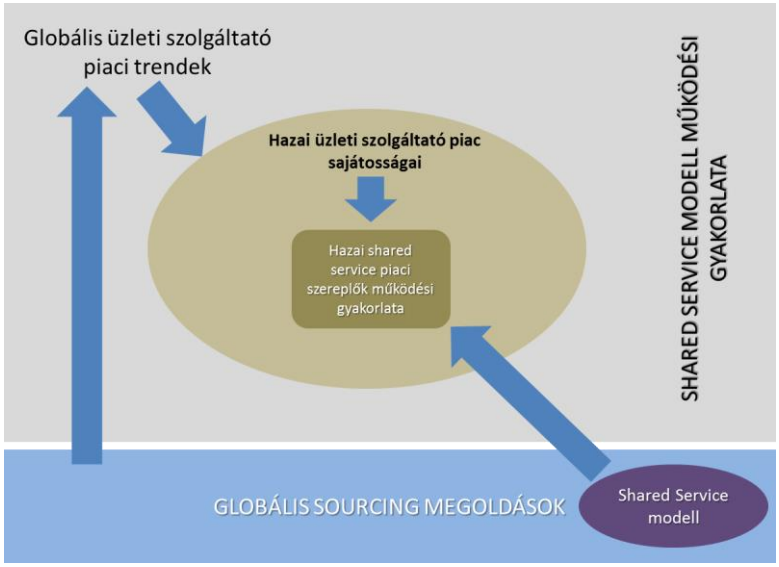
A következő szint a „mennyiségileg menedzselt”, amikor a mérföldköveken kívül már kulcs teljesítmény mutatók (KPI-ok) is vannak, azaz teljesítménymutatók (átfutási idő, hibaszázalék, stb.), ami alapján a szervezet képes ellenőrizni a tevékenységét. Ez az a szint, ahol az SSC-k már biztosan felmerülhetnek. Ezen a szinten már tudatos sourcing döntéseket lehet csinálni, szolgáltatási szint megállapodásokat (SLA, OLA) lehet készíteni, mert a szervezet tudja, hogy mibe kerül egy tevékenység ellátása, mit hoz, ha kiszervezi, mit hoz, ha egy SSC-be összevonja.

Az ötödik szint az „optimalizált állapot”, amikor már nem csupán KPI-ok vannak, hanem vannak célértékek és ahhoz kötődő akciók, amik be vannak építve a normál működésbe. Ez a szint az, amely teljesen alkalmas egy szolgáltatási központ működtetésére. A szervezetek működésére általában igaz, hogy az érettségi szinteken a fő tevékenység és a támogató háttértevékenység érettsége nem különválasztható, azaz például egy egyetemen nem csupán az oktatás nem standard folyamat, hanem az adminisztráció sem az. Pedig ennek nem kellene így lennie. Vagy amíg egy kórházban a gyógyítás lehet ad-hoc, addig az adminisztráció lehetne standardizált.

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

3.1 Kutatási kérdések, vizsgálati irányok, kutatás tervezett folyamata

A kutatásom komplexitását mutatja, hogy a kérdéseim a shared service modellre általánosan, a globális piaci trendekre, a magyar piac sajátosságaira és ezen piac szereplőinek működési gyakorlatára terjedtek ki. A komplexitásból adódóan az elméleti és a gyakorlati kutatás eredményeit terjedelmi korlátok miatt nem tudtam az értekezés központi részében elhelyezni, ezért ezek az értekezésem függelékeiben kaptak helyet, és amelyekre az érintett helyeken hivatkozom. A kutatás főbb irányait és azok egymásra hatását mutatom be az alábbi ábrán.



14. ábra: Kutatási irányok és azok hatásai

Forrás: saját szerkesztés

Négy kutatási irányt és azon belül számos kérdést fogalmaztam meg. Kutatási irányonként a legfontosabb vizsgálati kérdéseim az alábbiak voltak:

- általános kérdések a modellel kapcsolatban:
  - shared service modell értelmezése és lehatárolása;
  - shared service modell elhelyezése a globális sourcing megoldások között;
  - shared service modell evolúciója;
- globális üzleti szolgáltatási piac:
  - shared service modell piaci formái, megvalósításuk;
  - globális piaci trendek;
- hazai piac sajátosságai:
  - helyszínválasztás és a piac fejlődésének okai;
  - piaci növekedés lassulásának okai;
  - humán erőforrás jellemzői;
  - főváros kontra vidéki helyszínek lehetőségei;
  - kormányzati ösztönzők jellemzői és eredményessége;
  - globális piaci trendek hazai megjelenése;
  - shared service modell a hazai közszférában;
- hazai piaci szereplők működési gyakorlata:

- modellt alkalmazó szervezetek általános jellemzői;
- szolgáltató központ szervezeti helye;
- szolgáltató központ döntési kompetenciái;
- piaci kapcsolat megjelenése és gyakorlata a központ és ügyfelei között;
- különbségek a belső és külső ügyfelek között;
- virtualizálódás és hálózatosodás megjelenése;
- szervezeti teljesítmény mérése;
- ügyfél-fókusz megléte.

A fenti kutatási kérdésekben bemutatott kutatási problémák egy része strukturált, másik része pedig strukturálatlan. Ennek megfelelően a modellel kapcsolatos általános kérdéseim leíró kutatást igényelnek, hiszen az itt megfogalmazott problémák jól érthetőek és strukturáltak. A globális üzleti szolgáltatási piaccal kapcsolatos kérdéseim szintén leíró kutatással vizsgálhatóak, a hazai piac sajátosságaival kapcsolatban megfogalmazott kérdéseim részben feltáró, részben leíró kutatást igényelnek, a hazai piaci szereplők működési gyakorlatát vizsgáló kérdéseim pedig feltáró, leíró és ok-okozati kutatást igényelnek. A kutatási problémák típusából következik, hogy a kutatás nagyobb részt kvalitatív, kisebb részt kvantitatív technikákat igényelt. A kutatási tervem folyamatát egy ábrán szemléltetem, amelyet terjedelmi okból az *1. számú mellékletben* helyeztem el.

3.2 Hipotézisek

Noha a doktori kutatásom első része kvalitatív interjús vizsgálatot tartalmaz, a második része pedig részben kvantitatív, részben kvalitatív kérdéseket tartalmazó kérdőíves vizsgálatot, ezért hagyományos statisztikai értelemben csak korlátozottan beszélhetnénk hipotézisvizsgálatról, azonban ismert tény, hogy a statisztikai hipotézisek nem azonosak a tudományos hipotézisekkel. Egyrészt a szakirodalomkutatás, másrészt a primer kutatás részeként elvégzett interjús lekérdezés eredményeképpen meg tudtam fogalmazni olyan állításokat vagy feltételezéseket, amelyek vizsgálata a doktori kutatásom központi fókuszát adták. Ezekre a feltételezésekre mint vizsgálandó hipotézisekre hivatkozom az értekezésem a további részeiben.

A hipotéziseim két részre oszthatóak, a szakirodalomi kutatást követően megfogalmaztam azokat a feltételezéseket, amelyeket részben vagy egészben az empirikus kutatásom interjús részében vizsgáltam és a *4.2-es alfejezetben* mutatom be. A hipotéziseim másik része a szakirodalomkutatáson túl az interjús vizsgálat eredményeképpen merültek fel. Ezeket *4.4-es alfejezetben* mutatom be és érvényességüket a kérdőíves vizsgálatomban elemeztem. A hipotézisek és tézisek kapcsolati ábráját az *5.1-es fejezetben* szemléltetem.

Az értekezésem szakirodalmi részében foglalkoztam a szolgáltató központok, az azokat alkalmazó anyavállalatok és a szolgáltatói piac érettségének kérdésével. Éppen ezért a megfogalmazott hipotéziseknek a közös kutatási keretet az érettség vizsgálata adta. Az empirikus kutatásban vizsgáltam egyrészt a magyar osztott szolgáltató piac érettségének több jellemzőjét, másrészt az itt jelenlévő központoknak, a *2.7-es alfejezetben* ismertetett evolúciós elméletek szerinti érettségét is.

3.3 Az alkalmazott kutatási módszertanok és a minta jellemzői

Mivel a kutatási kérdéseim megválaszolásához és az eredmények eléréséhez nem állt rendelkezésre alkalmas szekunder adatbázis, ezért primer adatgyűjtésre volt szükség. A primer adatok megszerzéséhez kétféle empirikus vizsgálatot végeztem. Mindkét vizsgálat megkérdezéses adatgyűjtési technikán alapult, az idődimenziójukat tekintve

keresztmetszeti vizsgálatok és nagyobb részt közvetlen kvalitatív technikák[76] voltak. Ennek oka az volt, hogy ez szolgálta jobban a kutatásom célját, így lehetőségem nyílt megfelelő mélységű kérdéseket feltenni és azokra válaszokat is kapni. Kisebb részben azonban kvantitatív elemeket is tartalmaztak, hiszen a piaci szereplők jellemzőinek vizsgálatához kérdőíves lekérdezést alkalmaztam.

3.3.1 Szakértői interjúk

A primer kutatás első része az interjús vizsgálat volt, amelynek célja a hazai üzleti szolgáltató szektoron belül működő osztott szolgáltató piac jellemzőinek feltárása, a piac problémáinak azonosítása. Az itt kapott eredmények alkalmasak voltak új hipotézisek felállítására is, amelyek ellenőrzését a kutatás második részében végeztem el. Az interjúalanyok meghatározására, azaz a minta kiválasztására különös figyelmet fordítottam. A vizsgált mintába szakértői kiválasztás módszere segítségével olyan hazai szakembereket válogattam, akik képesek objektíven, külső szemmel figyelni az osztott szolgáltatói piac mozgásait, trendjeit, azaz rálátásuk van a szektor több szereplőjére, világosan látják a piaci fejlődés okait és mérföldköveit, a hajtóerőket és a gátló tényezőket egyaránt. Ezért elsősorban nem ilyen szervezeteknél dolgozó szakembereket, hanem olyan kutatókat, tanácsadókat, szakmai szervezetek vezető munkatársait, képviselőit keresem meg, akik esetében a szakirodalomkutatás során egyértelmű bizonyítékokat találtam magának a shared service modellnek és a hazai üzleti szolgáltató szektornak az alapos ismeretére.

Kiindulásként nyolc interjúalannyal vettem fel a kapcsolatot, de újabb interjúalanyok bevonása érdekében hólabda-módszert alkalmazva végül tizenkét félig-strukturált interjút (interjúalanyok teljes listáját az *2. számú melléklet t*artalmazza) készítettem elsősorban személyes és néhány esetben telefonos lekérdezéssel. Az interjúk között négy volt telefonos, a többi személyesen zajlott. Az interjúk túlnyomó részben 2012. június és szeptembere között, illetve kisebb részben 2013. május-júniusában készültek. Minden szervezet esetében egy fővel készült interjú, kivéve az IFUA Horváth&Partners tanácsadó céget és a HOA[77]-t, ahol két-két vezető munkatárssal is készült külön egy-egy interjú. A beszélgetések alapját egy előre összeállított kérdéslista (ezt a *3. számú melléklet* tartalmazza) jelentette, amely így félig strukturált interjúk lefolytatásához nyújtott segítséget. Az interjúk során minden interjúalany minden kérdést megválaszolt, azonban a válaszoktól függően egyes interjúk esetében az előírt kérdéslistához képest újabb kérdések és válaszok is születtek. Az interjúk általában háromnegyed órán át tartottak és a kérdésekre adott válaszok a pontosabb feldolgozása érdekében minden esetben diktafonnal kerültek rögzítésre.

A fenti interjúsorozattól függetlenül készítettem egy különálló interjút is. Ez annak a mélyebb megismerését segítette, hogy a vidéki helyszínválasztás mennyiben jelent valós alternatívát a fővárossal szemben egy új SSC beruházás megvalósításakor, a kormányzati ösztönzők mennyiben segítik a vidéki helyszíneket, milyen problémákkal szembesülnek a beruházók vagy a beruházásösztönző szervezetek. A személyes interjút a HITA[78] egyik vidéki szakemberével készítettem.

Az interjús vizsgálatok során az adatgyűjtés, az adatfeldolgozás és adatelemzés párhuzamosan zajlott.

---

[76] Közvetlen kvalitatív technikák esetén a megkérdezett tisztában van a kutatás céljával, ezért a válaszait ennek tudatában fogalmazza meg. Ezzel szemben a közvetett technikák esetében arra ösztönzik a válaszadót, hogy egy témával kapcsolatban fejezze ki a véleményét, érzéseit, azonban a lelepleződés elkerülése miatt itt nincs lehetőség megfelelő mélységű kérdéseket feltenni.

[77] HOA: Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség angol rövidítése

[78] HITA: Nemzeti Külgazdasági Hivatal angol rövidítése

3.3.2 Kérdőívek

A primer kutatás második része egy kérdőíves vizsgálat volt, amelynek célja a hazai piaci szereplők üzleti gyakorlatának feltérképezése és a működési jellemzőik összegyűjtése. Noha a kérdőíves megkérdezés inkább a kvantitatív vizsgálatok eszköze, azonban a kutatási célcsoport mérete és a kérdések nagy mennyisége miatt célszerű volt a túlnyomórészt kvalitatív vizsgálatot is kérdőíves megkérdezéssel elvégezni.

Választhatóan angol vagy magyar nyelvű, online elérhető, standardizált, önkitöltős kérdőívvel kerestem meg az általam összegyűjtött összes piaci szereplőt (ennek listáját a *4. számú melléklet* tartalmazza) és minél nagyobb, de minimum egy 50%-os válaszadási arány elérését tűztem ki célul. Az adatbázis összeállításához a HOA, az IFUA Horváth&Partners és az Exact Solution piaci szereplőket tartalmazó listáit használtam, de a végső adatbázis jelentős számú saját gyűjtést is tartalmazott.

Az összeállított adatbázisom alapján a kutatási kérdőívemmel minden hazai osztott szolgáltató központot megkerestem. A mintavételi hiba csökkentése érdekében a mintába való bekerülés, a kérdések megválaszolása önkéntes alapon történt és erre minden központnak azonos lehetősége volt. A kapcsolatfelvétel és megkeresés elektronikus és/vagy telefonos úton történt, az adatrögzítés pedig minden esetben egy online, önkitöltős kérdőív segítségével elektronikusan zajlott. Az érintett 73 vállalat[79] összesen 80 magyarországi központjából, 47 vállalat[80] 50 központja töltötte ki a kérdőívemet, így a megkeresés válaszadási aránya 62,5%-os volt. Az alapsokasság meghatározása úgy történt, hogy minden olyan Magyarországon működő osztott szolgáltató központot vizsgálandónak tekintettem, amelyik szerepelt a szakmai szervezetek adatbázisában, a szakmai hírekben vagy SSC-nek lett feltűntetve a szakirodalomban és teljesítette a következő kritériumokat:

- a vizsgálat ideje alatt Magyarországon telephellyel működött;
- a többi hazai tevékenységétől elkülönítve szolgáltató központot működtetett;
- és ennek a szolgáltató központnak a szolgáltatásait megosztotta az anyavállalat több szervezeti egysége számára (is).

Az alapsokaság definiálásakor az osztott szolgáltató központokat nem differenciáltam a nyújtott szolgáltatás típusa vagy annak hozzáadott értéke alapján, azonban az alapsokaságba nem kerültek be kiválósági központok. A shared service fogalom tisztázásakor már írtam, hogy a fogalom jellemzőinek megfelelő szolgáltató központok egy része a szolgáltatási portfólió változása vagy piaci pozícionálás miatt a belső és külső kommunikációjukban különböző fogalmakat, mint például üzleti támogató központ, globális üzleti szolgáltató, támogató és fejlesztő központ használnak saját magukra. Ezzel a hagyományos (alacsonyabb hozzáadott értékű, tranzakciós tevékenységet végző) osztott szolgáltató központhoz képest magukat magasabbra pozícionálják. Az adatbázis összeállításakor ezen marketing lépéseket nem vettem figyelembe és minden, a fogalomnak látszólagosan megfelelő központot beválogattam.

Mivel a kérdőív több mint száz kérdésből álló komplex vizsgálat volt (amelynek listáját a *6. számú melléklet* tartalmazza), számos a magyar piaci szereplőkre nézve primer kutatási kérdéssel, ezért a válaszadás teljes reprezentativitása nem volt és nem is lehetett kutatás-módszertani cél. Bár ideális esetben elérhető lehetett volna, de sajnos nem sikerült a teljes sokaságot lekérdezni (a válaszadó cégek listáját az *5. számú melléklet* tartalmazza, de több cég esetében több központtól is kaptam válaszokat), így nem is lehetett rá garancia, hogy a

[79] Lásd a 4. sz. mellékletben

[80] Lásd a 5. sz. mellékletben

minta teljes mértékben reprezentatív lesz, hiszen ismert kutatás-módszertani paradigma, hogy azok, akik nem adnak választ egy ilyen megkérdezésre, általában különböznek azoktól, akik viszont válaszolnak. Ennek ellenére, a viszonylag magas válaszadási arány eredményeképpen kapott minta a hipotézisekben megfogalmazott több vizsgálati szempont alapján (alkalmazotti létszám, egy központból nyújtott szolgáltatások száma, szolgáltatások hozzáadott értéke, központok földrajzi elhelyezkedése, támogatások igénybevétele) is jól reprezentálja a teljes sokaságot. Ezek viszonyát és χ^2 -próbával való illeszkedésvizsgálatukat a *7. számú melléklet* mutatja be. A kutatásom elemzési egységei a hazai szolgáltató központok voltak, a kutatásban résztvevők, a megkérdezettek viszont a szolgáltató központok felső vezetői. Felső vezetők közé a szolgáltató központ vezetői és vezető-helyettesei kerültek. A megkeresés elsősorban emailben, telefonon illetve szakmai közösségi portálon (LinkedIn) keresztül történt. Két kivételtől eltekintve, ahol kérdezőbiztosi részvételemmel személyes lekérdezést történt, a válaszadók önállóan töltötték ki a kérdőívet, ami jelentősen csökkentette a kutatás primer adatgyűjtésének idő- és pénzszükségletét. A kérdőíves kutatás lehetőséget adott az interjús vizsgálat során felállított kutatási hipotézisek vizsgálatára is. Az interjús kutatás során az adatgyűjtés, az adatfeldolgozás és -elemzés egymást követően zajlott.

3.3.3 Érvényesség és megbízhatóság

Kvalitatív vizsgálatokra a következők a jellemzők: kis minta és a kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával), a szándékos célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel), az elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással) és a folyamatosan, lépésről-lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával) a jellemző. Kvalitatív vizsgálat esetén a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. (Gelei, 2002)

Ennek megfelelően a szakértői interjús vizsgálatom esetén törekedtem úgy megválasztani az interjúalanyokat, hogy minél szélesebb körből, minél több oldalról kaphassak piaci információkat, de minden érintett kellő tapasztalattal és informáltsággal bírjon a témával kapcsolatban. Az interjús kutatáshoz használt válaszadók számát (azaz a minta nagyságát) elegendőnek tartom egy magyarországi piaci helyzetkép felállításához a szakirodalom-kutatásban felmerülő globális piaci trendek hazai előfordulásának azonosításához, új kérdések és feltételezések megfogalmazásához. Ezért az ebből levonható következtetéseket és az így felmerülő kérdéseket relevánsnak tekintem.

A kutatási kérdőívem esetében egy teljes körű (minden piaci szereplőt tartalmazó) megkérdezés lett volna az ideális, azonban ennek a célnak már a kitűzése is valószínűtlen lett volna. A megcélzott és sikeresen lekérdezett 60%-os mintát már elegendőnek tartom a kutatási kérdéseim és hipotéziseim értékeléséhez. A kérdőíves kutatáshoz kapcsolódóan hipotézisvizsgálatot végeztem, amelynek statisztikai adatait a *14. számú melléklet* tartalmazza. Mivel a magyar piacon elsősorban nemzetközi cégek szolgáltató központjai működnek nagy számban és jól megismerhető formában, ezért a kutatási mintába is többnyire ezek kerültek be. Sajnos csak egy hazai cég szolgáltató központját tudtam lekérdezni, az összes többi mintába kerülő cég nemzetközi vállalat hazai központja volt. Több próbálkozás ellenére sem sikerült köz- vagy non-profit szférában működő szolgáltató központok bevonása a kutatásba, pedig néhány hazai mellett, kettő jelentősebb nemzetközi központ (FAO[81], UNHCR[82]) is működik hazánkban.

[81] FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations - ENSZ Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete

[82] UNHCR: United Nations High Commissioner for Refugees - ENSZ Menekültügyekért felelős szervezete

4. EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

4.1 A shared service modell megjelenése a régióban és Magyarországon

A modell az USA-ból indult az 1980-as években, azonban a nemzetközi terjeszkedésig sok idő telt el és Európában csak az 1990-es évek elején jelent meg. Először a skandináv régióban, majd Nagy-Brittaniában, az Ibériai-félszigeten és a németalföldön. Közép-Kelet Európában (KKE) és Magyarországon csak később, az 1990-es évek végén alakultak meg az első shared service centerek. Amikor azonban felfedezték a régiót, egy nagyon dinamikus növekedés indult meg az újonnan idetelepülő szolgáltató központok számában. 2000-es évek elején például az UNCTAD[83] felmérése alapján a közép-európai térségben 91 szolgáltató központot létesítettek, amelynek közel egyharmadát, 26-ot Magyarországon. (Chikán & Petényi, 2009) A növekedés eredményeképpen 2005-2010 között Magyarországon az üzleti szolgáltatási szektor mutatta a legnagyobb gazdasági növekedést, évi közel 20%-ot. (NFM, 2010)

A szakirodalmi vizsgálatom során számos becsléssel találkoztam, ami a magyar piac méretét, benne a piaci szereplők számát és az általuk alkalmazott létszámot becsülte. Ezek sokszor egymásnak ellentmondtak voltak, ezért célul tűztem ki, ennek pontos meghatározását.

A különböző elemzések ma 25 és 40 ezer közé becsülik Magyarországon a közvetlenül osztott szolgáltató központokban foglalkoztatottak számát. (Gyimóthy, 2011b) Ugyanakkor ebbe a számba nem értik bele sem a különböző üzleti szolgáltatásokat (toborzás, kiválasztás, pénzügyi szolgáltatás, könyvelés stb.) végző kis és közepes vállalkozások jelentős körét, de a tíz-ötven főt foglalkoztató kisebb méretű call centereket sem. Emiatt a HOA 2013-as becslése szerint a szektor által közvetve foglalkoztatottak és beszállítóik létszáma elérheti akár a 80-100 ezer főt is Magyarországon, amely az összes hazai foglalkoztatott körülbelül 2,5%-a lenne. Ezzel a régióban a második legnagyobb SSC piacot alkotjuk, ahol a legnagyobb versenytársunk, a piaci méretéből kifolyólag is, Lengyelország. Ott már ma is több mint 70 ezren dolgoznak közvetlenül az SSC szektorban.

Ugyan pontos számokat nem lehet tudni a szolgáltató központok alkalmazotti létszámáról, mivel ezeket az adatokat viszonylag bizalmasan kezelik és a különböző jogi és szervezeti formák nem teszik lehetővé az adatok egyszerű összeállítását, de a kutatásomban sikerült feltérképezzem, hogy 2013-ban Magyarországon több mint 32 ezren dolgoztak közvetlenül az SSC szektorban.

1990-es évek óta 2013-ig összesen 80 nemzetközi vagy hazai szervezet, 86 darab osztott szolgáltató központot[84] hozott létre Magyarországon. Ezek közül az első a HP volt még 1996-ban, de az igazi felfutás 2001-től volt érzékelhető a piacon. Eleinte leginkább tömegszerűen végezhető, erősen standardizált, főként középfokú végzettséget igénylő üzleti szolgáltatásokat telepítettek Magyarországra. Ezek jellemzően kétféle üzleti folyamatot (pénzügy-számvitel és az informatikai szolgáltatások) támogattak. Mára a legtöbb központ széles szolgáltatási profillal rendelkezik, de ezek a területek még mindig

[83] UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development): az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferencia nevű autonóm szerve. 1964-ben alapították és a svájci Genf a székhelye.

[84] Ezek listája megtalálható a *4. számú mellékletben*. Egyes, kizárólag outsourcing szolgáltató központok is gyakran bekerülnek az osztott szolgáltató központokkal foglalkozó hírekbe, listákba, kutatásomban azonban a BPO cégeket igyekeztem kiszűrni. Ott, ahol egy BPO cég (pl. EDS) shared service központot is üzemeltet, igyekeztem a létszámadatokat gondosan megtisztítani, a kétfajta működést egymástól elkülöníteni.

meghatározóak. A központok méretét mutatja, hogy a DTZ ingatlan tanácsadó felmérése alapján az osztott szolgáltató központok által bérelt irodaterület 200 ezer négyzetméter, amely közel egytizede a teljes A-kategóriás magyarországi irodaállománynak. (Privátbankár, 2012)

A magyarországi osztott szolgáltató központok jogi és szervezeti formái jelentősen eltérnek. Egyes központok az anyavállalat egyéb tevékenység végzésétől független leányvállalataként működnek, mások egy leányvállalaton belül több, jogilag nem elválasztható központot is működtetnek, megint mások pedig egyéb tevékenységet végző leányvállalaton (mint divízión) belül működtetnek szolgáltató központot.

Eddig a Magyarországon létrejött osztott szolgáltató központok száma folyamatosan nőtt, a többségük pedig bővítette a tevékenységét és ennek megfelelően az alkalmazotti létszámát is. Megalapításuktól fogva létszámcsökkenés csak kevés központ esetében volt tapasztalható, általában stagnáltak vagy növekedtek a központok. Néhány céget leszámítva (pl. IT Service) a növekedés nem évről-évre folyamatos létszámbővüléssel történt, hanem egy-egy újabb szolgáltatási terület megszerzésével vagy újabb központ/telephely létrehozásával nagyobb ugrásokkal. Időközben két központ (Ygomi és Flextronics) befejezte az itteni működését, és négy (HP-EDS, Northgate Arinso-Convergys, Gem-Concentrix, Cemex-IBM) felvásárlás és összeolvadás zajlott le ezen a piacon. Tehát a magyar piac érésével egyfajta konszolidáció is kibontakozott a szektorban.

11. táblázat: Az SSC-k magyarországi helyszíneinek főbb megoszlása

SSC helyszín	SSC-k száma	SSC-k alkalmazotti száma	Alkalmazotti arány
Békéscsaba	1	680	2,1%
Budapest	61	26.140	80,4%
Debrecen	5	2.180	6,7%
Győr	1	480	1,5%
Miskolc	1	540	1,7%
Nyíregyháza	2	90	0,3%
Paks	1	140	0,4%
Pécs	3	410	1,3%
Székesfehérvár	5	1.850	5,7%
Összesen	80	32.510	100,0%

Forrás:saját gyűjtés és szerkesztés

A vizsgálat idején a magyar shared service piac, az itt található központok száma és életkora alapján, közepesen érettnek volt tekinthető, a központok átlagos életkora 6,7 év volt 2013-ban. A központok közel 77%-a Budapesten található, az alkalmazotti arányuk az összes piaci alkalmazotthoz képest viszont egy kicsit magasabb, több mint 80% volt. A legnagyobb vidéki helyszín Debrecen, ahol az összes alkalmazott közel 7%-a dolgozott. Az anyavállalatok 95%-a csak egy magyarországi helyszínen működött. Mindössze négy olyan vállalat volt, amelyiknek több helyszínen (több városban) is működtetett Magyarországon szolgáltató központot, de összességében viszonylag gyakori, hogy egy helyszínen egyszerre több, funkcionálisan elkülönült központ volt található.

Természetesen a nagyobb hazai vállalatok (elsősorban regionális multik és állami vállalatok) is rendelkeznek ilyen szervezeti egységekkel, azonban Magyarországon ezek

száma jóval alacsonyabb, mint a külföldi anyavállalattal rendelkezőké. A hazai SSC-k listáját a beruházási helyszínnel és a létrehozás évével a *4. számú melléklet* tartalmazza.

A szakértői interjúsorozatban az egyik kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy a globális szolgáltatói piacon miért a 2000-es évek elején került előtérbe Közép-Kelet Európa és benne Magyarország illetve mik voltak a piaci növekedés fontosabb okai.

A vizsgálatom eredményei szerint a régió népszerűségének okai összetettek. Az egyik ok természetesen a vonzó gazdasági környezet, benne a kedvező adórendszer és az alacsonyabb bérek miatt elérhető bérelőny, ami természetesen szolgáltatási területenként különböző, de még ma is körülbelül 30-40%-os összehasonlítva mondjuk Nyugat-Európával. Egy másik ilyen előny a sokféle európai és világnyelv ismerete. Amíg például az észak-amerikai vállalatok és azok partnerei is többnyire angol nyelvűek és ezek a vállalatok a szolgáltató központjaik túlnyomó többségét Indiába vitték, addig sok európai nagyvállalat, de néhány globális vállalat is soknyelvű vevő- és partnerkörrel rendelkezik, ezért fontos volt számukra, hogy olyan, lehetőleg fejlett, európai országban hozzon létre szolgáltató központot, ahol ezt a soknyelvű ügyfélkört ki tudja szolgálni. Erre a KKE régió alkalmas volt. Pintér Mónika, aki korábban a magyarországi PwC tanácsadó cég SSC vezetője volt, most pedig a DLM Consulting Group tanácsadó partnere, úgy gondolja, hogy az USA-ban és Nyugat-Európában is körülbelül ebben az időben érett meg az üzleti szolgáltatások piaca arra, hogy elkezdjen globalizálódni, ami magával hozta a különböző nearshoring és offshoring megoldások alkalmazását. (Pintér, 2012)

Magyarországon az 1990-es évek rendszerváltásával, a keleti piacok összeomlásával, a nyugati piacok felé nyitással újjáalakult nemzetgazdaság a 90-es években még nagymértékben a termelő szektorra koncentrált, hiszen elsősorban ilyen ágazatokba érkeztek a külföldi befektetések is. Henterné Tringer Ágnes, a Nemzetgazdasági Minisztérium Befektetési Főosztályának vezetője szerint ekkor még a szolgáltatói szektor sem volt elég érett, de Magyarország sem ismerte fel, hogy ezen a területen is vannak komoly tőkevonzási lehetőségei. Így csak később, a hazai szolgáltatási szektor érésével és a világszinten is meginduló újabb offshore és nearshore hullámoknak köszönhetően került fel Magyarország a potenciális befektetési célpontok nemzetközi térképére. (Henterné, 2012)

Olyan cégek telepedtek meg nálunk ezekben az években mint az HP, GE vagy az IBM, amelyek egyenként 500-1500 munkahelyet hoztak létre, amellyel ekkor a régió éllovasai voltunk. (ITDH, 2006) A bővülés nem állt meg, 2006-ig már 183 osztott szolgáltató központ létesült Közép-Kelet Európa országaiban. (VG Online, 2012) Az első osztott szolgáltató központok között volt például a Diageo, mely 2001-ben Budapesten hozta létre központját, ahonnan eleinte ügyviteli és számviteli szolgáltatásokat nyújtott több Diageo leányvállalat számára. Ez a cég kapta meg 2004-ben a „Legjobb Új Európai Szolgáltató Központ" címet, majd 2010-ben a Shared Services & Outsourcing Network[85] (SSON) legrangosabb elismerését, a „Legjobb európai szolgáltató központnak" járó díjat is.

Magyarország mellett szólt az ország NATO és Európai Uniós tagságunk is. Az Európai Unióba való belépésig a multinacionális vállalatok külön kezelték Nyugat-Európa egységes piacát és Közép-Kelet Európát. Az itt fekvő országok csatlakozásával azonban a vállalatok számára értelmetlenné vált a megosztottság. El kellett dönteni, hogy az újonnan csatlakozó országokból áttelepítik az egységesíthető funkciókat a nyugat-európai központokba vagy fordítva történjen és azok költözzenek ide. Mivel ez utóbbival további

[85] Az Shared Service & Outsourcing Network egy nemzetközi szakmai szervezet, amely összefogja a téma iránt érdeklődő kutatókat és a szakmában működő vállalatokat is.

költségelőnyök váltak realizálhatóvá, illetve olyan kelet-európai munkaerő megtalálása és alkalmazása, amely beszéli a nyugat-európai nyelveket jóval egyszerűbb volt mint fordítva, ezért sok nyugati cég az Európai Uniós csatlakozást követően hozott létre szolgáltató központot a régióban, így például hazánkban is. Fontos további szempont lehetett még Magyarország, benne a főváros nemzetközi viszonylatban is magas életszínvonala, életminősége is. Mára elértük, hogy a fővárosban sok külföldi fiatal tölti a fiatalkori éveinek egy részét, tanul és dolgozik, mivel jó életszínvonalon, viszonylag olcsón élhet itt.

Bencsik Edit, a HOA elnökségi tagja és a TCS értékesítési és marketing menedzsere szerint a globális vállalatok ebben az időben ismerték fel, hogy ha globálisan akarnak működni, akkor szükségük van olyan szolgáltató központokra, amellyel heti hét nap és napi 24 órában[86] világszinten tudnak szolgáltatni. Ehhez nem elég az USA-ban és/vagy Indiában egy központ, hanem valahol a Közép-Kelet Európa országaiban is kell. (Bencsik, 2012) A régió központi fekvése az időzóna szempontjából azért is kedvező, mert ugyanúgy ki tudja szolgálni Amerikát a délutáni és esti órákban, mint ahogy Ázsiát a kora reggeli órákban, de minimális időeltéréssel teljes Európát, Közel-Keletet és Afrikát is. Magyarország nem csupán nagyon jó helyen fekszik földrajzilag, hanem ma már irodai és informatikai infrastruktúrában is fejlett és sokféle nyelvet beszélő, felkészült munkaerőben relatíve olcsó, de jól ellátott a nyugati cégek számára. Ez az előny nagyjából Lengyelországra, Csehországra igaz még, pont emiatt váltak ezek az országok Magyarországgal együtt Közép-Kelet Európa SSC piacának legfontosabb területeivé.

De jelentős szerepe volt a szektor fejlődésében még annak is, hogy Magyarország régiós szinten élen járt a piaci liberalizációban és a jogharmonizációban. Turi Péter SSC szakértő szerint a '90-es évek nyugodt politikai átmenetét levezénylő Magyarország, a térség vezető gazdaságaként nagyon jó nemzetközi reputációval rendelkezdett. Hozzájárult még ehhez a már Magyarországra települt akár termelő, akár szolgáltató vállalatok pozitív véleménye is az országról, hiszen ezek a vállalatok sok esetben ennek eredményeképpen hozták ide a háttértevékenységeket kiszolgáló központjaikat is. Az első idetelepült központok sikere pedig újabbakat csábított az országba, hiszen az érdeklődök ebben a szektorban mai napig megkérdezik a már jelenlévők véleményét, tapasztalatait. (Turi, 2013)

Vida Gábor, az IFUA tanácsadója szerint Magyarországnak a régió országaihoz képest is versenyelőnye volt a kedvező jogi környezetet nézve is például az adatvédelemi, adatbiztonsági területen. Hiszen ha egy vállalat egy könyvelési tevékenységet végző központot hoz létre valahol a világban, akkor ezt olyan országban fogja megtenni, ahol a stabil demokrácia által garantált, hogy se az állami, önkormányzati hatóságok, se más szervezetek nem veszélyeztetik a vállalati adatbiztonságot. Ez a fajta biztonság Magyarországon és a régió környező országaiban máig biztosan megvan. (Vida, 2012)

Keveset olvasni erről, de a szektor magyarországi növekedéséhez valószínűleg nagy mértékben járult hozzá a demográfia helyzet és az oktatáspolitika együttes alakulása, amely a 2000-es évekre nagy létszámú, felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdő fiatalt bocsájtott ki. A demográfiai hullámot a „Ratkó-korszak" gyerekei okozták, akik ekkor kerültek ki a középfokú oktatásból. Az oktatáspolitikai fordulatot pedig az, hogy számukra a felsőoktatás lehetőségét megnyitották, kiszélesítették. Ennek következtében a felsőoktatásban tanulók száma egy évtized alatt több mint megnégyszereződött és 2006-ra elérte a csúcspontját, a 424 ezer főt. Mivel a felsőoktatás kiszélesítése sok esetben olyan szakok kibocsájtását is megnövelte, amely diplomákkal nehezen lehetett elhelyezkedni, nagy létszámú, sokszor idegen nyelvet beszélő, felsőfokú diplomával rendelkező álláskereső került ki a munkaerőpiacra. Ezt a helyzetet az üzleti szolgáltató szektor jól

[86] Ezt hívják a szektorban 7/24 rendelkezésre állásnak.

ismerte fel és nagyon is vonzó volt a betelepülő cégek számára, hogy gyorsan, nagy mennyiségben, nem túl magas bérigényű és megfelelő képzettségű, fejlődni vágyó fiatal munkaerőt képesek alkalmazni. Ez egyfajta rugalmasságot jelentett számukra, hiszen tudták, hogy lehetőségük van válogatni a munkaerő között és további bővítéseknek is megvan a merítési bázisa. Ehhez kapcsolódóan szintén Magyarország mellett szólt az is, hogy mai napig tradicionálisan magas a felsőoktatásban továbbtanulók aránya és jó a felsőoktatási képzés színvonala. Emellett valószínűleg az is befolyásolta a szolgáltató piac megítélését, hogy 2000-es évek elejére ért el oda a magyar felsőoktatás, hogy olyan diplomásokat bocsájtott ki, akik nyelvi képzettsége is megfelelő volt az ide települő külföldi beruházók számára.

De az is igaz, hogy ahogy az egész régióban, úgy Magyarországon is mind a közlekedési infrastruktúra, mind az informatikai, iroda-technikai infrastruktúra kiváló színvonalú és például Ázsiával összehasonlítva sokkal megbízhatóbb a rendelkezésre állás is. További előny, hogy ezek az országok mindegyike nyújt vagy Európai Uniós forrásokból vagy saját költségvetéséből támogatást a munkahelyteremtő beruházások számára, hiszen ezek a munkaerőpiac számára is fontos szerepet látnak el, a nyelveket beszélő frissdiplomások nagy tömegű alkalmazásával.

4.2 Szakirodalomkutatás alapján megfogalmazott hipotézisek

A szakirodalomkutatás áttanulmányozása közben több, az alábbi alpontokban összefoglalt vizsgálandó hipotézist is megfogalmaztam, amelyek érvényességét egyrészt piaci adatok gyűjtésével és elemzésével, másrészt az empirikus kutatás interjúsorozatával vizsgáltam meg. A megfogalmazott hipotézisek a magyar osztott szolgáltató piacra vonatkozó olyan állítások, amelyek általánosan elterjedtek a szakirodalomban, azonban azok alátámasztására empirikus vizsgálati adatokat a kutatásom kezdetéig nem találtam, ezért vállalkoztam ezek vizsgálatára.

4.2.1 Hipotézis a piaci növekedés tendenciájáról

A magyar osztott szolgáltató piaccal kapcsolatban általános szakirodalmi vélekedés, hogy a piac 2000-es évek eleji dinamikus expanziója után annak növekedése 2009-re lelassult vagy szinte teljesen megtorpant, ami elsősorban az új piaci belépők számában figyelhető meg. A kiváltó okok között pedig leginkább a globális üzleti környezet beruházásaiban bekövetkező lassulást sejtették. (Berta, 2011) Mivel ezt alátámasztó elemzést sehol sem találtam, ezért ennek az állításnak az ellenőrzését mindenképpen fontosnak tartottam a piaci helyzet tisztánlátása érdekében. Ezért fogalmaztam meg az alábbi kutatási hipotézisemet.

H1. *A magyar üzleti szolgáltatások piacán az osztott szolgáltató szektor dinamikus növekedése 2007 után ugyan lelassult, de nem állt le, a piacon már jelenlévő központok többsége továbbra is bővít, fejleszt, de kevesebb új belépő érkezik a piacra.*

Ennek a hipotézisnek a vizsgálata több módszer együttes használatát igényelte. A piaci növekedés és a szereplők fejlődésének ellenőrzése primer statisztikai adatok gyűjtésével és elemzésével volt lehetséges, a kiváltó ok(ok) vizsgálata pedig szakértői interjús kutatást igényelt.

4.2.2 Hipotézis az osztott szolgáltató központok földrajzi eloszlásáról

Az üzleti szolgáltatások nemzetgazdaságon belüli dinamikus növekedéséről a *3.2.3-as fejezetben* már részletesen írtam. Így nem véletlen, hogy az üzleti szolgáltató szektor felkelltette a gazdaságpolitikusok figyelmét is, akik általában optimistán tekintenek erre a

szektorra, mivel az üzleti szolgáltatások elvileg bárhova telepíthetők, hiszen nem kötik őket olyan telephely-választási szempontok, mint például a hagyományos feldolgozóipari tevékenységeket. Így egyes leszakadó régiók fejlesztésének eszközéül szolgálhatnak. A szektor térbeli eloszlása emiatt jelentősen eltérhet a fogyasztói szolgáltatásoktól[87], ugyanis itt nem áll fenn a kényszer, hogy a fogyasztók közvetlen közelében kell lenniük. A távolabbi „perifériku s" területek emiatt ugyanúgy megfelelnek, mint a centrumtérségek. Ezt a magyar gazdaságpolitika is felismerte és a már korábban is meglévő beruházás-ösztönzési gazdaságpolitikába célzott szabályozást és forrásokat építettek be a szektor szereplői számára. A korábbi Nemzeti Fejlesztési Terveket is integráló 2007-2013 közötti fejlesztési stratégiai terv társadalompolitikai alapelvei közé bekerült a regionális különbségek mérséklése és a vidéki beruházások fókuszba helyezése. Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg.

H2. *Regionális különbségek mérséklésére érdekében Európai Uniós és nemzetgazdasági forrásokból a magyar kormány sikeresen alkalmaz beruházás-ösztönzési támogatáspolitikát, amely növeli a vidéki osztott szolgáltató központok hazai arányát, ami pedig kiegyensúlyozottabbá teszi az osztott szolgáltató központoknak a főváros és vidék közötti területi megoszlását.*

A hipotézis vizsgálatához a szolgáltató központok földrajzi eloszlását és a beruházási támogatások igénybevételét pedig piaci adatgyűjtéssel és adatelemzéssel ellenőriztem.

4.2.3 Hipotézis a helyszínválasztást meghatározó tényezőkről

Amíg még néhány évvel[88] ezelőtt Magyarország is az olcsó munkaerő miatt vonzotta ide a befektetőket, ez a trend mára megváltozott. Azzal, hogy a munkaerő ára jelentősen emelkedett, Magyarország, de igazából a régió globális pozíciója is romlott.

A Deloitte 2013-as SSC felmérése alátámasztja, hogy noha a munkaerő költsége továbbra is fontos helyszínválasztási tényező, azonban ahogy nő az SSC-kbe szervezett szolgáltatások hozzáadott értéke, úgy nő a magasabb színvonalú munka elvégzésére alkalmas munkaerő jelentősége. Ennek megléte egyre fontosabb helyszínválasztási szemponttá vált, de a működés során is folyamatosan nő a súlya. Emellett a már meglévő munkaerő megtartása a különböző karrier programokon keresztül a szolgáltató központok kiemelt feladatává vált. (Hogan, et al., 2013)

H3. *A szakirodalom alapján a magyar osztott szolgáltató piacra is igaz az a globális jelenség, hogy egy osztott szolgáltató központ helyszínválasztásánál ma már nem az alacsony bérköltség az egyedüli és legfontosabb szempont, hanem sokkal inkább az elérhető munkaerő ár-érték aránya, ami a munkaerő költségének és minőségének együttes figyelembevételét jelenti.*

Azaz a beruházók nem a legolcsóbb földrajzi helyszíneket keresik, hanem a nyújtandó szolgáltatás összetettségéhez leginkább illeszkedőt. A hipotézis ellenőrzését a szakértői interjús vizsgálatom eredményeinek elemzésével végeztem el.

[87] Fogyasztói szolgáltatások: amit közvetlenül a fogyasztók személyes használatára értékesítenek, szemben a termelői szolgáltatásokkal, amelyeket a termelők vesznek igénybe áruk vagy szolgáltatások termelési folyamatához.

[88] Écsy Péter 2007-ben publikált, nem reprezentatív vizsgálata szerint a válaszadó magyar osztott szolgáltató központok első helyen említették meg az olcsó helyi munkaerőt a telephely-választási szempontok vizsgált listáján. (Écsy, 2007)

4.3 Interjús vizsgálatok a hazai osztott szolgáltató szervezetek piacáról

Az interjús kutatásom célja a magyar osztott szolgáltató piac fontosabb jellemzőinek vizsgálata volt, amely jellemzők részletes bemutatása terjedelmi korlátok miatt a *C. függelékben* kapott helyet. A következő alpontokban csak azokat a kérdéseket érintem, amelyek a hipotézisek vizsgálatához szükségesek voltak.

4.3.1 Piaci növekedés vizsgálata

Ahogy az előző alfejezetben is írtam, a magyarországi SSC-k számában a 2000-es évek elején egy gyors felfutás volt érzékelhető. A legtermékenyebb a 2006-os és 2007-es évek voltak, ekkor évente több mint tíz ilyen szolgáltató központot hoztak létre nemzetközi nagyvállalatok Magyarországon. 2007 után azonban egy lassulást lehetett érzékelni ezen a piacon. (Chikán & Petényi, 2009) Ezt a lassulást minden általam megkérdezett piaci szakértő érzékelte, de úgy a sajtóhírekben, mint a szakmai fórumokon is hangsúlyozták.

Az interjúk kapcsán ezért kiemelt kutatási célom volt azt is megvizsgálni, hogy az elmúlt években valóban volt-e lassulás az újonnan alakult SSC-k számának növekedésében és ha igen, akkor annak milyen okai lehettek.

Még mielőtt azonban erre rátérnék meg kell jegyezzem, hogy számos interjúalany finomította már magát a problémafelvetést is. Például Németh Katalin, a Nemzeti Külgazdasági Hivatal Befektetésösztönzési Főosztályának vezetője szerint az őket megkereső befektetők száma az évek összehasonlításában nem csökkent és az egy adott évben megvalósult beruházások számait pedig azért nehéz összevetni, mivel egy-egy ilyen beruházás sok esetben nagyon elhúzódó folyamat. (Németh, 2012) Bencsik Edit ugyancsak így gondolta. A szolgáltató központok piacán visszaesésről, megtorpanásról nem lehet beszélni, mivel a piacot nem csupán az új belépők számával kell mérni, hanem a már ittlévők fejlesztéseivel is. Sok piaci szereplő az elmúlt években folyamatosan bővítette létszámát és szolgáltatási portfólióját. (Bencsik, 2012)

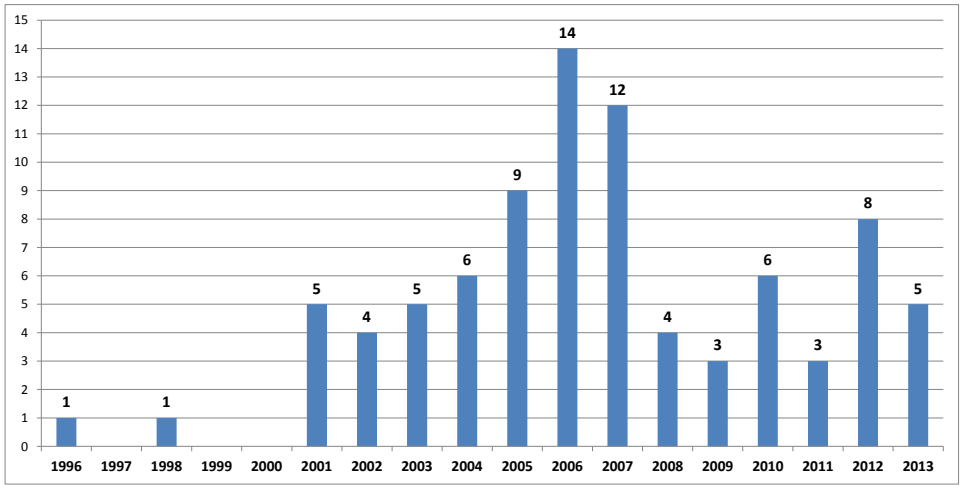
Ezért még ha vita is van a szakemberek között a piaci lassulásról az biztos, hogy Magyarország és benne Budapest a vizsgált beruházási célpontok „short-list"-jén[89] még mindig rajta szerepel, még ha végül nem is mindig itt valósulnak meg bizonyos beruházások. (Németh, 2012) Hegedűs-Varga Eszter, a HITA ágazati vezetője szerint 2013. októberében például a még éppen tárgyalás alatt lévő magyarországi SSC beruházások által teremtett új munkahelyek összlétszáma elérhetné a 7.000 főt, amelyből 4.500 új beruházás révén létrejövő munkahely lehetne, 2.500 pedig meglévő beruházások bővítéseként keletkezne. Valószínűsíthető, hogy ezekből a projektekből nem mindegyik valósul majd meg, azonban ezek alapján az tény, hogy a befektetések iránti érdeklődés nem csökkent. (Hegedűs-Varga, 2013) Kerekes György, a HITA elnöke szerint pedig a befektetői megkeresések egyenesen növekvő tendenciát mutatnak a 2013-as évben, amely valamiféle piaci élénkülésnek is betudható. A HITA által kezelt közel 100 befektetési projektből 28 SSC-kről szól. (Szabó, 2013)

Az biztos, hogy Magyarország már nincs ott az ilyen ranglisták legelső helyein, azonban még mindig ott szerepel az élbolyban. Fontos azonban azt is látni, hogy nem csupán a magyarországi gazdasági környezet változása befolyásolja az ilyen rangsorokon elért helyezéseket, hanem a többi szereplőnél bekövetkezett változások is. Azaz a helyezés relatív, ha egy ország visszaesik, akkor egy másik akkor is előrébb kerülhet, ha nem csinál semmit. (Bőgel, 2012) Például az „arab tavasz" és annak elhúzódó hatásai miatt

[89] Location (selection) short-list: a beruházások helyszínválasztási döntéseinél a legalkalmasabb helyszíneket tartalmazó lista. A listán szereplő helyszíneket már sokkal alaposabb értékelésnek és elemzésnek vetik alá.

visszaestek a korábban nagyon nagy fejlődést mutató észak-afrikai országok ezeken a ranglistákon, ami ismét kedvezőbb helyzetet teremtett az európai országok számára. A beruházások elnyeréséért szóló versenyben pedig mindig vannak jobban és kevésbé jobban kedvelt országok, de ezek sorrendje időről-időre változik és néha csak nüanszok (például a látogató delegációk személyes benyomása) döntenek egy végül kiválasztott helyszín mellett. Noha Pintér Mónika is az új beruházások számának visszaesését érzékeli, abban egyetért Németh Katalinnal, hogy a beruházási versenyképesség szempontjából nem sok különbség van Lengyelország, Csehország, Magyarország, Szlovákia és Románia között. (Pintér, 2012) Bizonyos tényezőkben természetesen van differencia, de a beruházók preferenciarendszere miatt abszolút rangsorok nincsenek. Ehhez még az is hozzátartozik, hogy egy-egy város az adott országon belül szintén újabb szempontokkal bővítheti a döntést.

Emiatt legelőször is fontosnak tartottam azt megvizsgálni, hogyan alakult a magyar shared service piac fejlődése, hogy kiderüljön mennyiben valósak a lassulással kapcsolatos félelmek. A következő ábrán az új szolgáltató központok számát mutatja az alapításuk évében.



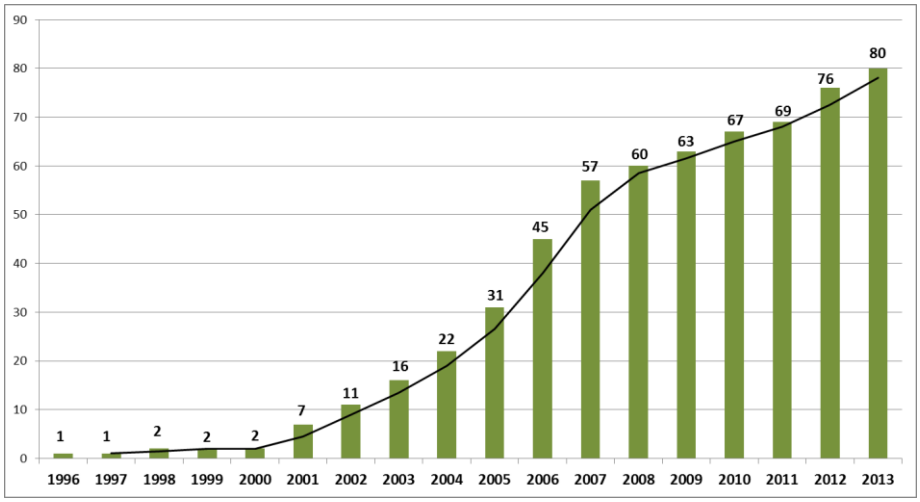
15. ábra: Új SSC-k alapítása Magyarországon évek szerint

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Ha az új központok számát[90], mint beruházási adatokat objektíven nézzük, akkor abban valóban volt egy felfutás a 2000-es évek közepéig Magyarországon, azonban a 2007-es évet követő adatokat sem szabad alulértékelni. Megítélésem szerint a 2006-os és 2007-es évek eredményei inkább kiugrásként és egyfajta csúcspontként értékelhetőek a vizsgált időszakban és nem bázisként a jövőbeli növekedésre nézve. Valószínű, hogy ezekben az években sok különböző tényező (például Európai Uniós csatlakozás hatása, korábban előkészítés alatt lévő beruházási projektek megvalósítási fázisba kerülése, stb.) kedvező együttállása eredményezhette a kimagasló értékeket. Vagyis az elmúlt évek eredményei nem lassulásnak, hanem inkább piaci konszolidációnak tekinthetőek, amikor is a növekedés visszaállt az átlagos (évi 5-6 új SSC) ütemére. Természetesen nemzetgazdaságilag kedvezőbb lenne egy nagyobb növekedési pályára állítani a szektort, hiszen ha egy gazdaság egymást követő két évben is képes volt az átlagos növekedés több mint kétszeresére az új SSC-k számát illetően, akkor érdemes vizsgálni annak a lehetőségét, hogyan lehetne ezt máskor is elérni.

[90] Az új központok közé a magyar osztott szolgáltatási piacon már jelenlévő vállalatok újabb helyszínen való központnyitását is beleértettem.

Ha a központok kumulatív számának növekedését ábrázoljuk évről-évre egy grafikonon figyelembe véve a felvásárlások és megszűnések miatti csökkenéseket, akkor azt láthatjuk, hogy a növekedés viszonylag kiegyensúlyozott, két periódusos mozgóátlag trendfüggvénnyel enyhe S-görbét ír le.



16. ábra: SSC-k számának növekedése Magyarországon

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A kezdeti években a piac növekedése inkább exponenciális mértékű volt, majd 2007 és 2008 után egy kiegyensúlyozott, lineárisabb növekedési pályára állt át, ami azonban jóval elmarad a kezdeti trend potenciálisan elérhető értékeitől.

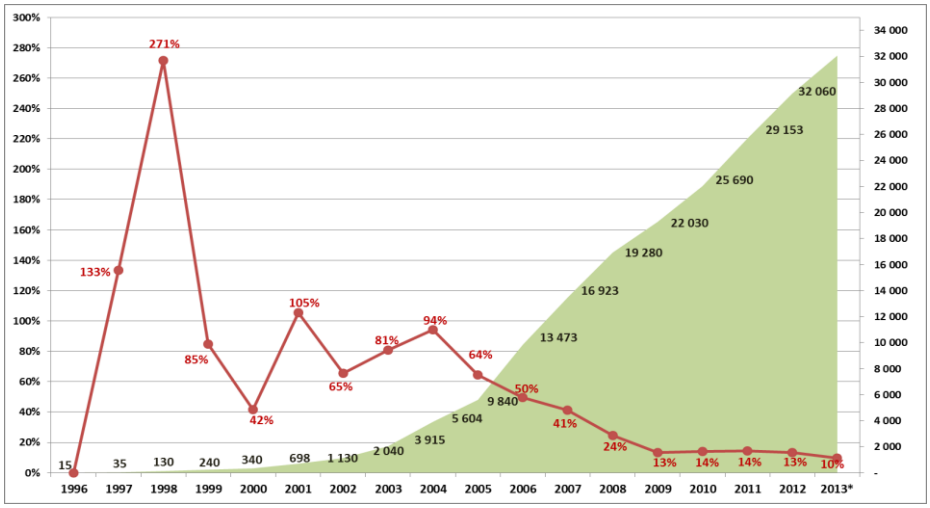
Érdemes hangsúlyozni, hogy ugyan az újonnan idetelepült központok számában némiképp visszaesett a növekedés, azonban az nagyon ritka, hogy a már idetelepült központok elhagynák az országot. Ez pedig azt mutatja, hogy elégedettek az itt elért eredményekkel, a beruházók megtalálták a piaci számításukat. Pedig kormányzati szinten is van aggodalom amiatt, hogy a szolgáltató központokat sokkal egyszerűbb összecsomagolni és (keletebbre) költöztetni, ha egy vállalat úgy döntene, de szerencsére ez a félelem úgy tűnik egyelőre alaptalan. (Németh, 2012)

Németh Katalin hangsúlyozta azt is, hogy amennyiben mégis elhagyná az országot egy ilyen központ, a tudás akkor is itt maradna. (Németh, 2012) Hiszen a munkavállalók, például a termelőszektorral összehasonlítva, nem betanított segédmunkások, akiket viszonylag könnyű pótolni egy másik országban is, hanem magasabb végzettségű, szellemi foglalkoztatottak, akik akár jól megtanultak egy idegen nyelvet, akár megismertek egy informatikai rendszert vagy elsajátítottak egy szolgáltatási-ügyfélkiszolgálási kultúrát, ezeket más cégeknél is hasznosítani tudják.

Valójában a piaci növekedésről csak nagyon keveset mond el a piaci szereplők számának alakulása, hiszen megtévesztő lehet annak összehasonlítása, ha érkezik egyik évben 10 új központ mindegyik 100 fővel vagy egy másik évben kettő, de azok 1.000 fősek. Ezért sokkal beszédesebb lehet a magyar SSC szektor alkalmazotti létszámadatainak elemzése.

Az alkalmazotti létszám volumen-növekedését illetően hasonló tendenciát olvashatunk le, mint a központok számánál. 2006-ig exponenciális jellegű a növekedés mértéke, 2006 után viszont inkább már lineáris trenddel jellemezhető. A létszámnövekedés ütemét eleinte nagy ingadozások, de egy folyamatos csökkenés jellemzi a vizsgált időszak égészét tekintve. Az ingadozások 2006-ig hektikusan alakulnak, elsősorban az új központok számának és ezzel azok alkalmazotti létszámának növekedése miatt, azonban utána egy konszolidáltabb, degresszíven növekvő tendenciát mutatnak.

Az átlagos növekedési ütem 2006-ig évi 99%, azaz gyakorlatilag évente megduplázódott az alkalmazottak száma, a vizsgált időszak egészében pedig ez évi 66%[91] volt.

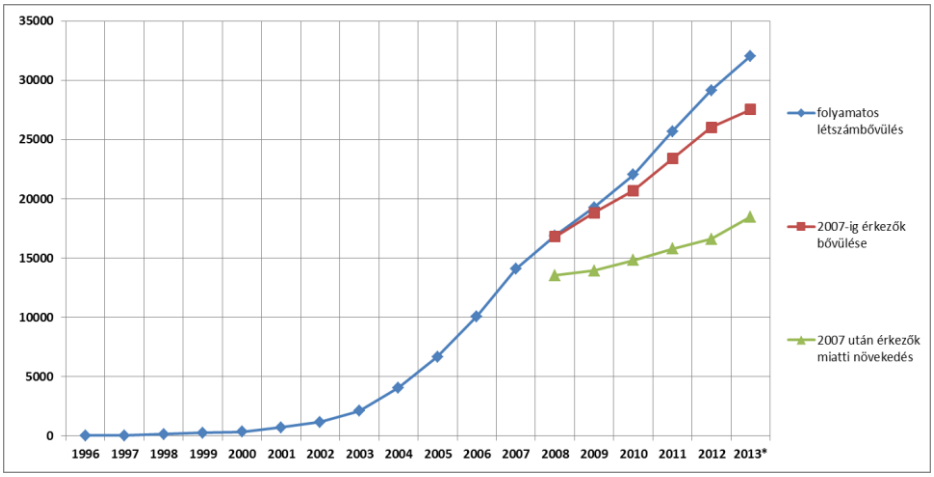


2013 - részben teljesült, részben előrejelzett adatok*

17. ábra: A magyar SSC piac alkalmazotti létszámának növekedési üteme (%) és a kumulált alkalmazotti létszám (fő) alakulása

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Érdekes módon 2006-ról 2007-re, amikor a második legnagyobb értéket ért el a központok száma már „csak” 37%-os volt a növekedés üteme, azaz a piac már ekkor átfordult csökkenő mértékű növekedésbe.



2013 - részben teljesült, részben előrejelzett adatok*

18. ábra: A magyar SSC piac kumulált alkalmazotti létszámának alakulása

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Az első hipotézisem vizsgálatához azt is tudnom kellett, hogy a 2007-es évet követően hogyan alakult az újonnan ideérkezők létszáma és a már meglévők milyen mértékben bővítették az alkalmazottaik számát, azaz mennyiben befolyásolja a piacot az újonnan letelepült központok számának csökkenése és a piac további növekedése mennyiben köszönhető a korábban érkezett központok szervezetfejlesztéseinek. A fenti ábrából is jól látható, hogy a magyar shared service piac növekedése 2007. évet követően sem állt le, ezért lassulásról igen, de megtorpanásról nem lehet beszélni. A piac további

[91] A 2013-as 10%-os növekedési ütem általam becsült, de valójában egybevág a piaci előrejelzésekkel.

növekedéséhez együttesen járultak hozzá az újonnan érkező és a már itt lévők központok fejlesztései. A vizsgálatom azt mutatja, hogy a növekedés ütemét viszont nagyobb mértékben határozták meg az utóbbiak, azaz az új központok megjelenése és növekedése egyelőre kisebb súlyt képvisel a piac fejlődésében. Ez azonban még javulhat, hiszen még ha egy előre eltervezett áttelepítési menetrend szerint zajlanak is a fejlesztések, egy új központnak akkor is először bizonyítania kell a sikeres működését és az anyavállalat hatékonysági céljainak a teljesítését. További bővülések csak ezután következhetnek.

4.3.2 Támogatáspolitika szerepe a vidéki beruházások ösztönzésében

Az SSC ágazatban az elmúlt 8-10 évben több tízezres kapacitások jöttek létre Magyarországon és noha ma már a vidéki városok biztosítják az álláshelyek egy részét, azonban a magyar szolgáltatói piacon Budapest dominanciája még mindig egyértelmű. Ha ez továbbra is így marad, akkor az könnyen fenntarthatatlanná teszi a szektor piaci növekedését, mivel a potenciális beruházok nem találnak majd szabad munkaerőt, pedig a jelenlegi alkalmazotti létszám kedvező szcenárió esetén akár 5-10%-kal is bővülhet évente. Piaci adatok alapján a szolgáltató központok 80%-a még mindig bővülési szakaszban van. (Mártonffy, 2010) Szintén problémás a Budapest-centrikusság abból a szempontból is, hogy ha túl nagy a kereslet a piacon, akkor az felhajtja az egyébként sem alacsony béreket és a munkaerő költsége miatt a csökken a versenyképességünk nemzetközi szinten. Erre is a vidéki helyszínek[92] előtérbe kerülése lehet a megfelelő válasz.

Úgy tűnik, hogy az államnak is egyértelműen célja, hogy ne legyen ennyire egypólusú a szektor. A kormányzati szinten sokszor hangoztatott vidéki beruházások kiemelt támogatása, a regionális különbségek enyhítésének terve az osztott szolgáltatások esetében a gyakorlatban is működik, hiszen az ösztönzéspolitika[93] is kedvezőbb például új szolgáltató központok vidéki helyszínválasztásánál. A pályáztatási rendszerben Budapest nem preferált helyszín, hanem nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a legesélyesebb vidéki városokat helyzetbe hozzák, mint például Győr, Pécs, Debrecen, Miskolc, Kecskemét, Szeged és az ottani frissdiplomásokra alapozzanak. Egyelőre azonban a nyelveket beszélő fiatal munkavállalók szintjén a főváros behozhatatlan előnnyel rendelkezik a vidéki városokkal szemben, de ez a fölény a jövőben remélhetőleg csökkeni fog. (Szilágyi, 2011)

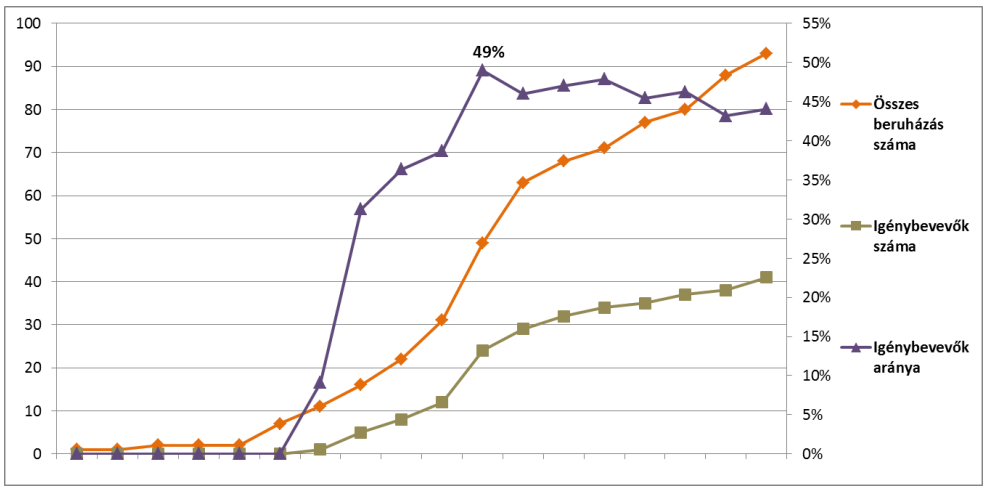
A jelenlegi támogatási politika 2014-től júliusától megváltozik és Budapesten megszűnik a támogatási lehetőség, ami még inkább vidék mellett szóló érv lehet egy-egy új beruházás kapcsán. Kérdés azonban számomra az, hogy ez nem jelenti-e azt, hogy ha Budapesten megvalósítandó telephelyhez nem kap támogatást egy beruházó, akkor Magyarországot sem választja. Azonban ez nem járhat együtt a beruházások elvesztésével, mert ugyan minden beruházási folyamat más és más, azonban a helyszínválasztás klasszikus útja az, hogy először országot választanak (a versengő országok közül) és csak utána várost. Azaz, ha az országok között már nyerésben vagyunk, akkor a beruházó biztosan talál magának megfelelő helyszínt. (Juhász, 2013)

A beruházás-ösztönzési támogatáspolitikának a központok vidék-főváros közti megoszlására vonatkozó második hipotézisem igazolásához először megvizsgáltam, hogy a Magyarországra érkező osztott szolgáltatási beruházások egy adott évben milyen mértékben kaptak beruházás-ösztönzési támogatásokat. A támogatások nem automatikusak, hanem azokat egy tárgyalássorozat során alakítják ki és a vállalatok egyedi kormánydöntésben kapják meg. Ilyen támogatásokat két esetben kaphatnak az anyavállalatok. Egyrészt, ha új központot hoznak létre, másrészt, ha már meglévő

[92] Az értekezés terjedelmi korlátai miatt ezzel a *C. Függelékben* foglalkozom részletesebben.

[93] A magyar ösztönzéspolitikáról részletesen írok a *C. Függelékben*.

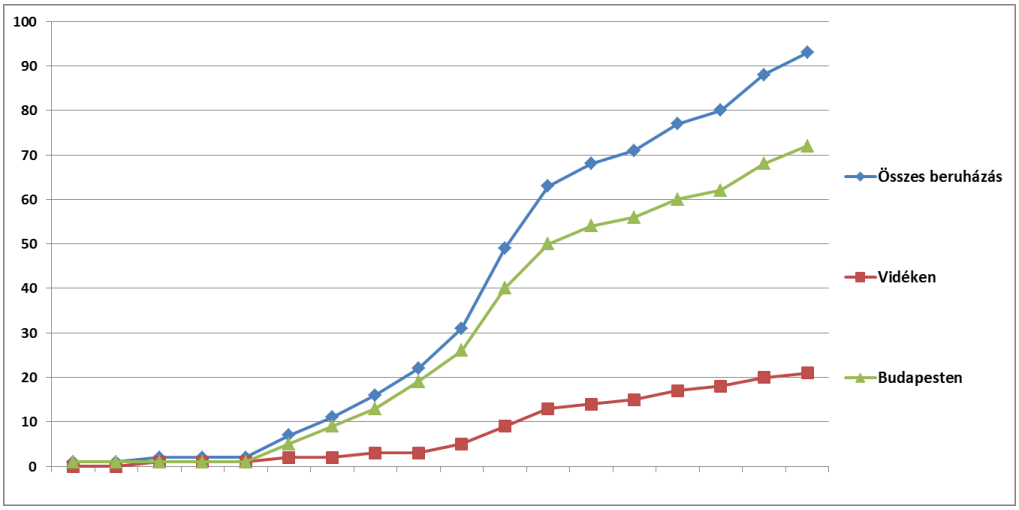
központot bővítenek. Mindkét esetben komoly munkahelyteremtő és fenntartó vállalásokat kell az anyavállalatoknak tenni, amelynek teljesülését a magyar kormány a szerződés ideje alatt folyamatosan és szigorúan ellenőriz[94].



19. ábra: A beruházási támogatást igénybevevők száma és aránya Magyarországon

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Hipotézisemben egyrészt azt állítom, hogy az ösztönzési támogatáspolitikát sikeresen alkalmazzák, vagyis nő az igénybevevők aránya. Ebben benne van az is, hogy nő az egy évben igénybevett támogatások aránya és az is, hogy folyamatosan nő az összes igénybevevő aránya a támogatást nem szerzettekhez képest. Átlagban 60% körül van azon shared service beruházások aránya, amelyhez egy évben támogatást vettek igénybe. A *19. ábrából* az látszik, hogy a beruházási támogatást igénybevevők aránya 2006-ban érte el a csúcspontját, majd lassú csökkenéssel 43-49% között fluktuált a következő években.



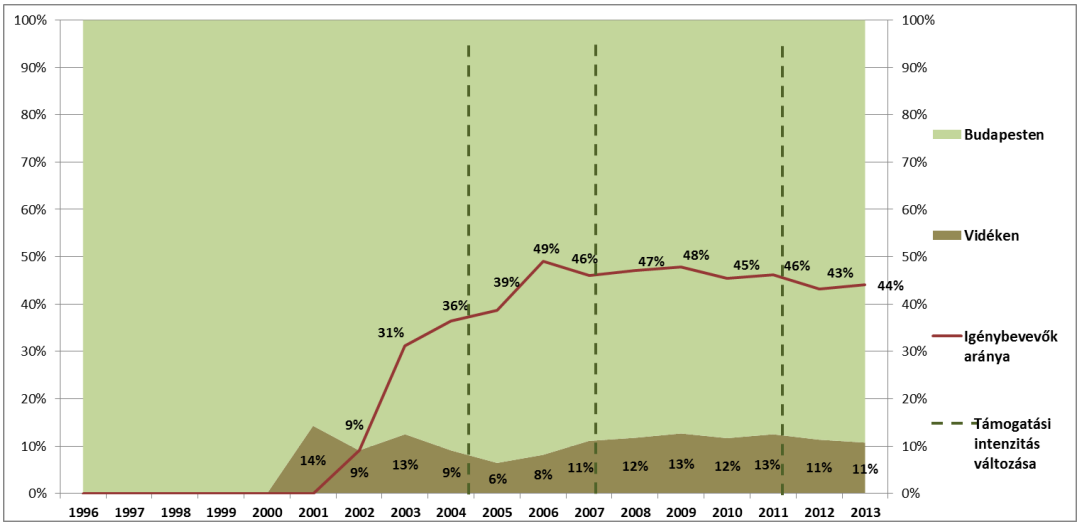
20. ábra: Az SSC beruházások számának alakulása Magyarországon

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Másrészt azt feltételeztem, hogy ezáltal is nő a vidéki központok aránya. Ez esetben pedig meg kellett vizsgáljam, hogy a vidéki központok milyen számban és arányban vettek igénybe támogatást a beruházásaikhoz. A támogatást igénybevevők számának az alakulását mutatja a *20. ábra*.

[94] Lásd az Alcoa beruházási támogatásának ügyét 2009-ből, amikor egy cégen belüli leépítés miatt vizsgálat folyt a támogatási szerződés megszegéséről.

Mint az a fenti ábrán is látható, Budapesttel összehasonlítva a vidéki SSC beruházások száma kevésbé nőtt, ami már előrejelzi azt, hogy a hipotézissel szemben az arányuk sem nőhetett az évek során.



21. ábra: Az SSC beruházások arányának alakulása Magyarországon

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A támogatáspolitikánál figyelembe kell venni, hogy mind az ösztönzési keretfeltételek, mind az Európai Unió által megszabott támogatási intenzitás mértéke az évek során folyamatosan változott. Amíg a keretfeltételek az utóbbi években majdnem minden évben módosultak, addig a támogatási intenzitás mértékét illetően már inkább nagyobb ugrásokról beszélhetünk. Az EU és magyar célok szerint ezek a változások pozitív hatással lehetnének a vidéki beruházások ösztönzésére. A fenti ábrából azonban az jól látható, hogy az intenzitás változása lényegében nem befolyásolta a beruházások területi megoszlását. Ennek a legfőbb oka az lehet, hogy amíg a főváros és néhány fejlettebb régió (Közép-Magyarország[95], Közép-Dunántúl és Nyugat-Dunántúl) támogatási intenzitása csökkent, addig a többi vidéki intenzitás (a legtöbb vidéki régió esetében) nem változott (és 50%-os volt) az elmúlt tíz évben. Azaz nem a vidéki ösztönzés mértéke növekedett, hanem fordított módon, a fejlettebb régiók, elsősorban Budapesté csökkent, ahogy az egy főre jutó GDP nőtt az adott régióban. Az ábrán nem szerepel, de 2014-ben Budapest támogatási intenzitása 0%-ra csökkent.

Ennek ellenére úgy ítélem meg, hogy a kormány beruházási támogatásainak pozitív hatása van a hazai shared service piacra. Az összes beruházás és a támogatásokat igénybevevők számának alakulása között kapcsolat van. Vizsgálatom szerint a két változó között erősen pozitív korreláció áll fenn (0,996), amely 99,9%-os valószínűségi szinten szignifikáns. Azaz a támogatási rendszer megléte pozitívan hat a beruházások számának növekedésére. Azonban a fenti ábrákon is jól látszik, hogy ez a pozitív hatás már nem növeli a vidéki beruházások arányát. A támogatások igénybevételével illetve anélkül is inkább fővárosi beruházások valósulnak meg mint vidékiek.

4.3.3 Helyszínválasztás az új SSC-k számára

Az osztott szolgáltató központok sikerének egyik kulcstényezője a megfelelő működési helyszín kiválasztása, amely kulcsfontosságú lehet mind az elérhető költségelőnyök, mind a szolgáltatási színvonal maximalizálása szempontjából.

[95] A támogatási intenzitásnál külön számolják és szabályozzák a Közép-Magyarország régió esetében Budapestet és Pest megyét.

A kutatásom során fontos kérdés volt annak megállapítása, hogy milyen tényezők mentén dönt az anyavállalat egy új osztott szolgáltatási központ létrehozásakor.

Amikor egy vállalat osztott szolgáltatás központ létesítéséről dönt, számos kérdést kell megválaszolnia mielőtt belefogna a megvalósításba. A működési függetlenség fokát befolyásolja a szervezeti struktúra, de ugyanúgy a szolgáltató központ szervezeti elhelyezkedése is. Ez a döntés tulajdonképpen egyben azt is jelenti, hogy az SSC helyszíne nemzeti vagy nemzetközi lesz-e, ami természetesen szoros összefüggésben van az érintett ország költségelőnyeivel vagy hátrányaival. Ennek a döntésnek nagy jelentősége van a későbbiekre nézve, mivel a helyszín kiválasztásának döntő hatása van a szolgáltató központ hatékonyságára és az anyavállalat teljes eredményére.

Fontos további kérdés ilyenkor az, hogy egy anyavállalat miért dönt egy ország mellett, amikor beruházási helyszínt keres egy szolgáltató központ létesítéséhez. Általánosságban elmondható az, hogy külföldi működőtőke befektetéseknek egy adott országba vonzásához, elsősorban azt kell bizonyítani, hogy a társadalom kozmopolita, nemzetközi működésre alkalmas, a fiatalok több nyelvet beszélnek és szakképzettek. De komoly felelősség van a kormányzat és az önkormányzatok vezetőin is. Ha a települések közeli, technológiailag jól felszerelt irodaházakkal és megfelelő tömegközlekedéssel rendelkeznek, akkor az nagy vonzerőt jelenthet.

Jelenleg a szolgáltatások külföldre helyezése szempontjából viszonylag szűk a globális lokációk listája. Ugyan a lista folyamatosan változik, azonban bizonyos országok (India, Kína, Malajzia, Thaiföld) nagyon jó pozíciókat foglaltak le maguknak és olyan érett piaccal rendelkeznek, ahova szívesen fektetnek be újra a szolgáltatási helyszínt kereső vállalatok. 10 évvel ezelőtt még a fejlett országokba irányult a legtöbb szolgáltatási FDI, de ma már elsősorban a fejlődő és Közép-Kelet Európa országai kedveltek.

Egy-egy befektetési döntésnél gyakran 40-50 ország neve versenyez egymással egy listán[96], melyeket befektetési célországként mér fel az anyavállalat. Vizsgálják az adózási rendszert, bérköltségeket, képzett munkaerőt, infrastruktúrát, milyen mértékű a bürokrácia, a kultúra és környezet. Egy osztott szolgáltató központ létrehozásánál vagy outsourcing esetén az egyéb döntési faktorok: a költségoptimalizálás mértéke, az elérhető „A" kategóriás irodaépületek, nyelveket jól beszélő, képzett munkaerő folyamatos biztosítása.

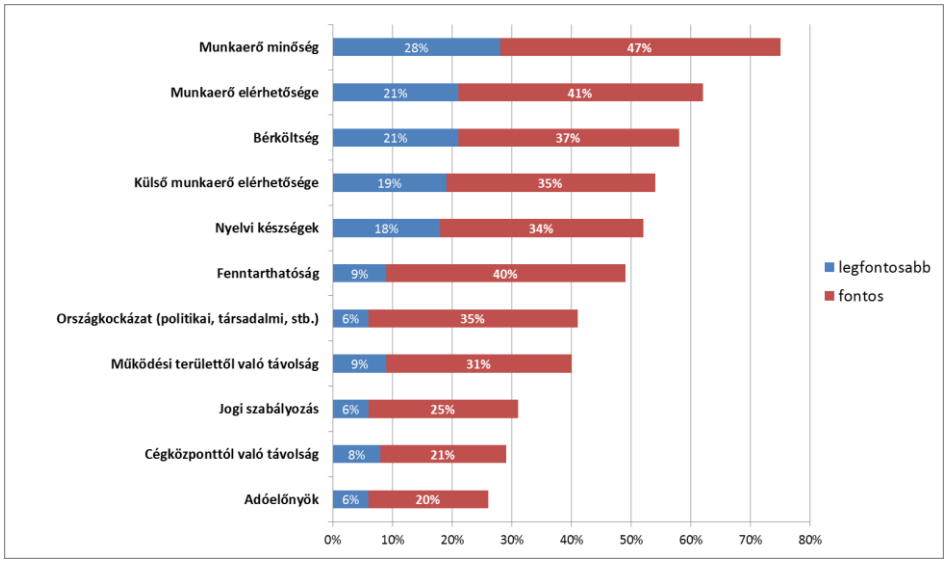
A helyszínválasztási döntésekbe nagyon gyakran vonnak be tanácsadó cégeket. Mivel az anyavállalatok egyéb kapcsolatokat is ápolnak velük, gyakori a „Big 4" tanácsadók alkalmazása. De a Big 4 tanácsadó cégek[97] mellett más komolyabb nemzetközi tanácsadó cégek is mint például Accenture, A.T. Kearney, Capgemini, BCG, Roland Berger, McKinsey, Horváth&Partners is végeznek ilyen jellegű munkákat az ügyfeleik számára. Ezen nagy nemzetközi tanácsadó cégek alkalmazásának az előnye az, hogy minden fontosabb piacon vagy régióban jelen vannak, ezért ha az anyaszervezet egyébként is partner, akkor automatikus lehet a felkérésük a helyszínválasztás támogatásához. Nem szabad azonban megfeledkezni a helyi kisebb menedzsment tanácsadó és a humán tanácsadó cégekről sem. Ezek a jobb és pontosabb piacismerettel képesek versenyezni a nagy, nemzetközi tanácsadókkal, míg a humán tanácsadó cégek nagyon sokat tudnak segíteni a beruházónak a munkaerő megítélésében, hiszen ezen döntéseket leginkább a munkaerő ár-érték aránya befolyásolja. A toborzásra és HR rendszerek kiépítése is inkább az utóbbi módon működik. Szinte mindig helyi humánerőforrás tanácsadó cégeket bíznak meg, mint ahogy helyi ingatlanpiaci tanácsadó cégek segítenek a megfelelő irodaépület

[96] Ez az ún. „long list".

[97] Big 4: KPMG, Deloitte, PwC, Ernst&Young tanácsadó cégek

kiválasztásában is. A tanácsadó cégek másik szerepe pedig akkor indul, amikor elkezd működni egy ilyen központ. Ilyenkor kell standardizálni, automatizálni, fejleszteni a folyamatokat, ha ez megvan, akkor a sourcing stratégiát kidolgozni. Ezekben a magyarországi kisebb és közepes méretű tanácsadó cégek jobban kiveszik a részüket, mivel a hazai „Big 4" cégek kevésbé foglalkoznak ezzel.

Fontos hangsúlyozni, hogy minden helyszínválasztási döntés komplex, azaz az összes tényező együttes mérlegelése révén dől el, melyik lesz a nyertes lokáció. Egy-két tényező dominanciája esetén, ha ezek változnak maga a helyszín is könnyen kedvezőtlenné válhatna az anyavállalat számára. Összességében azonban elmondható, hogy a helyszínválasztási tényezők listáin mindig a munkaerővel kapcsolatos tényezők végeztek az első helyen, azonban, amíg korábban elsősorban a bérköltség alacsony szintje számított, addig mára a nemzetközi vállalatok globális szolgáltatói hálózatokban gondolkodnak és egy adott tevékenység elvégzéséhez keresnek munkaerőt. Azaz a munkaerő ár-értékét vizsgálják, ahol az ár az elérhető munkaerő bérköltsége, az érték pedig az elérhető munkaerő nyelvi, szakmai képzettsége, végzettségének szintje.



22. ábra: Egy SSC helyszínválasztása esetében fontos döntési tényezők rangsora

Forrás: saját szerkesztés (Hogan, et al., 2011) ábrája alapján

A Deloitte 2011-es felmérése szerint a helyszínválasztás esetén az összes tényező közül a munkaerővel kapcsolatos tényezők, úgymint a szakképzettség, rendelkezésre álló munkaerő-állomány, a nyelvtudás és a munkaerő költsége a legfontosabbak. A szolgáltató központok számára leginkább kedvelt lokációk vizsgálata pedig azt mutatta, hogy globálisan a új központok 30%-a került Európába, amelyből 7% Kelet-Európába, 23% Nyugat-Európában talált magának helyszínt. (Hogan, et al., 2011)

A helyszínválasztás irányát jellemzően az fejlettebb, de drágább országokból a fejletlenebb, de olcsóbb országokban való áramlás jellemzi. A telephelyválasztás stratégiáját a nemzetközi diverzifikáció jellemzi, azaz a beruházók több, különböző előnyökkel rendelkező szolgáltatási helyszínt egyszerre használnak.

A szakértői interjúsorozatom eredményei egybecsengenek a nemzetközi trenddel. Mind a tizenkét interjúalanyom egyetértett abban, hogy ma már az elérhető, megfelelő „minőségű" munkaerő a legfontosabb szempont egy-egy szolgáltató központ helyszínválasztásakor vagy egy meglévő központ szolgáltatási portfóliójának átalakításakor. Ehhez a kérdéshez kapcsolódóan az interjúalanyaim közül Suhajda Attila, Bőgel György és Hoffman Ádám is

kitért a felsőoktatás átalakításának kérdésére. Ugyanis az alacsonyabb kibocsájtási számra átálló, képzési struktúrájában megújuló magyar felsőoktatás megfelelő nyelvi és szakmai képzettségű álláskereső hiányában új munkaerő-piaci helyzetet eredményez, amelyre a szektor munkáltatóinak reagálnia kell. Erről részletesebben a *C. Függelékben* írtam. (Bőgel, 2012) (Hoffmann, 2012) (Suhajda, 2012)

4.3.4 Országok versenye a régióban, régiók versenye a globális piacon

Egy-egy multinacionális vállalat osztott szolgáltató központja számos előnyt kínál a helyszínként választott ország és város számára. Egy ilyen központhoz általában több ezer négyzetméter kiépített infrastruktúrával rendelkező irodaterület szükséges és sok esetben akár több száz fő munkavállaló. A szolgáltató központok működtetési költségeinek 70%-a bérköltség, amiből jelentős adóbevételre számíthat az adott állam. Ehhez járul a bérből történő fogyasztás, az infrastrukturális fejlesztések adóbevételei és a foglalkoztatottságra gyakorolt hatása. Tehát egyetlen ország költségvetésének sem mindegy, hogy mennyire vonzó helyszín a szolgáltató központok számára. (Sebök, 2004)

A szolgáltató központok régión belüli megnyeréséért komoly verseny alakult ki az egyes pályázó országok között. Az országok illetve akár konkrét régiók rendkívül kedvező ajánlatokkal, ösztönzőkkel álltak elő, külön stratégiákat alkottak az ágazat számára és olyan keretrendszert alakítottak ki, amely a beruházások vonzását és megtartását segíti elő. A 2000-es évek elején Magyarország is felismerte ezt és ösztönzőkkel támogatta az iparág kibontakozását. Ennek eredményeképpen azóta számos szolgáltató központ választotta működési helyszínként Magyarországot.

A helyszínválasztást segítő rangsorok közül talán a legismertebb az A.T. Kearney által két évenként összeállított úgynevezett globális szolgáltatás-kihelyezési lista (GSLI - Global Services Location Index), amely világszinten rangsorolja a szolgáltatás-kihelyezés szempontjából legnépszerűbb 50 országot. A rangsor módszertanában három szempontot vesznek figyelembe, ezek az ország pénzügyi vonzereje, a megfelelő munkaerő elérhetősége és képzettsége és az üzleti környezet jellemzői. A pénzügyi vonzerő esetében olyan tényezőket vizsgálnak, mint a bérköltségek, az infrastruktúra költségei, az adózási és szabályozási költségek. A megfelelő munkaerő elérhetőségénél és képzettségénél a szolgáltató szektor fejlettségét, a munkaerő elérhetőségét, a munkaerő képzettségét és nyelvtudását, valamint a fluktuációs kockázatot figyelik. Az üzleti környezet jellemzőinél pedig az ország tőkebefektetési rangsorát, az infrastruktúra fejlettségét, a kulturális fejlettségét és a szellemi tőke védelmének szabályozását. Mivel mindegyik szempont jelentős súlyt kap, ezért nem csupán az olcsó országok, hanem a viszonylag magas költségűek[98] – mint például Egyesült Államok, Németország, Kanada, Franciaország – is szerepelnek a legvonzóbb 50 ország között. Ezen országok leginkább a képzett munkaerő elérhetőségével, a nyelvtudás magas szintjével, a magas életszínvonallal, a politikai stabilitással és az alacsony fluktuációs rátával tudnak versenyképesek lenni. Ennek a rangsornak a segítségével hasonlítottam össze a régió országait.

A globális szinten a régió országai nincsenek az élbolyban, a lista első három helyén az első mérés (2004) óta India, Kína és Malajzia áll. Ha viszont nem országok, hanem régió szintjén vizsgálódunk, akkor India és Kína után Közép-Kelet Európa a harmadik legvonzóbb befektetési helyszín. (Lhermitte, et al., 2010) A helyszínek tekintetében India

[98] Politikai szavazatok elnyerése és szakszervezeti ellenállás csökkentése is hozzájárul ahhoz, hogy potenciális helyszínként felértékelődnek a fejlettebb országok szegényebb vagy strukturális gondokkal küzdő vidéki városai, amelyek a költségeket leszámítva infrastruktúrában, képzett munkaerőben, életszínvonalban sokszor még így is megelőzik a fejletlenebb országok legfejlettebb területeit (általában fővárosokat).

pozícióját láthatólag egyenlőre senki sem veszélyezteti, mivel India idejekorán kiépítette azt a szolgáltatási infrastruktúrát, amely segítette a szolgáltató központok letelepülését, és a munkaerő költségek még ma is csak negyed annyit tesznek ki ott, mint mondjuk Nyugat-Európában és felét annak mint a kelet-európai lokációk esetében. Indiával szemben Kelet-Európa mellett inkább a földrajzi közelség – mind Nyugat-Európához, mind Közel-Kelethez –, a beszélt fő világnyelvek ismerete, és az USA üzleti időzónájának részbeni átfedése áll.

12. táblázat: Közép-kelet európai országok rangsorának változása a GSLI szerint

2004*	2005*	2007	2009	2011
Csehország (4.)	Csehország (7.)	Bulgária (9.)	Bulgária (13.)	Észtország (11.)
Lengyelország	Bulgária (15.)	Szlovákia (12.)	Észtország (18.)	Lettország (13.)
Magyarország (11.)	Szlovákia (16.)	Észtország (15.)	Románia (19.)	Litvánia (14.)
-	Lengyelország	Csehország (16.)	Litvánia (21.)	Bulgária (17.)
-	Magyarország (19.)	Lettország (17.)	Lettország (22.)	Lengyelország
-	Románia (24.)	Lengyelország (18.)	Csehország (32.)	Románia (25.)
-	-	Magyarország (24.)	Magyarország (37.)	Magyarország (31.)
-	-	Litvánia (28.)	Lengyelország (38.)	Csehország (35.)
-	-	Románia (33.)	Szlovákia (40.)	Ukrajna (38.)
-	-	Ukrajna (47.)	Ukrajna (42.)	Szlovákia (40.)

Forrás: Saját szerkesztés (A.T. Kearney Research Studies, 2004, 2005, 2007, 2009, 2011) alapján

** 2004 és 2005 évek vizsgálatai nem tartalmazták Lettországot, Litvániát, Észtországot, Ukrajnát, Bulgária és Románia 2004-ben pedig még nem volt benne az első 50 helyezettben*

Magyarország helye a globális listán folyamatosan változik, de az első 40-ben eddig mindig szerepelt, ami nem tekinthető rossznak. Sajnos ezen listán a közép-kelet európai viszonylatban már nem túlságosan versenyképes Magyarország helyzete. A *12. táblázat* mutatja a rangsorbeli változásokat a közép-kelet európai országoknál. Zárójelben a globális rangsorbeli helyezésük látható. Az összehasonlító táblázatból is látható, hogy amíg néhány évvel ezelőtt még viszonylag könnyen igazolni lehetett Magyarország előnyeit a potenciális SSC befektetők számára, addig mára a helyzet megváltozott. Sajnos az utóbbi években teljesen kiszorult Magyarország az első 10-20 helyről, ahogyan ez a többi Visegrádi országgal (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) is megtörtént, de még így is folyamatosan nőtt az üzleti szolgáltató szektor mérete. Ezek alapján úgy tűnik nagyjából jól tippeltek a Deloitte Research 2005-ös rangsorának készítői, akik Magyarországot 2015-re a globálisan a 26. helyre sorolták a szolgáltató központok kiszervezési piacán. (Cséfalvay, 2005)

Jelentősen megerősödött viszont a pozíciójuk a balti országoknak (Észtország, Lettország, Litvánia), de nagyon sokat javult Románia és Bulgária megítélése is. Magyarország legfőbb versenytársai ezért elsősorban Szlovákia, Románia, Bulgária és a balti államok, igaz a globális szolgáltatási piacon számos ország megelőz bennünket, de Magyarország számára például India azért nem versenytárs, mivel oda még mindig elsősorban különleges szaktudást nem igénylő, „tömegtermelés-jellegű" szolgáltatásokat telepítenek. A globális szolgáltatási piacon Közép-Kelet Európa országainak térvesztése leginkább a növekvő költségek miatt következett be, amit tovább súlyosbított valutájuknak a dollárhoz képesti értékvesztése, de hozzájárult ehhez az is, hogy Közel-Kelet és Észak-Afrika országai is

megjelentek a keresettebb lokációk között. Előretörésük oka a nagyszámú és viszonylag képzett lakosság, illetve a kontinenshez való közelség. Az elmúlt években számos nagy üzleti szolgáltató cég (EDS, Wipro, IBM, Infosys) választotta Észak-Afrikát tevékenységének helyszínéül. Észak-Afrika pozícióját azonban ideiglenesen megrendítette a 2011-es „Arab-tavasz"-nak nevezett arab országokat érintő kormányellenes tüntetéssorozat, amely számos MENA[99] országban okozott társadalmi és gazdasági zűrzavart és ennek hatása mai napig érződik.

Az ingatlanfejlesztők tapasztalata eddig az volt, hogy az ilyen szolgáltató központok technikája 3-5 év alatt elévül és ilyenkor előfordul, hogy tovább mennek keletebbre, ahol alacsonyabbak a költségeik. Ma azonban az a tendencia, hogy a szolgáltatók egy adott lokáción hosszabb távon maradnak, amit igazoltak a szakértői interjús kutatás eredményei is, miszerint sok központ 10-15 éves irodabérleti szerződést köt. Sőt ellentétes irányú trendek is vannak. Az olcsóbb, általában távol-keleti országokból, mint például India, elkezdik visszahelyezni a tevékenységeket Közép-Kelet Európába, hogy az anyavállalatok élvezhessék a nearshore előnyöket vagy multi-lokációs stratégiákat valósíthassanak meg.

A távol-keleti szolgáltató központokkal összehasonlítva a térség előnye, hogy az európai cégek növekvő igényt támasztanak olyan osztott szolgáltató központok iránt, amelyek azonos európai nyelvi és kulturális alapon működnek, jó helyi kapcsolatokkal rendelkeznek és könnyen elérhetőek. A közép-kelet európai régió fejlett IT és távközlési infrastruktúrával rendelkezik, és munkaerőpiaca nagy számú - különösen az egészségügy, pénzügyi szolgáltatások és gépgyártás terén - kiválóan képzett, németül és angolul folyékonyan beszélő szakembert kínál. A nearshore tevékenység lehetővé teszi, hogy azonos időzónán belül és nyelvi akadályok nélkül legyenek képesek a vállalatok gyorsan reagálni, kiegészítve a költséghatékonyabban és magasabb skálahozadékkal működő, de rugalmatlanabb globális szolgáltató központok munkáját. (Mózsik, 2008) A vállalatok ilyenkor a nearshoringot a közelség biztosította kulturális, földrajzi és nyelvi dimenziói miatt helyezik az offshoring nagyobb költségelőnyöket biztosító megoldásai elé.

Egy másik kutatás, az Economist Intelligence Unit[100] (EIU) szerint a cseh és lengyel főváros teljesít a legjobban a közép-kelet európai régióban. A kutatásban résztvevő 120-as nemzetközi listán Prága a 46., Varsó az 53., Budapest az 55. helyezett, míg a régió további városai közül Krakkó a 66. helyre, Bukarest pedig a 76. pozícióba került. (Reviczky, 2012)

Magyarország rangsorbeli helyének változása mögött egyrészt az indexértékében bekövetkező csökkenés áll, amelynél ugyan a megfelelő munkaerő elérhetősége és képzettsége, valamint az üzleti környezet jellemzői folyamatosan javultak az évek során, azonban a legnagyobb súllyal szereplő pénzügyi vonzerő folyamatosan és jelentősen csökken. Másrészt a többi ország indexértékének jelentős javulása is szerepet játszik a helyezésben. A pénzügyi vonzerő csökkenése mögött a jelentős bérnövekedés és az árfolyamgyengülés miatt megdrágult beruházások állnak.

A jövőbeli mozgásokat vizsgálva általánosan elmondható, hogy a diverzifikációs stratégiák mentén Közép-Kelet Európa részaránya a globális üzleti szolgáltató piacon a távol-keleti piacok kárára várhatóan nőni fog, benne Magyarország pozíciója esetén pedig a keleti és déli szomszédaink előrelépésével stagnálásra vagy enyhe visszaesésre lehet majd számítani.

4.4 Az interjús vizsgálat során megfogalmazott hipotézisek

[99] MENA (Middle East and Northern African): Közel-keleti és észak-afrikai országok

[100] Economist Intelligence Unit (EIU), a világ egyik legnagyobb gazdasági-pénzügyi elemző és előrejelző szervezete.

A doktori kutatásom egyik kulcsterülete annak a vizsgálata volt, hogy milyen globális trendek vannak ma az üzleti szolgáltató szektor és azon belül is a shared service piacon és ezek hogyan érvényesülnek a magyar piaci szereplők esetében. A következőkben ezen néhány ilyen trendet és a hozzájuk tartozó hipotéziseimet ismertetem röviden.

4.4.1 Hipotézis a szolgáltatási piac tendenciáiról

Ma már egyre összetettebb igényekhez kell alkalmazkodniuk a szektorban működő cégeknek. A 2010-ben elkezdődött és jelenleg is tart egy átalakulási folyamat az SSC-k globális piacán, hogy az egyfunkciós (első generációs) szolgáltató központok aránya csökkenni kezdett és a többfunkciós (második generációs) globális üzleti központok száma indult el növekedésnek. (HVG, 2013) Ez egyrészt a már meglévő szolgáltatási központok portfólió bővülésének, másrészt pedig az újonnan létrejövő központok tudatos kialakításának is az eredménye. Ennek az oka leginkább az, hogy a modellt alkalmazó vállalatok miután sikereket értek el bizonyos szolgáltatási területeken, kiterjesztették a modell alkalmazását más területekre is és a mérethatékonyság érdekében nem újabb központokat hoznak létre, hanem az egyfunkciós központok hatókörét bővítik ki. Ezt a trendet Magyarországon is érdemesnek tartottam megvizsgálni. Viszont mivel a piaci szereplőkre vonatkozó vizsgálatom keresztmetszeti volt, ezért csak az aktuális piaci helyzetet tudtam feltárni. Ez alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg.

H4. *A globális trendekkel összhangban a magyar osztott szolgáltató piac szereplőinél is tapasztalható, hogy a többfunkciós (második generációs) központok aránya ma már nagyobb, mint az egyfunkciós (első generációs) központok aránya.*

A hipotézis vizsgálatát a kérdőíves lekérdezésem eredményeinek elemzése alapján végeztem el.

4.4.2 Hipotézis a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások arányáról

Mára azon vállalatok, amelyek a shared service modellt alkalmazzák a háttér-tevékenységeik konszolidálására, felismerték, hogy a shared service centerek olyan vállalati funkciókra is megfelelőek, amelyek közelebb állnak az üzleti tevékenységhez. A hagyományos funkciók helyett azokra, amelyek elősegítik a növekedést, javítják a globális hatékonyságot és csökkentik a költségeket, azaz a vállalati fő célokhoz kapcsolódnak. Globális tendenciaként nem csupán az érzékelhető, hogy az egy szolgáltató központba szervezett funkciók száma nő, hanem a tudásigényesebb, szakértői jellegű tevékenységeknek, azaz a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásoknak földrajzilag olcsóbb országokba vándorlása és strukturálisan pedig osztott szolgáltató központokban való megjelenése is. Ez a folyamat párhuzamosan zajlik a tudásigényes folyamat kiszervezési tevékenységek (Knowledge Process Outsourcing, KPO) globális terjedésével. Az SSC-k tevékenységi körének kibővítése lehetővé teszi a további költségcsökkentést, a szolgáltatási színvonal emelését, a szervezeti kontrol javítását és a nagyobb vállalati konzisztenciát. Ezzel az anyavállalatok az értékláncukban magasabban lévő folyamatokat is megcélozhatják.

A szakértői interjúim megerősítették ezt a szakirodalmi vélekedést és minden interjúalany egyetértett abban, miszerint a shared service szervezetek egyre jobb pozíciókat szereznek az értéklánc mentén felfelé haladva. Ez általában összetettebb munkákat, vevőspecifikusabb folyamat-feladatokat, tudás-intenzív folyamatokat, stb. jelent. Vagyis azt, ahogyan a vállalatok eljutnak az olcsó munkaerő előnyeitől a magasabb hozzáadott értékű munkákig. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az előbbi már ne lenne fontos. Főleg a globális válság időszakában, amikor is a vállalatok szembesülnek azzal, hogy

szabad pénzeszközök nélkül vissza kellene fogniuk a beruházásaikat is. De a fókusz már nem az olcsó munkaerőn van. (Venkataraman, 2013)

A magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások kevésbé standardizálhatóak, a modell alkalmazásának előnyei itt eltolódnak a párhuzamosságok csökkentése, a legjobb gyakorlatok, világszínvonalú munkaerő alkalmazásának irányába.

Az értékláncban való felfelé mozgásnak több oka is van (Bőgel, 2009):

- fejlődnek a befogadó oldalon a képességek: ugyanis a tudásigényes, szakértői munkákat csak oda lehet áthelyezni, ahol fejlett az oktatási-képzési rendszer, modern az informatikai és irodai infrastruktúra. Ez pedig egyre több országban adottság;
- valamint sokszereplős piaci verseny van: ami hozzájárul az alacsony költséggel való versenyzésből kilépni akaró piaci szereplők specializációjához és a magasabb hozzáadott értékű, nagyobb nyereséghányadot tartalmazó szolgáltatások irányába való elmozduláshoz, de emellett karrierpályák építésével a tehetséges munkavállalók szektoron belül tartásához.

A Deloitte kutatása is megerősíti ezt a globális trendet. Az anyavállalatok nagyobb hozzáadott értékű szolgáltatásokat telepítenek a szolgáltató központjaikba, ezzel pedig a tudás-alapú szolgáltató központok (az ún. kiválósági központok) irányába mozdul el a piac növekedése. (Hogan, et al., 2013)

Ez a trend magának a shared service modell terjedésének is kedvez. Ugyanis, ahogy a vállalatok érdeklődése a modellbe már korábban bevont alacsonyabb szintű funkciók után egyre inkább a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé fordul, úgy mozdulnak el a vállalatok is a kiszervezések helyett az osztott szolgáltató modellek irányába, amelyben Közép-Kelet Európának kitűntetett szerepe lehet. (Steer, 2007)

Ennek megfelelően a magyar osztott szolgáltatási piacra vonatkozóan az alábbi hipotézist fogalmaztam meg.

H5. *A szakirodalomkutatás által feltárt és a szakértői interjúk alapján megerősített globális trendnek megfelelően a magyar osztott szolgáltató piac szereplőinél is tapasztalható, hogy szolgáltatási portfóliójukban nagyobb arányban vannak a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások, mint az alacsonyabb hozzáadott értékű (ún. tranzakciós) tevékenységek.*

A hipotézis vizsgálatát a kérdőíves lekérdezésem eredményeinek elemzése alapján végeztem el.

4.4.3 Hipotézis a szolgáltató központok globális hálózatosodásáról

A szolgáltatások számának és minőségének bővülésével együtt megjelenő másik globális trend az osztott szolgáltató központok portfólió-alapú differenciálódása. A központok alacsonyabb hozzáadott értékű szolgáltatásainak olcsóbb helyszínekre telepítése, míg a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásoknak akár drága, viszont fejlett szolgáltató piaccal rendelkező helyszínekre való átmozgatása, azaz a hub-and-spoke modell[101] alkalmazása különböző földrajzi lokációkra.

Ilyen az IBM esete is, amely korábban globálisan 300 helyszínen nyújtott beszerzési tevékenységet, majd ezeket 2002-ben három osztott szolgáltató központba (Bangalore, Shanghai, Budapest helyszíneken) vonta össze. 2006-ban a cég kiterjesztette a globális sourcing stratégiáját és a három szolgáltató központ mellé szatellit központokat (Vietnam,

[101] Az értekezésem A. Függelékében részletesebben kifejtve.

Chengdu, Sofia) hozott létre, ahová a központok az alacsonyabb hozzáadott értékű szolgáltatásokat telepítették át, míg ezek helyére a nemzeti IBM szervezetektől magasabb hozzáadott értékű beszerzési tevékenységeket vettek át. (Oshri, 2012)

Ez a helyi kötődésű példa is mutatja, hogy a globálisan terjedő hub-and-spoke modell a magyar osztott szolgáltatási piacon is megjelent és a jövőben a szolgáltató központok szolgáltatási portfólióját és operatív működését is meghatározza. A magyar piaci szereplők alkalmazási gyakorlatára vonatkozóan az alábbi hipotézist fogalmaztam meg.

H6. *A magyar osztott szolgáltató piac szereplőinek többségénél is megjelent a globális szintű hub-and-spoke modellben való részvétel, amely eredményeképpen a magyar piacon lévő szolgáltató központoknak más lokációkon lévő szolgáltató központokkal kell egy tevékenység végzésében operatív együttműködniük.*

A hipotézisem vizsgálatát a kérdőíves lekérdezésem eredményeinek elemzése alapján végeztem el.

4.4.4 Hipotézis az osztott szolgáltatási modellben megjelenő versenyről

A modell piaci-alapú működésének alapeleme a versenyhelyzet beépítése a központok mindennapjaiba. A szakértői interjúk során az is felmerült, hogy egy SSC hatékony működése csak úgy valósulhat meg, ha folyamatos az összemérése központnak más szolgáltató szervezetekkel.

Maga a piaci működés leginkább úgy valósul meg, hogy az egyes leányvállalatok az osztott szolgáltatások vásárlásakor úgy viselkednek, mintha azokat a piacról szereznék be. (Bőgel, 2012) Azaz piaci árat, piaci minőséget várnak el. Egy megfelelően érett szolgáltatói piac esetén ez folyamatos javulást, fejlődést igényel a szolgáltató központtól, aminek maga az anyaszervezet (és a külső ügyfelek) lesz a nyertese. De nem csupán a piaci szereplőkkel lehet versenyben egy osztott szolgáltató központ. Az is előfordul, hogy egy anyavállalaton belül több szolgáltató központ megléte esetén azok is versenyezhetnek egymással a belsők kiszolgálásáért. Például a TATA cég esetében egy-egy belső szolgáltatásnyújtásáért cégcsoporton belül így versenyeznek a globálisan működő szolgáltató központok egymással. (Bencsik, 2012)

Általánosságban kijelenthetjük, hogy a szolgáltatók különböző irányú (belső-külső, belső-belső) versenyeztetése hozzájárulhat a szolgáltatásnyújtás hatékonyságának javulásához, azonban az is igaz, hogy a verseny miatt a szolgáltató szervezet megszűnésének, leépítésének fenyegetettsége komoly szervezeti ellenállást válthat ki, amelyet kezelni kell.

Szinte biztos, hogy a központok létrehozásakor, a keretfeltételek biztosításakor a külső benchmarkok komoly szerepet játszanak. A működés beindulásakor pedig ezen benchmarkok alapján azt kell a központoknak bizonyítania, hogy a korábban belső, szétszórt működéshez képest olcsóbban és egy teljesen kívülről vásárolt szolgáltatáshoz képest pedig kontrollálhatóbban működnek. A kialakításkor ez biztosan így van, de később a működés során ennek a benchmarking rendszernek a fenntartása már nem garantált. Ez inkább azoknál a szervezeteknél lehet így, amelyek a szervezetfejlesztés érdekében később is tanácsadó cégekkel dolgoznak együtt. Abban már viszont bizonytalan, hogy a hatékonyságjavulás révén létrejött megtakarításokat a szolgáltatások javítására tudja-e fordítani a szolgáltató központ, azaz ez a megtakarítás ott marad-e a központ számára. Ehhez kapcsolódóan pedig előjöhet még egy kérdés, hogy a hatékonyságjavulás révén felszabaduló kapacitásokat mire fordítja a központ. Vannak olyan céges modellek, amelyek más, külső szervezetek felé történő szolgáltatással kötik le vagy simítják ki ezeket a kapacitásokat, de ez nem annyira jellemző. Sokkal inkább az, hogy a cégek alacsonyabbra állítják be a kapacitásokat és a szezonális kiugrásokat kezelik plusz munkaerő

beállításával. Az ilyen SSC vezetők attitűdjére igaz az, hogy üzleti vezetőnek gondolják magukat és nem csupán egy költségracionalizáló cost-center vezetőnek, emiatt a gondolkodásuk is piac-központú és ez az erőforrásokért való küzdelemben, fejlesztési feladatokban is megjelenik (Bodnár, 2012)

Ahhoz, hogy az osztott szolgáltató szervezetek működése kontrollálható legyen szervezeti teljesítményértékelő rendszereket kell működtetni, ahol meghatározott kulcs teljesítmény mutatókon keresztül kell a központnak időről-időre megfelelnie. Ezen gyakorlat vizsgálatához a következő hipotézist fogalmaztam meg.

H7. *A magyar osztott szolgáltatás piaci szereplők többségénél megfigyelhető, hogy a szervezeti teljesítményüket folyamatosan mérik, ehhez kulcs teljesítmény mutatókat alkalmaznak, a teljesítményüket más szervezetekkel (külső és/vagy belső) mérik össze és ezekkel versenyben vannak a központ fennmaradása vagy egy adott tevékenységek végzése érdekében.*

A hipotézis vizsgálatát a kérdőíves megkérdezésem eredményeinek elemzésével végeztem el.

4.4.5 Hipotézis az osztott szolgáltató központok döntési kompetenciájáról

Az ilyen „make-or-buy" típusú döntések esetében kérdéses, hogy ezek milyen szervezeti szinten születnek meg. Ez függ a szervezeti egységek, divíziók önállóságának mértékétől illetve attól is, hogy az adott szolgáltatást hány másik szervezeti egység veszi igénybe.

A szakértői interjús kutatásom alapján körvonalazódott az a feltételezésem, hogy a szolgáltatások típusára, árazására vonatkozó döntéseket nem a szolgáltató központok vezetői hozzák meg. Elsősorban azért, mert nincs ilyen jogkörük.

Ezért általánosságban azt mondhatom, hogy ha a vállalat egészére kiterjedő szolgáltatásról van szó, akkor racionálisan megindokolható, hogy ezeket a döntéseket centralizáltan, központilag kezelik, ha ez egy szűkebb felhasználói kört érint, akkor elképzelhető, hogy ez a döntési jogosultság lejjebb kerül a szervezetben. Ugyanígy a forráselosztás és a külső piaci versenyben való részvétel is egy magasabb, cégközpont szintjén meghozott döntést jelent. A magyar piaci szereplők vizsgálatához ezzel kapcsolatban az alábbi hipotézist fogalmaztam meg.

H8. *A magyar osztott szolgáltató központok többségének nincs döntési kompetenciája a nyújtott szolgáltatások és a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek megválasztásában, ezek a döntések magasabb szinten, leginkább az anyavállalat központjában dőlnek el.*

A hipotézis vizsgálatát a kérdőíves megkérdezés eredményeinek elemzésével végeztem el.

4.4.6 Hipotézis a szolgáltató központ piaci-alapú kapcsolatáról

A szakértői interjús vizsgálatom során felmerült mint kérdés, hogy vajon az osztott szolgáltató központok mindegyike szerez-e előbb vagy utóbb külső ügyfeleket is, hiszen méretgazdaságossági okokból és az anyavállalat oldaláról érkező folyamatos hatékonyságjavítási nyomás miatt ez egyfajta kényszer is. (Valkár, 2013)

Az is érdekes kérdés, hogy amennyiben egy osztott szolgáltató központ az anyaszervezeten kívülre is szolgáltat, van-e az anyaszervezetnek valamilyen egyéb kapcsolata is a szolgáltatást igénybevevő külső szervezettel.

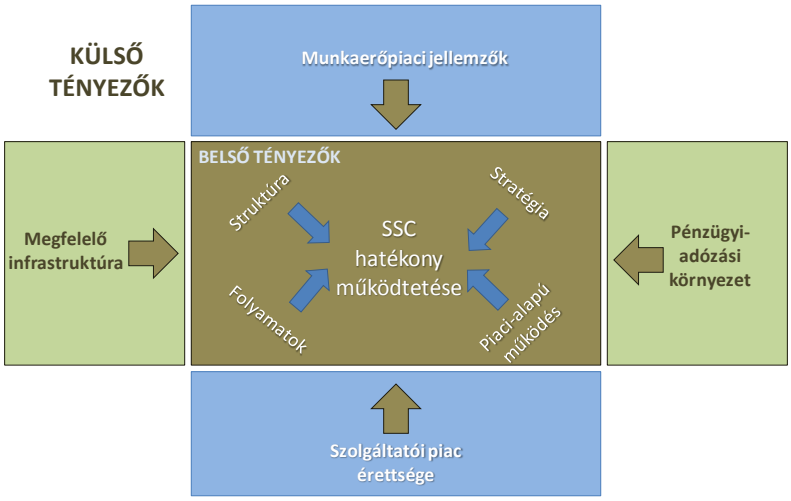
A szakértői interjúk alapján feltételezhető, hogy akkor alakulhat ki egy külső osztott szolgáltatási kapcsolat a potenciális külső szállító egy korábbi spin-off cége az anyavállalatnak valamilyen egyéb beszállítója/vevője között, ha egyébként is létezik egy üzleti és bizalmi kapcsolat az anyavállalatok szintjén.

H9. *A magyar piacon működő osztott szolgáltató központok és a szolgáltatásokat igénybevevő belső szervezeti egységek vagy az esetleges külső szervezetek között a kapcsolat piaci alapú. A szolgáltatások nyújtását szolgáltatási keretszerződés rögzíti, a szolgáltatások igénybevételét pontosan monitorozzák, a szolgáltatások átadása elszámoló árakon történik, amely profitot is tartalmaz. A magyar osztott szolgáltató központok közül azok, amelyek külső szervezet(ek) számára is szolgáltatnak, a szolgáltatást igénybevevő külső szervezettel többnyire egyéb partneri viszonyt is ápolnak.*

A hipotézis vizsgálatát a kérdőíves lekérdezésem eredményeinek elemzése alapján végeztem el.

4.5 Az SSC-k hatékony működtetésének modellje

Az osztott szolgáltató központok létrejöttének és fennmaradásának záloga, hogy működésükkel hozzájáruljanak a szervezet hatékonyságának növekedéséhez. Ahhoz, hogy ez a hatékonyságjavulás megvalósulhasson, magának a szolgáltató központnak, sőt az anyaszervezetnek is hatékonyan kell működnie. A szakirodalomkutatás alapján meghatároztam azokat tényezőket, amelyek elengedhetetlenek egy SSC hatékony működéséhez, majd ezen tényezők mindegyikét a szakértői interjúim során validáltam. A tényezőket egy hatékonysági modellben foglaltam össze, amit a *23. ábra* mutat be.



23. ábra: SSC hatékony működtetéséhez hozzájáruló tényezők modellje

Forrás: saját szerkesztés

A hatékonysági tényezők között vannak külsők, amelyek leginkább a helyszínválasztáshoz kapcsolódnak. Ide tartozik a megfelelő (irodai, közlekedési, távközlési) infrastruktúra megléte, a pénzügyi-adózási környezet jellemzői, a munkaerőpiac jellemzői és a szolgáltatói piac érettsége.

A megfelelő infrastruktúra azt jelenti, hogy ugyan az üzleti szolgáltatások működése nem igényel komolyabb gépesítést, azonban fejlett informatikai infrastruktúrát és irodai munkakörnyezetet igen. Ennek az informatikai infrastruktúrának kulcsszerepe van az üzletmenet folytonosságában. Hiszen ha egy másik kontinensen lévő ügyfél hív fel egy technikai ügyfélszolgálati munkatársat, akkor annak nem csupán digitális híváson keresztül kell tudnia válaszolnia, hanem esetleg valós időben hozzáférnie az ügyfél rendszereihez és elhárítania a problémát. Ez csak nagy megbízhatóságú és skálázható fejlett informatikai rendszerek segítségével történhet. A fejlettség pedig befolyásolja a hatékonyságot is.

A pénzügyi-adózási környezet jellemzői szintén jelentős hatással vannak a hatékonyságra, hiszen az osztott szolgáltató központok létrehozása révén elérhető szervezeti előnyökön túl

a földrajzi (shoring) helyszín nyújtotta előnyök, azaz egy másik lokációra való költözés és az ottani pénzügyi támogatások és adózási kedvezmények, további 20-30%-os költségelőnyt biztosíthatnak a központ változatlan helyszínű működtetéséhez képest. (Alsbridge, 2007)

A munkaerőpiac jellemzői (munkaerőpiaci szabályozás, képzett munkaerő kínálata, utánpótlás rugalmassága, munkaerő ára, munkaerő elérhetősége, szakszervezeti aktivitás, stb.) úgy járulnak hozzá a központ működésének hatékonyságához, hogy az osztott szolgáltató központok létrehozása jelentős mennyiségű szakképzett, idegen nyelvtudású munkaerőt igényel, viszonylag magas fluktuációs ráta mellett, ami egy rugalmas szabályozású és ellátású munkaerőpiac megléte esetén további előnyöket biztosíthat.

A fenti három külső tényező bővebb bemutatásával az értekezés terjedelmi korlátai miatt a *B. és C. Függelékeiben* foglalkoztam részletesebben.

A negyedik külső tényező, a piac érettségének kérdését már többször érintettem (*3.3.3-as alfejezet, 3.5.2.1-es alfejezet*) az értekezésemben. A piacot itt egy adott lokációra vonatkozóan kell értelmezni, hiszen minden szolgáltató központ (kivéve, ha virtuális) egy adott földrajzi helyszínen működik. A piac érettsége azt jelenti, hogy egy sourcing döntés előtt álló szervezetnek lehetősége van a különböző modellek között választani úgy, hogy a döntés az érintett szolgáltatások minőségét növelni, a költségét pedig csökkenteni tudja. Minél több választási lehetősége van egy szervezetnek, annál érettebb a piac. A piaci szereplők számának (ezáltal helyettesíthetőségének), a szolgáltatásnyújtás kínálatának és sebességének, a szakképzett és elérhető munkaerő létszámának illetve tudásának, a piaci szereplők tapasztalatának a növelése javítja a piaci érettséget.

A külső tényezők mellett meg kell említeni azokat a belső tényezőket is, amelyek szintén nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy egy SSC elérhesse a hatékonysági céljait. Ezek közül a legfontosabb a központ szervezeti stratégiája és struktúrája, az alkalmazott működtetési folyamatok, valamint a szervezeten belüli piaci-alapú működés. Ezen tényezők ismertetésével ebben a fejezetben nem kívánok ismételten foglalkozni, hiszen a szervezeti stratégiával a *2.4-es, 2.5.4-es* és a *2.7-es alfejezetekben*, a szervezeti struktúrával a *B. Függelékben*, a folyamatokkal a *2.3-as alfejezetben* részletesebben foglalkozom. Az empirikus kutatásomban ezen tényezők gyakorlati megjelenését is vizsgáltam a magyar piaci szereplőknél. A negyedik ilyen belső tényezővel, a piaci-alapú működéssel pedig a következő alfejezetben foglalkozom.

4.5.1 Az SSC piaci-alapú működtetésének modellje

A piaci alapú kapcsolat esetében elmondható, hogy az osztott szolgáltatás modellnek a centralizációtól megkülönböztető legfontosabb jellemzője pont az, hogy az SSC és a szolgáltatásokat igénybevevő szervezet vagy szervezeti egység között piaci vagy piaci-alapú kapcsolat van. Ez a kapcsolat azért alapvető az egész shared service modellben, hiszen meghatározza, hogy milyen mértékű előnyök érhetőek el a modell révén, van-e olyan ösztönző, ami elősegíti a szervezeti hatékonyság további fejlődését egy magasabb szolgáltatási szint felé vagy hogy a szolgáltató központ mennyire tudja magát önállósítani divízió szintjén, milyen operatív nehézségekbe ütközik a mindennapi működése kapcsán.

A kérdés visszavezet Coase (1937) tranzakciós költségelméletéhez, amelyben a koordinációs színterek esetén megkülönbözteti egymástól a két végpontban lévő hierarchiát és piacot, valamint a közöttük lévő hibrid megoldásokat. A klasszikus szervezeti hierarchiához kapcsolt szolgáltató szervezetek esetében a szolgáltató monopolhelyzetben van és nem kell törnie magát a szolgáltatás minőségének javításáért, a költségeinek a csökkentéséért, ezért elkényelmesedik és csökken a működési

hatékonysága. Ahhoz, hogy a vállalatvezetés ebből a helyzetből kimozdítsa a szolgáltató egységet, meg kell szüntetnie a monopolhelyzetét és meg kell versenyeztesse, ezáltal érdekelté téve a gazdaságosabb működésben. Azaz a hatékonyság növelése érdekében a hierarchiát fel kell váltani vagy pontosabban kombinálni kell valamilyen piaci vagy piaci-alapú megoldással. (Bőgel, 2009)

Fontos hangsúlyozni, hogy a két megoldás nem áll olyan távol egymástól. Egyes kutatók (Kapás, 2003) felismerték, hogy a hierarchia (vállalat) és a piac nagyon is hasonlít egymásra és valójában egymás alapján értelmezhetőek. Azaz bizonyos mértékig a piac vállalatszerű és a vállalat piacszerű. A vállalatszerűség azt jelenti, hogy a vizsgált intézmény milyen mértékben tartalmazza azokat a koordinációs mechanizmusokat, amelyek jellemzőbbek a vállalatra, mint a piacra. A piacszerűség pedig azt jelenti, hogy az intézmény milyen mértékben épít azokra a koordinációs mechanizmusokra, amelyek a piacot jellemzik. A koordinációs mechanizmusok közül a legfontosabb az autoritás, a bizalom, a reciprocitás, a redisztribúció és az allokáció. A piac, a vállalat és a köztes hibrid megoldások bizonyos mértékig azonos természetűek és a különböző koordinációs eszközök használata alapján különülnek el. Azaz a piac és a vállalat nem csupán egymás alternatívái, de egymás kiegészítői is. A tranzakció tárgya, helye, ideje, az intézményi környezet és a résztvevők társadalmi kapcsolatai határozzák meg, hogy mely koordinációs mechanizmusok képesek hatékonyan koordinálni az adott tranzakciót. Mind a piac, mind a vállalat, mind a hibrid megoldások hatékonyak lehetnek bizonyos tranzakciók esetén bizonyos intézményi környezetben, de semmi sem garantálja, hogy mindig hatékony intézmény jön létre. (Kapás, 2003)

24. ábra: A piaci-alapú működés tényezői

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Azaz az osztott szolgáltató központ lényegében bizonyos mértékig piaci szereplő. Érdekes kérdés viszont, hogy ez a piaci alapú kapcsolat milyen részekből áll és hogyan működik a szolgáltató központ és az igénybevevő szervezeti egységek között. A szakirodalmi kutatás és a szakértői interjúk eredményei alapján igyekeztem feltárni, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a piaci-alapú működésben, majd ezeket is egy modellbe gyűjtöttem. Ezt mutatja be a *24. ábra*. Az összegyűjtött tényezők fontosságát a piaci szereplőket vizsgáló kérdőíves kutatásommal validáltam. Az egyes tényezők magyar piaci gyakorlatát is e kérdőíves kutatásom eredményei mutatják be.

Mivel a külső tényezők egy adott helyszínen működő szolgáltató központ esetében adottságnak számítanak, legalábbis abban az értelemben, hogy amíg ott működik a központ (és nem döntenek arról, hogy elköltöztetik), addig nincs vagy nagyon kis befolyással (pl. szakmai érdekképviseleten keresztül) lehet ezekre a tényezőkre, addig a belső tényezőket az anyavállalat vagy maga a szolgáltató központ alakítja. Ezért amíg az empirikus vizsgálataimban a külső tényezőkkel csupán a piac egésze szintjén foglalkozom és a

szakértői interjúsorozatomban vizsgáltam a magyar piaci sajátosságait, tendenciáit, addig a belső tényezőket már a piaci szereplők szintjén elemeztem és a kérdőíves vizsgálatomban tettem megállapításokat a szolgáltató központok gyakorlatára vonatkozóan. Ezeket a *4.6-os alfejezet* mutatja be.

A piaci-alapú működés egyik kulcsa az evolúciós modelleknél korábban már tárgyalt szolgáltatásnyújtás irányának a kérdése. Azaz a központ csak befelé vagy részben kifelé is szolgáltat. Általánosan megfogalmazva, minél nagyobb szerepet kapnak a külső ügyfelek, annál inkább piaci a működés. Ehhez hasonlóan fontos a szolgáltatások árazásának az ügye is. Milyen elszámolási rendszerben érvényesítik, hogyan árazzák a nyújtott szolgáltatásokat. Az árazás fajtája gyakorlatilag meghatározza a szolgáltató központ felelősségi központ típusát. Minél inkább nyereségorientált az árazás, annál inkább piaci a működés. A versenyhelyzet alatt azt kell érteni, hogy milyen az anyavállalat gyakorlata a szolgáltatások igénybevételét illetően, a szolgáltatást igénybevevő szervezeti egységeknek van-e lehetőségük több szolgáltató között (akár külsőből is) választani vagy kötelező egy megadott szolgáltatótól vásárolni. Minél nyitottabb a szabályozás, annál inkább piaci a működés.

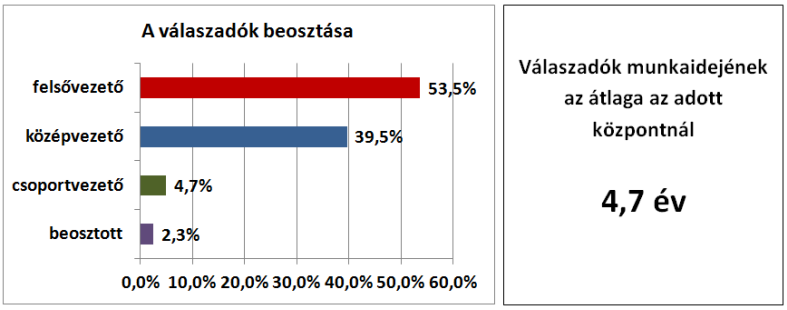
A döntési kompetenciatényező azt jelenti, hogy az osztott szolgáltató központok gyakorlata eltérhet abban is, hogy milyen döntési jogosítványokkal rendelkeznek egyes működést érintő kérdésekben (pl. ügyfélkör, árazás, szolgáltatási portfolió, stb.), azokat a döntéseket a szervezeti hierarchia mely pontján hozzák meg. A döntési kompetencia szélesítése növeli a szervezeti függetlenséget és a piaci-alapú működés irányába való elmozdulást jelent. A szervezeti teljesítménymérés a hatékonysággal függ össze. Ha egy központ nem vizsgálja folyamatosan a teljesítményét és nem méri azt össze másokkal, akkor nem lesz képes piaci-alapú működésre. Ezzel kapcsolatban az is kérdés, hogy a központ kivel méri össze magát csak belső vagy külső szervezetekkel is. Az ügyfélreszabottság mértéke szintén fontos tényező, mivel azt mutatja meg, hogy egy szolgáltató központ a szolgáltatásaiban mennyire képes egyedi igényeket kiszolgálni. Minél szélesebb az ügyfélkör, minél nagyobb a külső ügyfelek aránya, annál nagyobb lehet az ügyfélreszabottság mértéke, azaz annál inkább piaci a működés. Ezzel szorosan összefüggő az ügyfélelégedettség mérésének kérdése. Ha ilyet nem végez a központ, akkor nem lesz tisztában a szolgáltatásokkal kapcsolatos igényekkel, nem lesz képes növekedni és érdekeltségének megfelelően nyereségközpont irányába elmozdulni. A piaci-alapú működés jogi keretét a szolgáltatási megállapodás adja. Ebben kerül szabályozásra minden, a szolgáltatással kapcsolatos minőségi és mennyiségi kérdés, ez jelenti az elszámolások és az esetleges vitarendezések alapját is. Minél pontosabb és szélesebb körben alkalmazza a szolgáltató központ a szolgáltatási szerződéseket a (belső és külső) ügyfeleinél, annál inkább piaci a működés. A modell egyes tényezőivel részletesebben az értekezés *E. Függeléke* foglalkozik.

4.6 Kérdőíves felmérés a hazai osztott szolgáltató szervezetek körében

2013. év tavaszán 73 különböző vállalatot azonosítottam, amelyek legalább egy osztott szolgáltató központot működtetnek Magyarországon. Az érintett vállalatok összesen 80 magyarországi központjából, 47 vállalat 50 központja töltötte ki a kérdőívemet, így a megkeresés válaszadási aránya 62,5%-os volt.

Az alapsokaság mégoly pontos meghatározása ellenére sem lett hibamentes a minta. A kapott válaszokból kiderült, hogy olyan szolgáltató központok is bekerültek a mintámba, amelyek belső (anyaszervezeten belüli) szolgáltató tevékenységet igazából nem végeznek és csak kifelé szolgáltattak. A hiba oka az volt, hogy ezen szervezetek magukat shared service centernek tartják vagy a szakirodalom, a sajtó annak tűntette fel őket. Természetesen ezeket a központokat az elemzésemből kiszűrtem, mivel a fogalmak

lehatárolásakor egyértelmű kritériumként fogadtam el a shared service centerekkel szemben, hogy belső szolgáltatást mindenképpen ellátnak. Így végül 44 vállalat 47 központjának adatai maradtak az adatbázisomban, ami feltételezve a többi nem válaszoló központ fent bemutatott kritériumoknak való megfelelését, végül 59%-os mintavételi aránynak felelt meg. A kérdőíves megkeresés ugyan a központok gyakorlatát vizsgálta, azonban a megkérdezettek természetes személyek voltak. A válaszadók egy főt[102] leszámítva a szolgáltató központ vezetői voltak, többségük pedig közép- vagy felsővezetők közül került ki.



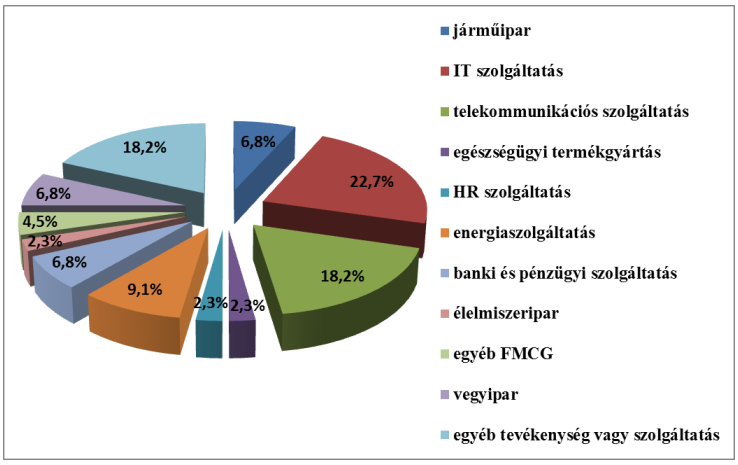
25. ábra: A kérdőíves kutatás válaszadóinak jellemzői

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A válaszadási arány javítása érdekében a kérdőívemben nem szerepeltettem kötelező kérdéseket, emiatt a válaszadók száma kérdésenként eltérhet, a kérdőív egészét illetően ez 39 és 47 válaszadó között ingadozott.

4.6.1 A válaszadó központok és anyavállalataik alapvető jellemzői

Az anyavállalatok főbb jellemzőit vizsgálva, látható volt, hogy többségében nemzetközi nagyvállalatok működtetnek Magyarországon osztott szolgáltató központokat.



26. ábra: Szolgáltató központok anyavállalatainak tevékenységi profilja

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

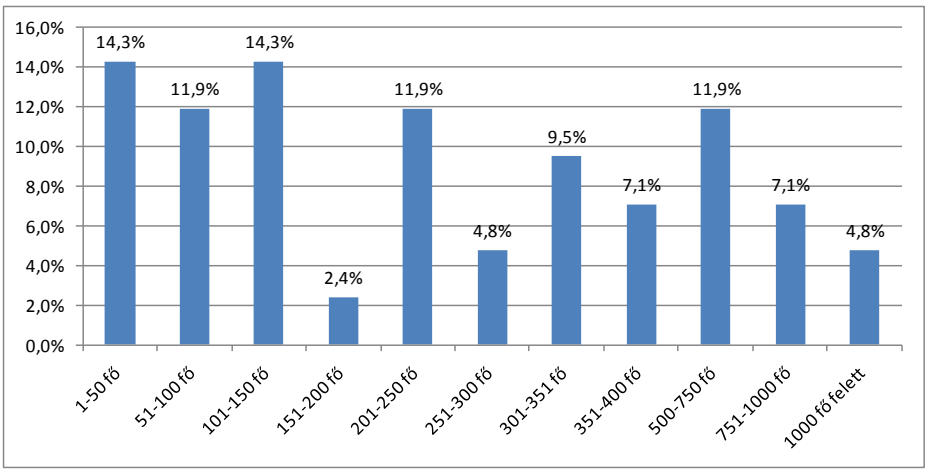
Az anyavállalatok 57%-a a vizsgálat idején 10.000 főnél több alkalmazottal és 51%-a 5 milliárd Eurónál nagyobb éves árbevétellel rendelkezett. Az anyavállalatok tevékenységi profilját mutatja a *26. ábra*. Ebből is látható, hogy a szolgáltató központok anyavállalatai túlnyomórészt a hagyományosan is nagyvállalatokat adó szektorokból mint például IT, telekommunikáció, járműipart, energiaszolgáltatás vagy banki és pénzügyi szolgáltatások

[102] Ebben az esetben is a szolgáltató központ vezetője vállalta a válaszadást, de az adatszolgáltatást nem ő végezte.

területéről származott. Érdekes lehetett volna az anyavállalok szervezeti érettségét (*3.5.10-es alfejezetben* szereplő elméletek szerint) is megvizsgálni, azonban ehhez közvetlenül őket kellett volna megkeresni egy külön kérdőívvel.

A szolgáltató központok anyavállalatainak származását vizsgálva megállapítható, hogy a magyar piacon meglepően erős az USA-ból származó cégek aránya (47%), őket követik a Nagy-Brittaniából származó cégek (13%), a magyar cégek (9%), a finn és svájci cégek (7%-7%). Érdekes módon a termelő szektortól eltérően a német származású cégek aránya mindössze 4%-os volt.

Noha történt megkeresés a köz- és non-profit szféra szolgáltató központjai felé is, azonban a válaszadó osztott szolgáltató központok mindegyike a versenyszférában tevékenykedett.



27. ábra: Válaszadó osztott szolgáltató központok létszámadatai

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

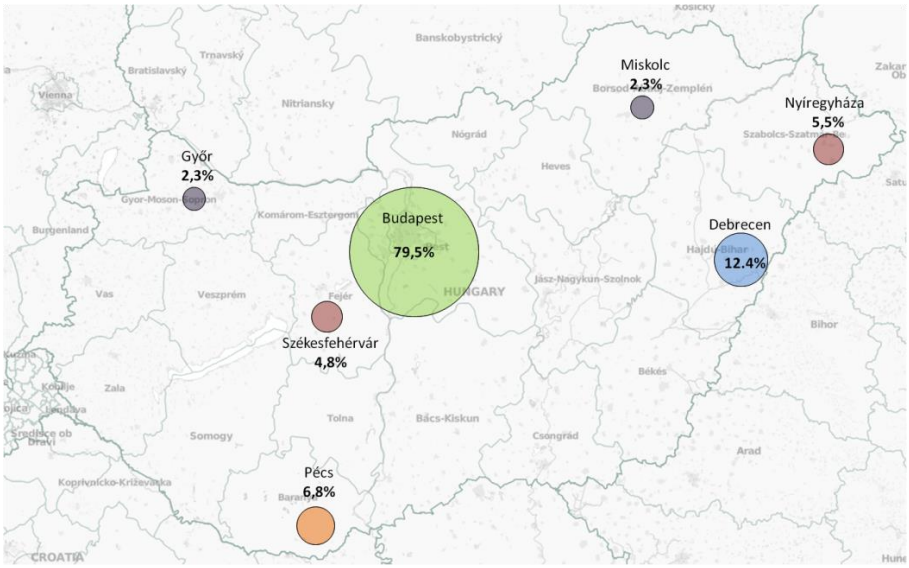
A válaszadók létszámadatait a *27. ábra* mutatja. 40%-uk a kis létszámú központ (maximum 150 főig) kategóriába tartozott, de közel 25%-uk a nagy létszámú (minimum 500 fős), a többi pedig közepes méretű központ volt. A válaszadó osztott szolgáltató központok közül a legtöbbet 2006, 2007 és 2010 évben hozta létre Magyarországon.

Szervezeti struktúrában a vizsgált központok egyharmada önálló divízió szintjén, 35,7%-uk egy divízión belül, míg 31%-uk a cégközponthoz rendelt önálló központként működött. Ezt a változatosságot tovább fokozta, hogy egyes szolgáltató központok önálló leányvállalataként működtek, mások egy leányvállalaton belül több magyarországi telephellyel is rendelkeztek, megint mások egy leányvállalat egy telephelyén több központot is működtettek. Ezért a kérdőíves kutatásomban a szolgáltató központok lehatárolását úgy végeztem, hogy függetlenül a központ jogi formájától minden önállóan (pontosabban a megkérdezett vezető által önállóan) értelmezhető központot különálló válaszadóként kezeltem.

A válaszadó osztott szolgáltató központok túlnyomó többsége a fővárosban volt, mindösszesen 20,5%-uk helyezkedett el Budapesten kívül. A vizsgált mintámban a legfontosabb osztott szolgáltatási helyszíneket mutatja a *28. ábra*.

A válaszadó központok anyavállalatai túlnyomó többségének (78,6%) globálisan néhány (maximum hét) osztott szolgáltató központja volt, de a leggyakoribb eset (a válaszadók több mint 26%-a) az volt, hogy az anyaszervezetek globálisan 3 darab ilyen központot működtetnek. A válaszadók 21,4%-a azonban komoly globális szolgáltatói hálózattal bír és 12 vagy annál több központtal rendelkezett. Magyarországon a válaszadó vállalatok

többsége (83,3%-uk) egy központot, 14,3%-uk pedig kettőt működtetett. Mindösszesen egy vállalatnak volt kettőnél több, összesen öt ilyen központja.



28 ábra: Válaszadó osztott szolgáltató központok földrajzi fekvése

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A megkérdezéskor az osztott szolgáltató központok 84,6%-a az anyavállalatuk kizárólagos tulajdonában volt, 7,7%-uknál több tulajdonos is volt (egy 50%-nál nagyobb hányaddal rendelkező tulajdonossal), 7,7%-uknál pedig minden tulajdonosnak 50% alatti volt a tulajdoni hányada. A több tulajdonossal rendelkező központok esetén ezen tulajdonosok 54%-a joint venture partnerként szerepelt.

4.6.2 Beruházás és helyszínválasztás

A kutatásom megerősítette azt a szakirodalmi adatot, hogy az osztott szolgáltató központok felállítása jelentős időigénnyel bír, még akkor is, ha a legtöbben ehhez helyi piacot ismerő tanácsadó cégek segítségét is igénybe veszik. Az eredmények alapján a központok mindössze 33,3%-a tudta elindítani a működését fél éven belül, a válaszadók 66,7%-ának viszont ehhez több időre volt szükség, legtöbben (23,1%-uk) egy év alatt állították fel a működésüket, de több mint 5%-uknak ehhez két év sem volt elegendő.

Megerősíti a hipotézisek között szereplő feltételezésemet, hogy a szolgáltató központok kevésbé veszik igénybe az állami vagy önkormányzati beruházás-ösztönzési támogatásokat, mint az várható lenne. Mindösszesen 35%-uk állította biztosan, hogy vett igénybe támogatást, 17,5%-uk nem tudott róla. Ennek okai a szakértői interjúsorozatban is felmerültek, ahol a támogatásokkal szembeni ellenérvként a nem kívánt kötelezettségvállalások és az ezekkel járó adminisztrációs terhek voltak a legfontosabbak.

A szakirodalomkutatással és az interjús vizsgálat eredményével egybehangzó volt, hogy a megkérdezett központok vezetőinek 97,6%-a elégedett volt Magyarországgal mint helyszínválasztással, azonban megítélésük szerint versenyképességi szinten az ország lemaradásban van. 43%-uk szerint a régió országai között van olyan (legtöbben Lengyelországot és Romániát említették), amely összességében versenyelőnyben van Magyarországhoz képest egy új szolgáltató központ létrehozásakor vagy egy már meglévő központ bővítésekor. Ennek okait vizsgálva a kutatásban szereplők 57,5%-a szerint a vizsgálat ideje alatt voltak olyan akadályok Magyarországon, amelyek megnehezítették az osztott szolgáltató központ működését, fejlődését.

13. táblázat: Szolgáltató központok működését akadályozó tényezők

KÖZPONTOK MŰKÖDÉSÉT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK	VÁLASZADÓK %-ÁBAN
romló munkaerőpiaci kínálat és a növekvő verseny miatti fluktuáció	18%
alacsony nyelvi és szakmai képzés színvonala	16%
gazdasági környezet bizonytalansága (pl. ingadozó árfolyam)	16%
magas élőmunka adóterhek	13%
jogi környezet változása	11%
bürokrácia (pl. a támogatási rendszerekben)	5%
előnytelen országkép	5%
romló oktatási színvonal	5%
alacsony ügyfélszolgálati szemlélet	3%
kulturális különbségek, nyitottság hiánya	3%
munkaügyi szabályozása rugalmatlanság	3%
nem megfelelő közlekedési infrastruktúra	3%

Forrás: Saját gyűjtés és szerkesztés

Az okok között legtöbben a megfelelő munkaerő hiányát és a növekvő munkaerőpiaci verseny miatti fluktuációt, az idegen nyelvi képzés alacsony szintjét és az SSC szakképzés hiányát, a gazdaságpolitikai és jogi környezet változékonyságát, a munkát terhelő adók magas mértékét az említették.

4.6.3 Osztott szolgáltató központok bővülése, fejlődése

A kutatás megerősítette azt, hogy a magyar osztott szolgáltató piacon jelenlévő központok folyamatosan bővítenek és fejlesztenek. Arra a kérdésre, hogy a központ megalakítása óta történt-e és milyen szervezeti változás, legtöbben azt válaszolták, hogy a fejlődés folyamatos, leginkább a szervezet méretét illetően történt bővülés, ami a tevékenységi kör szélesítésében, a felelősségi kör kiterjesztésében (pl. regionális központtá válással), valamint létszámnövekedésben valósult meg. Emellett a válaszadók a fejlődést meghatározó irányként a szolgáltató központok elmozdulását nevesítették a kiválósági központ (CoE) és a globális üzleti szolgáltatási (GBS) szervezeti megoldások felé. A további fejlesztésekre vonatkozó válaszok alapján a központoknak mindösszesen a 22%-a nem tervez létszámbővítést a közeljövőben. Ez a fent említett helyszínválasztással való elégedettségi adatokat is megfelelően alátámasztja.

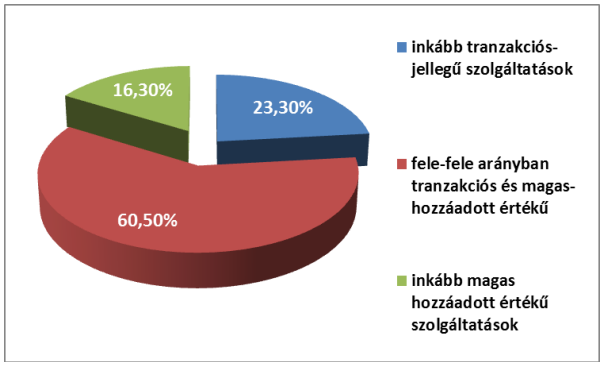
4.6.4 Globális működést támogató szervezeti megoldások

A kutatásban részt vevő vállalatoknak csupán 14%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem jelenik meg náluk a virtualizálódás a szervezeti működésben. Ennek a mértékét vizsgálva azonban megállapítottam, hogy a magyar osztott szolgáltató központokat működtető vállalatoknak csupán körülbelül egyötöde alkalmaz fizikailag nem létező, virtuális megoldásokat a szolgáltatói központjainak hálózatában, a többiek a virtualizálódás különböző szintjén állva, de fizikailag mindenképpen létező központokkal dolgoztak. Azon válaszadó vállalatok 59%-a, ahol a vállalaton belül több szolgáltató központ is működik, alkalmazza a hub-and-spoke megoldást, azaz földrajzilag van közöttük munkamegosztás és ebben a nemzetközi együttműködésben több esetben is Magyarország az elosztó (spoke) központ. Jól mutatja az értekezésem szakirodalom kutatást bemutató fejezetében már részletesen kitárgyalt üzleti gyakorlatot, amely szerint a válaszadók 54%-ánál a shared service modellt az outsourcing-gal kombinálva alkalmaznak valamilyen hibrid megoldást. Ezen hibrid megoldások közül a leggyakoribb (43,8%) a válaszadók között a virtuális

captive modell alkalmazása. A BOT vagy BOOT megoldásokat 31,2%-uk alkalmazza, 25%-uk pedig egyéb hibrid megoldásokat használ.

4.6.5 Szolgáltatási portfólió jellemzői

A vizsgálatom alapján a magyar osztott szolgáltató központok túlnyomó része többfunkciós központ. A válaszadó központoknak csupán a 14%-a volt egyfunkciós. A központok átlagosan 4,5 szolgáltatási területtel foglalkoztak, de a tevékenységi körük gyakran változik. A szolgáltatási portfóliót illetően a válaszadók 60,5%-ánál fele-fele arányban vannak tranzakciós és magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások.

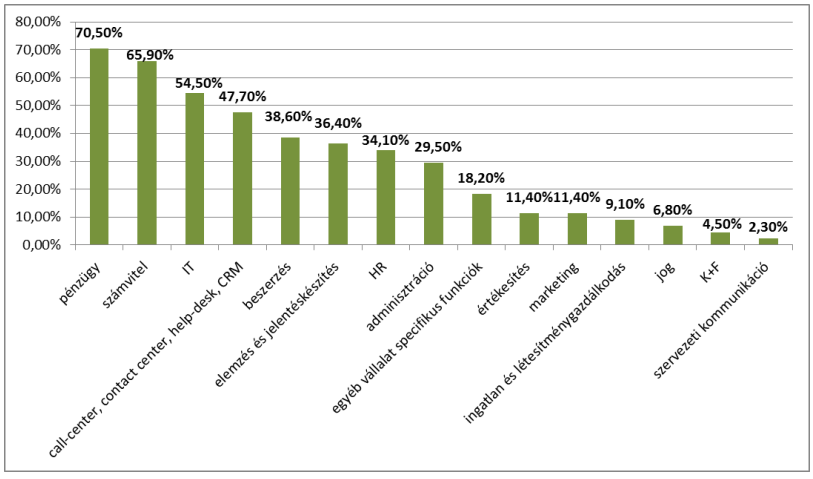


29. ábra: Szolgáltatások típusának megoszlása

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A szolgáltatási portfólió változásra vonatkozó hipotéziseimet megerősíti, hogy a kutatásomban résztvevő vállalatok szolgáltató központjainak 81%-ában változott a szolgáltatási portfólió a megalakulásuk óta. Ezen központok 97,1%-ában új szolgáltatásokkal bővült, de állításuk szerint csupán 2,9%-ukban történt minőségi csere, azaz került ide magasabb hozzáadott értékű szolgáltatás alacsonyabb helyére, amit máshova helyeztek át.

A *2.5.2-ös alfejezetben* leírtaknak megfelelően a kutatásomban egy kiterjesztett értelmezést használtam a shared service modell szolgáltatási területeire vonatkozóan és mind a hagyományos háttértevékenységeket, mind az újabb, akár magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket (is) végző szolgáltató központokat is elemeztem.



30. ábra: Válaszadó osztott szolgáltató központok szolgáltatási portfóliója

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A válaszadó központok szolgáltatási portfoliójának alakulását mutatja a *30. ábra*.

A jövőbeli piaci növekedést előrevetíti, hogy a szolgáltató központok vezetőinek pontosan a fele már most is tervezi a portfolió újabb szolgáltatásokkal való bővítését. A vizsgálatom alapján ez a bővítés leginkább HR, elemzés és jelentéskészítés, beszerzés, pénzügy szolgáltatási területeken lehet majd jelentős.

A válaszadó szolgáltató központok nagy nemzetközi ügyfélkörrel rendelkeznek, 44%-uk 18 vagy több országba is szolgáltat és 59,5%-uknak szolgáltatásonként 16-18 vagy annál is több ügyfele van.

A vizsgált magyar osztott szolgáltató központok 70,5%-a csak anyavállalaton belüli szervezeti egység felé szolgáltat, tehát külső ügyfelek nélkül, captive center modellben dolgozik. Azon központok, ahol vannak külső ügyfelek is, nagyszámú ügyfelet kell kiszolgálni (a válaszadók 81,8%-a legalább 10 külső ügyféllel bír). A külső ügyfelekkel a szolgáltató központok anyavállalatainak 58,3%-ánál egyéb partnerkapcsolat is van.

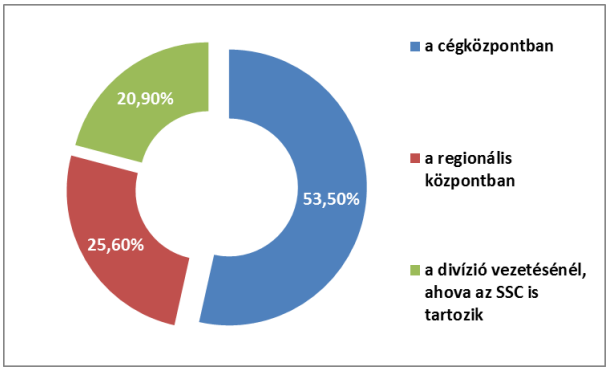
A magyar osztott szolgáltató központok felelősségi központok és a szervezeti verseny szerinti csoportosítását a *B. Függelék* tartalmazza.

4.6.6 Szolgáltató központok döntési kompetenciája

A kutatási eredmények megerősítettek abban, hogy a magyar osztott szolgáltató központoknak más divíziókhoz hasonlóan operatív kérdésekben van igazán mozgásterük, azonban a nagyobb, stratégiai kérdéseket már magasabb szinten hozzák meg. A vállalatok 51,2%-ánál a cégközpontban, 17,2%-ánál a regionális központban (spoke), 29,3%-ánál a divízióvezetésnél, ahova az érintett SSC is tartozik, dől el, hogy milyen szolgáltatások nyújthat egy központ. A szolgáltató központok mindösszesen 2,4%-ának van ebben döntési kompetenciája. Abban a kérdésben, hogy kinek szolgáltat (külső-belső ügyfél) még inkább centralizált a döntéshozatal.

A szolgáltató központokban nincs a szolgáltató ügyfeleire vonatkozó döntési lehetősége, ezt a kérdést minden esetben magasabb szinten hozzák meg.

A szolgáltató központok hálózatosodását mutatja, hogy a központok 45,2%-a vásárol szolgáltatásokat más, anyavállalaton belül működő szolgáltató központtól vagy külső szolgáltató szervezettől. Azt, hogy kitől vásárolhatnak szolgáltatást hasonlóan centralizáltan kezelik az anyavállalatok, 44%-uknak a globális központban, 12%-uknak a regionális központban és újabb 44%-uk számára a divízió vezetésnél van ennek a döntésnek a lehetősége.



31. ábra: Hol dől el a szolgáltatás ügyfélköre

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

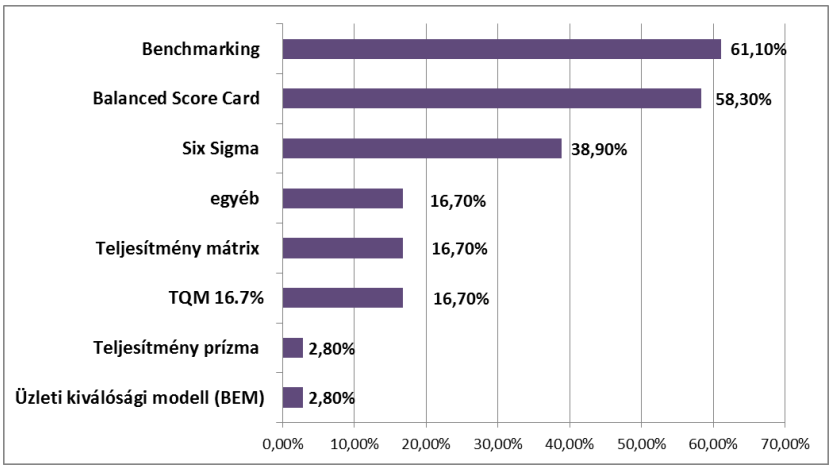
Ez a döntési centralizáció alátámasztja azt az eredményt, hogy a kutatásom szerint a vállalatok 72,1%-ánál az anyavállalat szervezeti egységei az adott szolgáltatásokat nem

vehetik meg mástól, 16,3%-uknál van verseny az anyaszervezethez tartozó szolgáltató központok között, míg 11,6%-uknál külső piaci szolgáltatótól is vásárolhatnak.

4.6.7 Szervezeti teljesítmény mérése

Ahogy az értekezésemben már taglaltam az osztott szolgáltató központok szervezeti teljesítménye kulcskérdés minden vállalatnál, hiszen a modell nyújtotta előnyök csak így kontrollálhatóak. A kutatásom megerősíti ennek fontosságát. A vizsgált vállalatok 90,2%-ánál egyértelműen megfogalmazott szervezeti teljesítménycélok vannak. Ezeket 47,4%-ban a divízió vezetésénél határozzák meg és kétharmaduknál évente felülvizsgálják, 27,8%-uknál pedig évente többször is. A többi válaszadónál ez két és négyévente történik. 90,7%-uknál vannak szervezeti szintű kulcs teljesítménymutatók, 61,4%-uknál pedig még kulcs teljesítményterületek is.

A vizsgált központok 83%-a méri a szervezeti teljesítményét, túlnyomó részben (80%) mind kvantitatív, mint kvalitatív méréssel. Ezekhez különböző rendszerek csatlakoznak, amelyek közül a leggyakoribbakat a *32. ábrán* mutatom be.



32. ábra: A vizsgált mintámban alkalmazott teljesítménymérő rendszerek

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

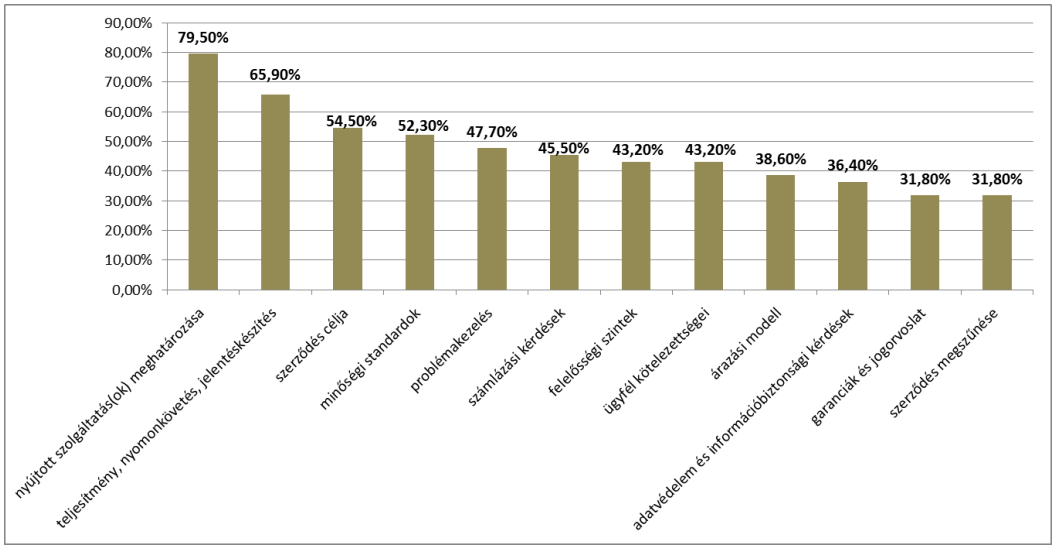
Az egyéb teljesítménymérő eszközök között a különböző Lean megoldásokat, az ITIL-t, a COBIT-et és a Microsoft Operational Frame-et említette a legtöbb válaszadó.

Teljesítmény benchmarking alkalmazása esetén a válaszadó vállalatok 53,8%-a más, piaci szolgáltatóval méri össze magát, 41%-uk pedig vállalaton belüli más szolgáltató központtal. A vizsgált központok szervezeti teljesítménymérő rendszereinek 89%-a méri a pénzügyi teljesítményt, 75%-a az alkalmazotti elégedettséget, 69,4%-a pedig az ügyfél-elégedettséget, 22,2%-a a piaci versenypozíciót, 16,7%-a egyéb (pl. adatminőség, reagáló-képesség, stb.) mutatókat.

A szervezeti teljesítményt erőteljesen befolyásolhatja egy esetleges versenyhelyzet fenntartása a vállalaton belül. A vizsgálatom azonban kimutatta, hogy a válaszadók 61%-ánál nem fordulhat elő olyan forgatókönyv, hogy amennyiben a központ nem teljesíti a szervezeti céljait, akkor egy adott tevékenységet kihelyeznek egy piaci szolgáltatóhoz. Helyette inkább a bónuszokat érinti és esetleges személycseréket okoz. Amennyiben van más szolgáltató központ az anyavállalaton belül, amelyik képes a feladatot ellátni, akkor ilyen esetben előfordulhat, hogy a szolgáltatások oda kerülnek át.

4.6.8 Szolgáltatási szint megállapodás

Az osztott szolgáltató központok esetében is kulcsfontosságú, hogy a szolgáltatásnyújtás írásos megállapodással legyen alátámasztva.



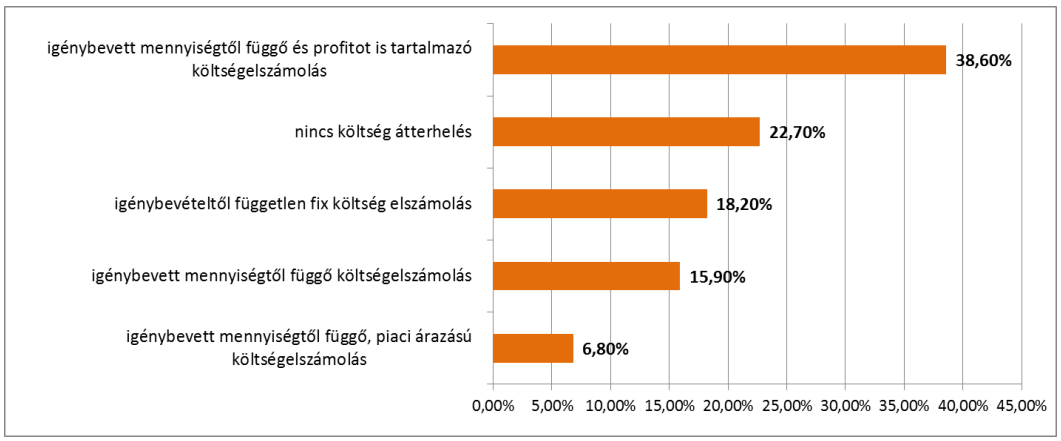
33. ábra: Szolgáltatási megállapodás tartalma

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A vizsgált vállalatok 75%-ánál minden ügyféllel kötnek ilyet, 11,4%-uknál bizonyos ügyfelekkel, 13,6%-uknál viszont nincs ilyen megállapodás. A megállapodások a válaszadók felénél azonos szerkezetűek, a másik felénél viszont ügyféltől függően változóak voltak. A szolgáltatási szint megállapodásokat leggyakrabban (38,9%) egy évre kötik meg, 25%-uknál 2-3 évre, 13,9%-uknál 4-5 évre. Közel 53%-uknál azonban legalább évente változik a megállapodás és 60%-ban a központok kezdeményezéséből. Jellemző, hogy minden ilyen változtatás kompromisszumos, azaz ha valahol szigorítanak, akkor valahol lazítani is kell. Ahol van belső ügyfél, ott közel 85%-ban velük is kötnek szolgáltatási szint megállapodást. Érdekes módon 70%-uknál nem különbözik a megállapodás attól függően, hogy külső vagy belső ügyfélről van szó.

4.6.9 Szolgáltatások árazásának jellemzői

A szolgáltatásnyújtás árazása a piaci alapú működés egyik alappillére. A kutatásomban ennek a gyakorlatát is vizsgáltam a magyar osztott szolgáltató központok esetében.



34. ábra: Alkalmazott szolgáltatási árazások

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A válaszadó vállalatok 77,3%-a esetében volt valamilyen költségátterhelés a szolgáltató központ és az igénybevevők között. Az árazás alapegysége a válaszadók közel 43%-ánál részben szolgáltatási egység, részben fix mennyiség alapján, 39,3%-uk esetében tisztán szolgáltatási egységenként történik. Ahol van külső ügyfél, ott a kutatásom alapján a válaszadók 78,4%-ánál a belső ügyfeleknek is fizetniük kell a szolgáltatásokért és csak 17,1%-uknál van különbség a belső és külső ügyfél árazása között. Ezért a különbségek túlnyomórészt (a válaszadók 75%-ánál) a szolgáltatási szint megállapodásokban is rögzítésre kerültek.

4.6.10 Elégedettségmérés a központoknál

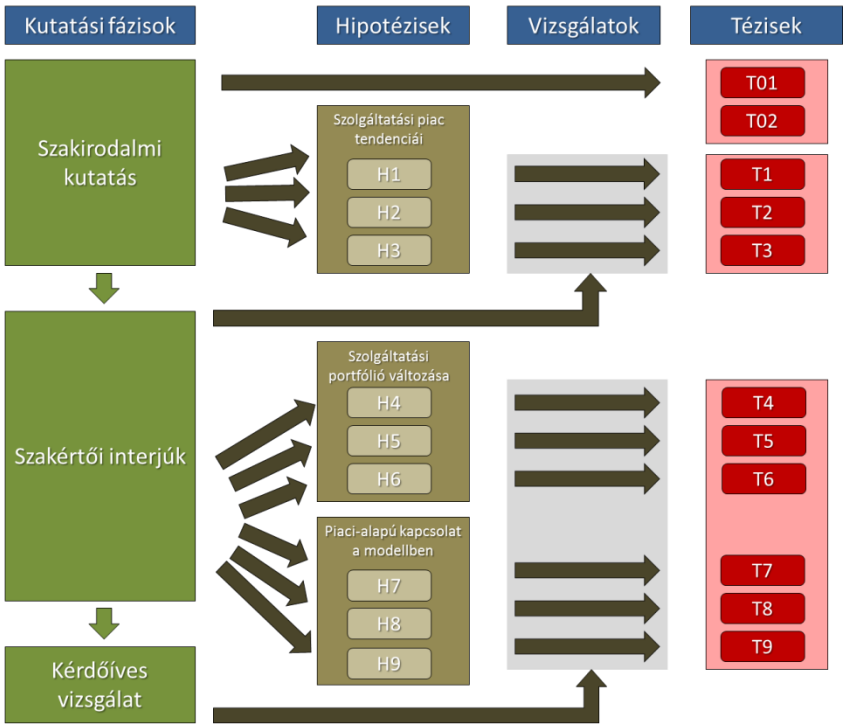
A válaszadók 78,6%-a méri a szolgáltatások igénybevevőinek elégedettségét, leginkább (48,1%) évente többször is, de 44,4%-uk évente egyszer biztosan. Ezen visszamérések eredménye szinte minden esetben (96,6%) megjelenik a következő időszakra megfogalmazott szervezeti teljesítménycélok között, azaz van visszacsatolása a méréseknek. A szervezeti teljesítménymérő rendszereknél már írtam, hogy a válaszadó központok 75%-a méri a dolgozói elégedettségét, amelyet alátámaszt az is, hogy 67,5%-uk kiemelten fontosnak tartja az alkalmazottai karrier-fejlesztését.

Ennek eredményeképp a magyar osztott szolgáltató központokban tapasztalható fluktuáció nem kiemelkedő. 18%-uknál 5% alatti, 35%-uknál 5-10% közötti, 38%-uknál 11-20% közötti, 10%-uknál 21-30% közötti. A központok több mint 68%-a szerint ennek kezelése nem okoz különösebb gondot a működésükben.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

5.1 Hipotézisek és a kutatási eredmények értékelése

A hipotéziseim és téziseim kapcsolatrendszerét a *35. ábra* szemlélteti.



35. ábra: Hipotézisek és tézisek kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

5.1.1 Elméleti tézisek a shared service modellről

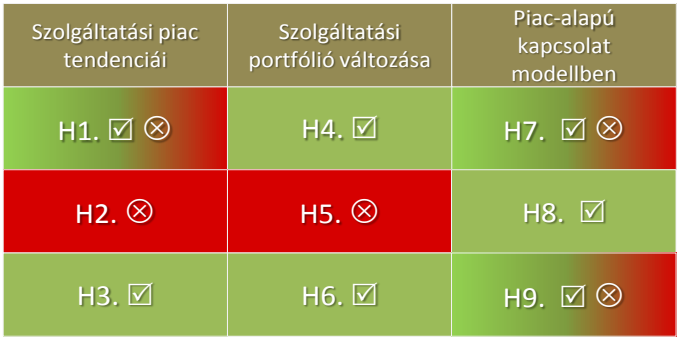
Az értekezés *2. fejezetében* szereplő szakirodalomkutatás eredményeinek rövid összefoglalásaképpen az alábbi két elméleti tézist fogalmaztam meg. Ezek igazolására nem törekedtem, mivel azokat a releváns szakirodalom áttanulmányozása alapján fogalmaztam meg és fogadtam el. Az első tézis a shared service modell és a sourcing megoldások kapcsolatáról szól.

T01. *A shared service modell egyike a különböző globális sourcing megoldásoknak, amelyek célja a szervezet stratégiájának, struktúrájának és folyamatainak megújítása. Egy sourcing modell alkalmazása nem jelent végleges döntést az alkalmazó szervezet részéről, hanem a mindenkori szervezeti céloknak és környezeti feltételeknek megfelelően más sourcing megoldással összekapcsolható (ld. hibrid modell) vagy kicserélhető.*

A második tézist a shared service modell lehatárolása kapcsán fogalmaztam meg.

T02. *A shared service modell nem az outsourcing megoldások egyik típusa, hanem azok hosszú távon is fenntartható alternatívája. A shared service modellnek az outsourcingtól való legfőbb megkülönböztető jegye, hogy a modellt alkalmazó szolgáltató központ az anyaszervezet (valamilyen arányú) tulajdonában marad és az anyaszervezet számára mindenképpen, külső piacra pedig érettség és lehetőség szerint nyújt szolgáltatást. A shared service modell ugyan centralizációs törekvéseket mutat, azonban nem azonos a centralizációval, mert ügyfélközpontú és a kapcsolataiban piaci koordinációs eszközöket alkalmaz. A shared service modellt alkalmazó központ ugyanígy nem azonos sem a kiválósági központtal, sem a globális üzleti szolgáltató szervezettel.*

A következő alfejezetekben a korábban bemutatott hipotézisek értékeléseit és az ezek alapján megfogalmazott téziseimet mutatom be. A hipotéziseim érvényességét a *36. ábra* szemlélteti, ahol a zöld szín annak érvényességét, a piros annak elvetését jelenti. Ahol mindkettő szerepel, ott a hipotézis csak részben volt elfogadható. A hipotézisek statisztikai eredményei a *14. számú mellékletben* találhatóak.



36. ábra: Hipotézisek érvényessége

Forrás: saját szerkesztés

5.1.2 Tézisek a globális és hazai szolgáltatási piac tendenciáiról

A *4.3.1-es alfejezetben* több szempontnak megfelelően elemeztem a magyar shared service piac növekedését az elmúlt másfél évtizedben. Az eredmények alapján mind a központok számának, mind pedig a központok alkalmazotti létszámának alakulása alapján elmondható, hogy az elmúlt években a piac növekedése lassult ugyan, de nem állt le. Az új piaci belépők mellett, a már ittlévő piaci szereplők fejlesztései is jelentősen hozzájárulnak a növekedés fennmaradásához. Noha az elmúlt években az új belépők száma kevesebb, mint a vizsgált időszak maximuma, de megfelel a teljes időszak átlagának. Ezek alapján a *H1. hipotézist* az interjús vizsgálat eredményei és a fellelhető piaci adatokra alapozva az alábbi tézisként elfogadom.

T1. *A magyar üzleti szolgáltatások piacán az osztott szolgáltató szektor dinamikus növekedése 2007 után lelassult, de nem állt le, a piacon már jelenlévő központok többsége továbbra is bővít, fejleszt. A 2006-os és 2007-es évhez képest kevesebb, de átlagosan nagyjából azonos számú új belépő érkezik a magyar piacra.*

A *4.3.2 alfejezetben* bemutatott interjús vizsgálat eredményei alapján azt állítom, hogy amíg a szakirodalomnak megfelelően globális szinten[103] igaz, hogy az osztott szolgáltató központok gazdasági értelemben perifériku helyszínekre települnek, addig ez makró (nemzetgazdasági) szinten már kevésbé érvényesül. A régió több országát (Lengyelország, Csehország, Románia, Szlovákia) is megvizsgálva elmondható, hogy többségükben[104] a nagyobb vidéki városok valós alternatívát jelentenek egy-egy beruházás helyszíneként, ez azonban Magyarországra nem igaz. Itt a szolgáltató központok 77%-a a fővárosban, azaz centrumtérségben található. Ezért megvizsgáltam, hogy a támogatási rendszer mivel ösztönzi a vidéki helyszínválasztást és hogyan alakult az elmúlt másfél évtizedben a támogatást igénybevevők aránya. A vizsgálat erősen pozitív korrelációt mutatott magas szignifikancia szint mellett a támogatások szerepe és a piaci beruházások fejlődése között. A vidék-főváros arány alakulását és a vidéki támogatott beruházások arányát vizsgálva azonban sajnos kiderült, hogy a magyar beruházás-ösztönzési politika nem tudja a főváros-vidék közötti területi aránytalanságot csökkenteni. Vagyis hiába preferálja az Európai Unió

[103] Centrumként USA és Nyugat-Európa, perifériaként Távol-Kelet, Kelet-Európa, Észak-Afrika.

[104] Szlovákiát leszámítva, amely Magyarországhoz hasonlóan főváros-központú.

és a magyar beruházás-ösztönzési támogatáspolitika a kevésbé fejlett földrajzi térségeket, a különböző helyszínválasztási tényezők miatt (például Magyarország főváros-központú infrastrukturális adottságai, Budapest lakosságának aránya, felsőoktatás fővárosi túlsúlya, vidéki nagyvárosok „nemzetközietlensége", vidéki irodapiac fejletlensége, stb.) nem látszik elmozdulás a nemzetközi beruházók preferenciarendszerében. Ezért a vidéki helyszínek esetében én igazi potenciált inkább a magyar nagyvállalatok, valamint a közszféra jövőbeli SSC-i számára látok, ott ugyanis a vidékkel szemben fennálló korábban ismertetett negatív tényezők nem vagy kevésbé relevánsak. Ezek alapján a *H2. hipotézis* nem igazolódott, helyette az alábbi tézist fogalmaztam meg.

T2. *A magyar osztott szolgáltató piacon a nemzetközi vállalatok új szolgáltató központjai túlnyomó többségben (77%-ban) a fővárosba települnek és ehhez legtöbben (57%-uk) beruházás-ösztönzési támogatást sem vesz igénybe az államtól. Azaz a shared service modell kis mértékben járul hozzá a regionális különbségek mérsékléséhez, ugyanis a támogatáspolitika Magyarországon nem jelent komoly ösztönzőt a szolgáltató központok vidéki helyszínű megvalósításához.*

Az interjús kutatás megerősítette azt a szakirodalmi állítást, hogy a shared service modellt korán alkalmazó vállalatok is követtek el hibákat a központok offshore helyszínválasztását illetően. Ennek következtében jól érzékelhető tendencia az, hogy Közép-Kelet Európa ma nem csupán az USA vagy Nyugat-Európa számára jelent új, olcsóbb nearshore helyszínt a szolgáltató központjaik számára, hanem igenis működik az inshoring[105] jelenség és számos, korábban offshore helyszínekre kitelepített tevékenységet (de nem feltétlenül egész központot) hoznak vissza a régiónkba, hogy közelebb legyenek az ügyfelekhez. Ennek a legfőbb oka az, hogy egy idő után rájöttek a vállalatok, hogy mely folyamatok és azok mely részei alkalmasak arra, hogy egy távol-keleti helyszínről nyújtsák őket és melyek azok, amiket bonyolultság, ügyfélközelség, kulturális közelség és más egyéb tényezők miatt érdemesebb egy közelebbi helyszínről, mint például Közép-Kelet Európa, elvégezni.

Ugyan a globális vállalatok befektetési döntéseinél a létrehozandó SSC-k portfoliója meghatározza a különböző döntési szempontok súlyozását, az interjús kutatás során általánosan igazolódott, hogy noha a munkaerő költsége folyamatosan emelkedik a régióban, azonban ez nem befolyásolja jelentősen a nemzetközi vállalatok beruházási döntéseit. Azaz a szolgáltató központok helyszínválasztása nem ettől, hanem sokkal inkább a potenciálisan elérhető munkaerő ár-érték arányától függ. Az ár alatt a bérköltséget, míg az érték alatt a munkaerő minőségét (képzettség, nyelvtudás, végzettség) érthetjük. Ezek alapján a *H.3 hipotézist* változatlan formában alábbi tézisként megfogalmazva fogadom el.

T3. *A szakirodalom alapján a magyar osztott szolgáltató piacra is igaz az a globális jelenség, hogy egy osztott szolgáltató központ helyszínválasztásánál ma már nem az alacsony bérköltség az egyedüli és legfontosabb szempont, hanem sokkal inkább az elérhető munkaerő ár-érték aránya, ami a munkaerő költségének és minőségének együttes figyelembevételét jelenti.*

5.1.3 Tézisek a szolgáltatási portfólió változásáról

Ahogy a *4.6.5-ös alfejezetben* bemutattam, a kérdőíves vizsgálatomból egyértelműen kirajzolódott, hogy a magyar piacon működő szolgáltató központok szolgáltatási portfóliója bővül. Mivel azonban a kutatásom keresztmetszeti vizsgálat volt, így elmozdulást nem tudtam mérni. Azt viszont igen, hogy milyen arányban vannak az egyfunkciós illetve többfunkciós központok és azt is, hogy az egyfunkciós központok,

[105] Az A. Függelékben kifejtve.

hogyan nyilatkoznak a korábbi szervezeti változásokról és terveznek-e a közeljövőben további szolgáltatásbővítést. A vizsgálatom alapján a magyar piacon a központok mindösszesen 14%-a egyfunkciós, viszont ezek közül egy kivételével egyik sem tervezi a szolgáltatási portfóliójának bővítését a közeljövőben.

A hipotézis vizsgálatát egymintás z-próbával ellenőriztem, mivel a kérdőíves kutatás válaszadási aránya 50%-ot meghaladó volt, ami nagy mintának számít. Azt vizsgáltam, hogy a többfunkciós központok aránya kisebb vagy egyenlő mint 75%. A hipotézisvizsgálat alapján 99%-os szignifikancia szinten igazolódott, hogy nagyobb mint 75%, ezzel pedig elfogadtam a kérdőíves megkérdezés ide vonatkozó eredményét. Ennek megfelelően a *H4. hipotézisemet* változatlan formában az alábbi tézisként elfogadtam.

T4. *A globális trendekkel összhangban a magyar osztott szolgáltató piac szereplőinél is tapasztalható, hogy a többfunkciós (második generációs) központok aránya ma már nagyobb, mint az egyfunkciós (első generációs) központok aránya.*

Az interjús vizsgálatom megerősítette azt a szakirodalomban szereplő globális trendet, hogy a shared service centerek elsősorban a tranzakció-alapú szolgáltatások kiszolgálására szerveződtek, mára azonban egyre több szakértelmet igénylő és szabály-alapú szolgáltatást is elvégeznek. A vizsgálatom arra vonatkozott, hogyan jelenik ez meg a magyar osztott szolgáltatási piacon. Az értekezésem *4.6.5-ös alfejezetében* bemutatott kutatási eredmények alapján, a legtöbb válaszadónál (60%) vegyesen vannak alacsony és magas hozzáadott értékű szolgáltatások, 23%-uknál inkább az alacsonyabb, 16%-uknál pedig inkább a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások dominálnak. Azaz a kutatásom eredményei alapján a magyar piacon jelenlévő szolgáltató központok esetében nem igazolható a hipotézis, a vizsgált helyzet egy piaci átmenetnek felelhet meg. Ugyan az alacsonyabbtól a magasabb értékű szolgáltatások felé való elmozdulást itt sem tudtam mérni, azonban a válaszokban megjelölt, jövőre vonatkozó fejlesztési célok teljesülésével várhatóan a magas hozzáadott értékű szolgáltatások aránya nőni fog a portfoliójukban.

A hipotézis vizsgálatát szintén egymintás z-próbával ellenőriztem. Azt vizsgáltam, hogy a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások aránya nagyobb vagy egyenlő, mint 50%. A hipotézist a vizsgálat alapján nem igazolódott, ezért a *H5. hipotézisemet* elvetem és helyette az alábbi tézist fogadom el.

T5. *A magyar osztott szolgáltató piac szereplőinél is megjelentek a szolgáltatási portfóliójukban a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások, azonban jelenleg a vállalatok túlnyomó többségénél (60%) vegyesen vannak jelen alacsonyabb (ún. tranzakciós) és magasabb hozzáadott értékű tevékenységek.*

Az értekezésem *4.6.4-es alfejezetében* bemutatott kutatási eredmények alapján megfogalmazható, hogy a szolgáltatási portfólió változása és bővülése a magyar osztott szolgáltató központok esetében még nem okozta a központok portfóliójának differenciálódását, de a magyarországi központok többsége (72%-a) részt vesz az anyavállalatok globális szolgáltatói hálózatában, azaz alkalmazza a hub-and-spoke modellt. A vizsgált központok sikereit mutatja, hogy több szolgáltató központ regionálisan működik és spoke szerepkörben van jelen hazánkban.

A hipotézis vizsgálatát egymintás z-próbával ellenőriztem. Azt vizsgáltam, hogy a hub-and-spoke modell aránya nagyobb vagy egyenlő, mint 60%. A hipotézisvizsgálat alapján 99%-os szignifikancia szinten igazolódott, hogy nagyobb, mint 60%, ezzel a *H6. hipotézisemet* változatlan formában az alábbi tézisként elfogadtam.

T6. *A magyar osztott szolgáltató piac szereplőinek többségénél is megjelent a globális szintű hub-and-spoke modellben való részvétel, amelynek eredményeképpen ezen szolgáltató központoknak más lokációkon lévő szolgáltató központokkal kell egy tevékenység végzésében operatív együttműködniük.*

5.1.4 Tézisek a modell piac-alapú kapcsolatáról

A kutatásomban vizsgáltam, hogy a magyar osztott szolgáltatási piac szereplőinél milyen gyakorlat működik a szervezeti teljesítmény mérésére, hiszen az a piaci-alapú működés kulcsa. A vizsgálat igazolta, hogy az osztott szolgáltató központok túlnyomó többsége (83%) működtet ilyen szervezeti mérőrendszer, ehhez tipikusan (91%) alkalmaznak kulcs teljesítmény mutatókat, minden esetben összemérik magukat más (külső és/vagy belső) szervezetekkel. Nem igazolódott azonban, hogy a szervezeti teljesítmény célok sikertelensége kemény szankciókat vonna maga után. Válaszképpen inkább a munkaerő fejlesztését, ösztönzését és szankcionálását érintő döntések születnek, ahelyett hogy outsourcing döntésekkel a szervezetet változtatnák meg.

A hipotézis vizsgálatánál minden egyes döntési gyakorlatot egymintás z-próbával külön ellenőriztem. A vizsgálatom során, azt ellenőriztem, hogy a szolgáltató központokban alkalmazott gyakorlat aránya nagyobb vagy egyenlő, mint 75%. A hipotézisvizsgálat legalább 95%-os szignifikancia szinten a fent említett kivétellel igazolta ezt, ezért a *H7. hipotézisemet* változtatással az alábbi tézisként fogadom el.

T7. *A magyar osztott szolgáltató piaci szereplők többségénél megfigyelhető, hogy a szervezeti teljesítményüket folyamatosan mérik, amihez kulcs teljesítmény mutatókat alkalmaznak, és ezt a teljesítményt más szervezetekkel (külső és/vagy belső) is összemérik. A szolgáltató központok többségénél azonban nincs veszélyben a szervezet léte vagy egy szolgáltatás nyújtásának lehetősége, ha ezek a teljesítménymutatók valamiért nem teljesülnek.*

Egyértelműen igazolta a kutatásom, hogy az osztott szolgáltató központok leginkább divízió szintű döntési kompetenciával bírnak, a komolyabb döntéseket a szolgáltatási portfoliót, ügyfélkört, árazást illetően mindig magasabb szinten, de legnagyobb arányban (átlagosan 44%) a globális cégközpont szintjén hozzák meg. Noha az egyes leányvállalatok elméletben megvásárolhatnak szolgáltatásokat kívülről (akár egy harmadik féltől) is, például ha valamiért nem elégedettek, azonban a magyar gyakorlat azt mutatja, hogy ilyen döntési jogosítványuk nincs. Ezeket a kérdéseket központilag döntik el. Még ha létezik is verseny az anyaszervezet osztott szolgáltató központjai között vagy egy belső és egy külső piaci szolgáltató között, akkor ezt a versenyt a cégközpont kezdeményezi és nem a divízió.

A hipotézis vizsgálatánál minden egyes döntési gyakorlatot z-próbával külön ellenőriztem. A vizsgálatom során, azt ellenőriztem, hogy a szolgáltató központokban meghozott döntések aránya kisebb vagy egyenlő, mint 10%. A hipotézisvizsgálat alapján legalább 99%-os szignifikancia szinten ez minden esetben igazolódott, ezért a *H8. hipotézisemet* változatlan formában az alábbi tézisként elfogadtam.

T8. *A magyar osztott szolgáltató központok többségének nincs döntési kompetenciája a nyújtott szolgáltatások és a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek megválasztásában, ezek a döntések mindig magasabb szinten, leginkább az anyavállalat központjában dőlnek el.*

A szakirodalomkutatás és az interjús vizsgálat eredményeképpen megfogalmaztam és a *4.5-ös alfejezetben* bemutattam az SSC-k hatékony működését meghatározó tényezők modelljét. Ennek egyik kulcspillére a szolgáltató központok piaci-alapú működése és az ezt meghatározó tényezők jelenléte. A kérdőíves kutatásommal arra kerestem a választ, hogy ezen tényezők hogyan jelennek meg a magyar osztott szolgáltatási piac szereplőinél és

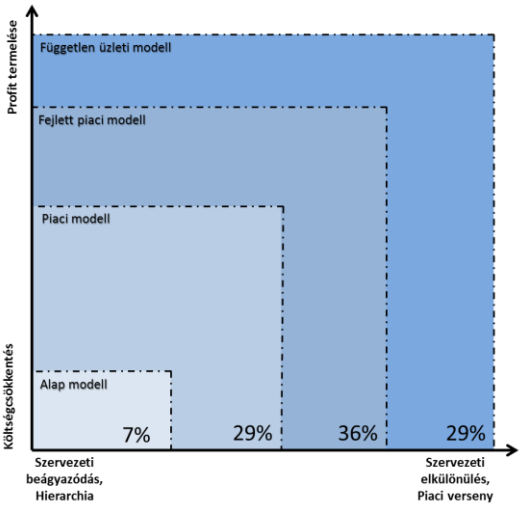
mennyire jellemzőek azon központok esetében, amelyek saját bevallásuk alapján piaci alapú kapcsolatokat működtetnek. A kutatásom igazolta, hogy a magyar piacon működő osztott szolgáltató központok esetében a belső és külső ügyfelek kezelése között nincs jelentősebb különbség, a belső ügyfelekkel is piaci-alapú kapcsolatban van a központtal, a szolgáltatásnyújtást szerződés szabályozza, a teljesítmény mindkét irányból folyamatos ellenőrzés alatt van, és általában profitot is tartalmazó árazást alkalmaznak. A kutatásom azt is igazolta, hogy ott, ahol külső partner is van, nagy arányban (58%) van egyéb partneri viszony is a szolgáltató központ és a külső partnerek között is. Ezek alapján a *H9. hipotézisemet* pontosítással az alábbi tézisként elfogadtam.

T9. *A magyar piacon működő osztott szolgáltató központok és a szolgáltatásokat igénybevevő belső szervezeti egységek vagy az esetleges külső szervezetek között a kapcsolat piaci alapú. A szolgáltatások nyújtását szolgáltatási keretszerződés rögzíti, a szolgáltatások igénybevételét pontosan monitorozzák, a szolgáltatások átadása elszámoló árakon történik, amely profitot is tartalmaz. A külső szervezetek számára is szolgáltató magyar osztott szolgáltató központok esetében gyakori (58%), hogy a külső szervezetnek az anyavállalattal egyéb partneri viszonya (leginkább beszállítói) is van.*

5.2 Egyéb kutatási megállapítások

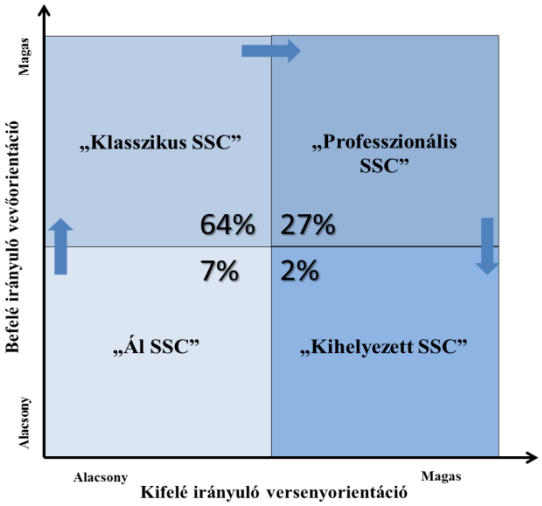
5.2.1 Szolgáltató központok érettsége

A szakirodalmi kutatásban feltárt evolúciós modellek alapján megvizsgáltam a magyar piacon működő szolgáltató központok aktuális érettségét. Quinn csoportosítását követve, négy szempontot figyelembe véve (szervezeti függetlenség, szolgáltatásnyújtás irányultsága, elszámolás jellemzői, szolgáltatásnyújtás természete) kategorizáltam az osztott szolgáltató központokat. Ennek eredményét mutatja be a *37. ábra*. Quinn modellje alapján, a Magyarországon működő osztott szolgáltató központok többsége érettnek számít, hiszen a vizsgálatom idején a központok legnagyobb aránya (36%-a) a „fejlett piaci modell" kategóriába tartozott, de a „független üzleti modell" kategóriát is 29%-uk követte.



37. ábra: Magyarországi SSC-k érettsége Quinn modellje szerint

Forrás: saját szerkesztés



38. ábra: Magyarországi SSC-k érettsége Martin-Pérez modellje szerint

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat folytatásaként ugyanígy megvizsgáltam a magyarországi osztott szolgáltató központok Martin-Pérez modelljének való megfelelését is, amelynek az eredményét a *38. ábra* mutatja. A csoportosítás szempontjait Martin-Pérez modellnek megfelelően a szolgáltatási szerződés megléte, a vevői elégedettségmérés, a belső és külső vevő kezelése,

a profitorientáltság és a szervezeti hierarchia jelentették. Ez alapján készült ábrán látható, hogy a „klasszikus SSC” kategóriába tartozó központok voltak a vizsgálat idején a legnagyobb többségben (64%-uk) Magyarországon, amelyet a „professzionális SSC” kategóriába tartozók követtek 27%-kal.

A két evolúciós modell magyarországi eredményét együtt vizsgálva röviden elmondható, hogy a magyar piacon működő szolgáltató központok többsége a működési gyakorlatuk szerint érett szervezeti jellemzőkkel rendelkezik.

5.2.2 Szolgáltató központok klaszteranalízise

A kérdőíves vizsgálat eredményeképpen összeállított adatbázis lehetőséget biztosított arra, hogy megvizsgáljam vannak-e olyan többé-kevésbé homogén jellemzőkkel bíró központok, amelyek valamilyen jól körülhatárolható csoportot (klasztert) alkotnak. Ehhez a klaszteranalízist hívtam segítségül. A vizsgálat fókuszába elsősorban a piaci-alapú működés modelljében azonosított szempontok kerültek, de az összes tesztelését követően, csak a következő hét került beépítésre:

- az osztott szolgáltató központ által nyújtott szolgáltatások számossága: ennél a szempontnál azt vizsgáltam, hogy az adott osztott szolgáltató központ hány különböző szolgáltatást nyújtott a vizsgálat időpontjában;
- az osztott szolgáltató központ által nyújtott szolgáltatások hozzáadott értéke: itt az osztott szolgáltató központ által nyújtott szolgáltatások esetében azt elemeztem, hogy azok hozzáadott értékük alapján milyen kategóriába tartoznak. Három kategóriát értelmeztem: inkább alacsony hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtó központok, inkább magas hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtó központok és fele-fele arányban alacsony és magas hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtók. A szolgáltatások hozzáadott értékéről a szolgáltató központok nyilatkoztak;
- az osztott szolgáltató központ alkalmazotti létszáma: ennél a szempontnál az osztott szolgáltató központ által a kérdőívben megadott létszám-kategóriát vettem figyelembe, nem pedig a saját gyűjtés alapján korábban már elemzett létszámértékeket. Ezért itt nem pontos létszámadatok, hanem létszám-kategóriák alapján történt az elemzés;
- az osztott szolgáltató központok telephelyeinek számossága: azt mutatja meg, hogy a vizsgált központok hány telephelyen működtek a vizsgálat ideje alatt;
- az osztott szolgáltató központ telephelyének területi elhelyezkedése: ennek a szempontnak a vizsgálata arra irányult, hogy feltárja az osztott szolgáltató központok Magyarországon belüli területi elhelyezkedése mennyire csoportképző ismérv. A területi elhelyezkedés vizsgálatánál három alternatívát képeztem, amelyek azt mutatták, hogy a központ Budapesten, Kelet-Magyarországon vagy Nyugat-Magyarországon működik;
- az osztott szolgáltató központ szervezeti elhelyezkedése az anyavállalatban: ez a vizsgálati szempont azt mutatja, hogy az osztott szolgáltató központok az anyaszervezetben hol helyezkednek el. A vizsgálat során három alternatívát különböztettem meg: a szolgáltató központ önálló divízió, egy divízión belül működik vagy a központ a cégközponthoz van rendelve;
- az osztott szolgáltató központ működését érintő döntéshozatal centralizáltsága: azt mutatja meg, hogy a szolgáltató központok szolgáltatási portfolióját, ügyfélkörét érintő kérdéseket a szervezeti hierarchia milyen szintjén hozzák meg. Három alternatívát különböztettem meg: az anyavállalat globális központjában, az

anyavállalat regionális központjában, ahova a központ is tartozik és abban a divízióban, ahol a szolgáltató központ van.

A szempontok segítségével elvégzett klaszteranalízis négy viszonylag homogén csoportot eredményezett. A csoportok kialakulásában mind a hét, fentebb röviden kifejtett szempont érvényesült, de a legdominánsabb szerepet a létszám és a szolgáltatások számossága játszották a klaszterek létrehozásakor. A csoportok kialakulását és összetételét ábrázoló dendogramot és a csoportátlagokat bemutató egyéb statisztikákat a *15. számú melléklet* tartalmazza. Az analízis során kapott, viszonylag homogén, számosságukat illetően is kiegyensúlyozott, négy klaszter jellemzőit pedig a *14. táblázatban* foglaltam össze.

14. táblázat: Magyarországon működő osztott szolgáltató központok klaszterei

1. KLASZTER	**2. KLASZTER**
- 9 központ tartozik ide, egy kivételével mindegyik maximum 150 fős létszám-kategóriába tartozik; - a nyújtott szolgáltatási tevékenységek számát illetően elég heterogén, de jellemzően 5-8 különböző tevékenységtípussal foglalkoznak; - mindannyian egy telephellyel működnek vagy Budapesten, vagy máshol az országban; - a szervezeti elhelyezkedésüket illetően leginkább önálló divízió szintjén működnek; - a központot érintő kérdések meghozatalában leginkább centralizált döntéshozatalú csoport, azaz globális központban dőlnek a kérdések	- 8 központ tartozik ide, amelyek 500 főnél nagyobb létszám-kategóriába tartoznak; - a szolgáltató központok jellemzően 5-7 különböző tevékenységtípust folytatnak; - az itt elhelyezkedő központok 1-2 telephellyel működnek, amiből az egyik Budapesten és a másik pedig Kelet-Magyarország területén; - a központok szervezeti elhelyezkedését tekintve többnyire egy divízión belül vagy közvetlenül az anyavállalat cégközpontjához rendelve helyezkedik el; - a döntéshozatal közepesen centralizált, általában regionálisan dőlnek el a kérdések
3. KLASZTER	**4. KLASZTER**
- 8 központ, jellemzően szintén maximum 150 fős létszám-kategóriába tartozik; - a nyújtott szolgáltatási tevékenységek számát illetően mindössze 1-3 különböző tevékenységtípust folytatnak; - a szolgáltató központok jellemzően Budapesten működnek (egy kivétel esetében, amely Kelet-Magyarországon van); - ezen szolgáltató központok szolgáltatási portfoliójában nincs alacsony hozzáadott értékű tevékenység; - ezek a legkevésbé centralizált központok a döntéshozatal szempontjából	- 13 központ 200 és 400 fő közötti létszám kategóriában; - a tevékenységek számát illetően viszonylag heterogén a csoport, 1-7 nyújtott szolgáltatási tevékenységgel rendelkeznek; - csak budapesti telephellyel működő központok; - szervezeti elhelyezkedésüket tekintve leginkább egy divízión belül működnek; - a nyújtott szolgáltatások hozzáadott értéke tekintetében nem jellemző a magas hozzáadott érték

Forrás: Saját gyűjtés és szerkesztés

Az azonosított klasztereket vizsgálva elmondható, hogy az egyes és a hármas klaszter leginkább abban különbözik, hogy a hármas klasztert alkotó szolgáltató központok magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásokat nyújtanak és nem centralizált a döntéshozataluk. A második klaszterbe nagy létszámú, sok tevékenységet végző, közepesen centralizált központok tartoznak, míg a négyes klaszterbe a közepes méretű, inkább alacsony hozzáadott értékű, változatos számú szolgáltatást nyújtók kerültek.

6. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK

6.1 A shared service modell helye a globalizált üzleti szolgáltató piacon

A gazdasági tevékenységek globalizálódása a mai világgazdaság minden részletére hatással van. A technika fejlődése lehetővé tette a távolságok legyőzését, a kulturális különbségek áthidalását, a gazdasági rendszerek és szabályzók közelítését. Korábbi lokális, regionális vállalatok váltak globálissá az elmúlt évtizedekben, amely a kihatással volt a vállalati stratégiára, struktúrára, folyamatokra és értékrendekre egyaránt. Egyes vállalatok megerősödtek, mások elbuktak, számos pedig megszületett a globális versenyben, de valahogy minden vállalatot érintett a globalizáció. A vállalati működés földrajzi kiterjesztésével a hagyományos centralizált döntéshozatal a vállalati központokból elvesztette hatékonyságát. Olyan vállalati struktúrákat kényszerített ki a globalizáció, amelyek képesek megfelelni a „glokális" működés feltételeinek, azaz egyszerre jelen lenni és működni globálisan, de mellette a partnerek lokális igényeinek is megfelelni. Ehhez az operatív működés decentralizációját és az irányítás centralizációját egyszerre kellett megteremteni. Ohmae már 1989-ben foglalkozott a HBR[106] megjelent cikkében a problémával. Szerinte a globális piac egy globális termőföldhöz hasonlítható és ahol egy jó gazdának mindig tudnia kell, hogy az adott földben, az adott klíma mellett mi terem meg és milyen ápolást igényel. (Ohmae, 1989) Azaz kulcsfontosságú, hogy a globálissá váló vállalat igazodjon a lokális működési környezethez, mert csak akkor lehet sikeres. A globális működés hatékonyságát folyamatosan növeli a technológia fejlődés révén elérhető közösen használható (megosztott) erőforrások megléte és az eltérő szabályzók és gazdasági fejlettség révén kiaknázható földrajzi megtakarítások (shoring modellek).

Sokan az osztott szolgáltató modellt csak egy aktuális divatirányzatnak vagy menedzsment hóbortnak tartják, azonban kutatásom megerősített abban, hogy hibás ez a gondolkodás és sok más sourcing modellel együtt a shared service modell valójában a globalizálódó és technológiailag egyre fejlődő világgazdaság problémáira ad valós választ.

A modellt alkalmazó osztott szolgáltató központok a szervezeti hatékonyságot állítják a működésük középpontjába, amelyet a munkaerő és infrastruktúra költségcsökkentésén keresztüli méretthatékonyság elérésével, a duplikált rendszerek megszűntetésével, rendszerek és adatstruktúrák standardizálásával, folyamatjavítási megoldásokkal, új technológiák felhasználásával, a folyamatos javulás szervezeti kultúrájának megteremtésével és más szervezetekhez való összeméréssel (benchmarking) teremtenek meg. Ugyan az osztott szolgáltató központok alapvető vonzereje a költségmegtakarításban van, azonban a vállalati megítélésük mára megváltozott. Olyan stratégiai üzleti egységként tekinthetünk rájuk, amely elsődleges célja a szolgáltatási és működési kiválóság elérése. Ezzel párhuzamosan a szolgáltató központok működési területe is kiszélesedett. Mára egyre több komplexebb és nagyobb tudást igénylő folyamatot is magukba foglalnak, mint például K+F vagy értékesítés és marketing, amelyek hagyományosan az üzleti tevékenységhez is közelebb állnak. Emiatt egy osztott szolgáltató központ irányítása egyre bonyolultabb kapcsolatrendszert feltételez, amely egymással versenyző és együttműködő szereplők keverékéből áll.

Az üzleti szolgáltató szektorban és benne a shared service piacon egyértelműen túlkínálat van a potenciális telephelyeket illetően, azaz a beruházó vállalatok diktálnak. Emiatt azok a lokációk lehetnek a jövő nyertesei képesek lépést tartani a szektor képzési igényeivel, fejleszti az üzleti környezetüket, segítik a beruházók céljainak megvalósulását.

[106] HBR - Harvard Business Review amerikai menedzsment folyóirat rövidítése

A Közép-Kelet Európai régió és benne Magyarország földrajzi elhelyezkedése révén mind kulturálisan, mind nyelvismeret szempontjából közelebb áll a nemzetközi vállalatok európai leányvállalataihoz és időzóna szerint is ideális helyszín hazánk minden olyan jellegű szolgáltató központ számára, ahol fontos a folyamatos közvetlen kapcsolattartás. Emiatt Magyarországon továbbra is prioritásként kell kezelni az osztott szolgáltató központok beruházásainak vonzását és nemcsak azért, mert ezzel az államháztartás bevételei is nőnek hosszútávon illetve javul a munkaerőpiaci helyzete, hanem azért is, mert hazánk számára rövidesen szinte kizárólag a magasabb hozzáadott értéket teremtő beruházások lesznek elérhetőek a nemzetközi működőtőke-áramlásokban. Az egyszerű szolgáltatási tevékenységek keletebbre áramlása már megindult, ilyen jellegű munkákat már szinte alig telepítenek Magyarországra. A szolgáltató központoknak egyre nehezebb megfelelően képzett munkaerőt találni Magyarországon is, ugyanis a piac elkezdett telítődni. A megfelelő munkaerőért folyó verseny kiéleződött és a központok fejlesztései, bővülése könnyen elindíthat egy növekvő bérspirált, ami az egész ágazat nemzetközi versenyképességét csökkentheti.

A munkaerőpiaci kínálat csökkenését enyhíthetné, ha a Budapest révén túlságosan egypólusúvá vált magyar osztott szolgáltatási piac földrajzilag kiszélesedne és a nagyobb vidéki városokba is települnének ilyen központok. Ennek a régóta hangoztatott célnak feltétele azonban, hogy a vidéki városokban is rendelkezésre álljon a megfelelő irodai infrastruktúra, ami főként az A-kategóriás irodaellátottságot, illetve a könnyű megközelíthetőséget jelenti, valamint legyen elegendő megfelelően képzett munkaerő. Ez pedig nyelveket beszélő, szolgáltató szektorra specializált szakképzett munkaerőt takar. Emiatt országosan is nagy hangsúlyt kell helyezni az idegen nyelvek oktatására. Ennek a helyét és idejét leginkább a középfokú oktatásban kell megteremteni, mert így a szektor számára szükséges képzettségű munkaerőt már középfokú végzettséggel is fel lehetne venni. Ez segíthetne az ország bérelőnyének megtartásában is.

Távol-Kelet bérelőnye azonban továbbra is akkora, amivel hazánk sohasem lesz képes versenyezni. Az ott már megtelepedett nagyberuházások létrehozták azt a tudást, amely szükséges a központban végzendő tevékenységek ellátásához. Viszont ha olyan feladatot kell végezni, ahol fontos a kapcsolattartás a külvilággal és már szerepet játszik a nagy kulturális különbség, valamint az eltérő nyelvi tradíciók, akkor előnybe kerülnek a nearshoring helyszínek, közöttük Magyarország is. Megítélésem szerint ezekre az előnyökre építeni kell a piac további bővülése érdekében.

6.2 A kutatásaim eredményei

Meggyőződésem, hogy a doktori kutatásom elején kitűzött komplex vizsgálati célokat sikerült teljesítenem. Hiszen a modellel kapcsolatos elméleti kérdéseimmel kapcsolatban:

- sikerült azonosítanom a legfontosabb elméleteket, amelyek hatással voltak és magyarázzák a shared service modell működését;
- sikerült feltárnom a modell megkülönböztető jellemzőit, letisztázni a különböző sourcing és shoring modelleket és azokat keretmodell szintjén rendszerezni;
- sikerült meghatároznom a fogalom működési határait, a hasonló célú, de eltérő modellektől való különbségek bemutatásával.

A modellel kapcsolatos gyakorlati kérdéseimre vonatkozóan:

- globális trendeket illetően sikerült meghatároznom azokat az irányokat, amelyek meghatározzák a közeljövő történéseit a globális üzleti szolgáltató piacon és azon belül a magyar osztott szolgáltató piacon;

- a magyar piac fejlődését illetően azonosítottam azokat az okokat, amelyek a piaci növekedéshez, majd annak lassulásához vezettek, összefoglaltam azokat az akadályozó tényezőket, amelyek a jövőbeli optimista növekedési szcenáriókat negatívan befolyásolhatják;
- a magyar osztott szolgáltató piaci szereplőket azonosítottam és átfogóan elemeztem a piaci gyakorlatukat a szolgáltatásnyújtás, a szervezeti elhelyezkedés, a döntéshozatal, az árazás, a teljesítményértékelés, a hálózatosodás, az elégedettségmérés és a munkaerő-megtartás területein.

A kutatás elején megfogalmazott kérdéseimet a doktori értekezésemben megválaszoltam, hipotéziseim érvényességét megvizsgáltam és ennek eredményét az értekezés végén tézisekben foglaltam össze.

6.3 A kutatás kiterjesztése, további kutatási irányok bemutatása

Noha a kutatási kérdéseimet sikerült megválaszolnom a kutatásom során újabb kérdések és elemzésre érdemes területek merültek fel. Ezeket öt kutatási irányba lehet összefoglalni:

- **a kutatás földrajzi kiterjesztése**: a doktori értekezésem ugyan foglalkozott Közép-Kelet Európa osztott szolgáltatási piacával, mivel kialakulásában, fejlődésében és sok egyéb jellemzőjében hasonlóan működik (főleg, ha a globális piaci helyzetét nézzük), de a kutatásaim fókusza Magyarországra irányult. A kutatás megerősítette, hogy a régió több országa a globális trendeket illetően nagyjából együtt mozog, noha vannak régión belüli komoly (például bérjellegű) különbségek is. Érdemes lenne egy nemzetközi kutatást készíteni ezen kapcsolódások és különbségek pontos feltérképezésére. Különösen érdekelne, hogy vannak-e a régió érintett országai között szolgáltatási specifikumok, akár a szolgáltatás típusát, akár annak hozzáadott értékét tekintjük, ezek alapján milyen szerepet játszanak a régió központjai a globális szolgáltatási hálózatokban;
- **a kutatás horizontális kiterjesztése a közszféra szolgáltató szervezeteire és a nemzetközi non-profit szolgáltató központokra** (például FAO, UNHCR): a jövőt illetően komoly bővülés és fejlődés várható a szolgáltató központok versenyszférán kívüli megjelenésében. A kutatásom alátámasztotta, hogy hatalmas költségcsökkentési és szolgáltatásfejlesztési potenciál van a modell közszférában való megjelenésében és érdekes lehet azt is megvizsgálni, hogyan érvényesül ez más non-profit szervezetek működésében;
- **a kutatás vertikális kiterjesztése a központok anyavállalataira:** érdekes kutatási iránynak mutatkozik a szolgáltató központok anyavállalatainak alaposabb vizsgálata, elsősorban a szervezeti fejlettségük, érettségük feltárására;
- **a modell fejlődése, jövőképe:** a kutatásomban is foglalkoztam ezzel a kérdéssel, hogyan látják a piaci szakértők a modell fejlődését, jövőbeli szerepét, azonban nem kérdeztem meg erről magukat a szolgáltató szervezeteket. Érdemes lenne vizsgálni, hogyan vélekednek a jövőről közép és hosszú távon maguk az érintettek. Merre mozdul tovább majd a földrajzi lokációjuk, lehet-e ebben a régió országainak szerepe, milyen szolgáltatási területekre terjed majd ki a modell alkalmazása, hogyan integrálódik a shared service tevékenység a GBS-be;
- **szolgáltató szervezetek és szolgáltatási folyamatok fejlesztése:** egyre nagyobb teret nyer a lean szemlélet alkalmazása a szolgáltató szervezetek működési gyakorlatában, további kutatási irány lehet ennek az elméleti és az üzleti gyakorlatban való vizsgálata.

Summary

Title and focus of research

The title of Ph.D. research is: “shared services – analysis of an innovative organizing form”. The research is focusing on the domestic market tendencies, the structures, operational strategies and service practices of market players related in an innovative organizational solution, the shared service model.

Purpose of research

The purpose of the research is to fill the scientific gap in placing the shared service model strategically and structurally among the innovative organizing theories. Other purposes are shaping current picture about the key international trends on the shared service market, to identify the domestic market actors and analyze their business practice. It was aimed to carry out a market analysis that is suitable for the detection of market movements and help for the decision makers to understand them. It could help to improve the whole market sector. The research is focused on such parts of the domestic shared service market, which previously were not or only partially analyzed.

Scope of research

The term of shared service could be interpreted in three ways:

- as an economic branch;
- as an operational framework;
- as an organization required special management and organizational tasks.

Among these interpretations, the Ph.D. thesis mainly focuses on the first two. Development, size, economic significance of the industry and the operational and developmental framework of the model are explained in detail, however the third interpretation got less emphasis compared to the first twos.

Introduction of the international practice made by using the latest available international literature and indicated the sources. However, it cannot be ruled out that at the appearance of Ph.D. thesis, there are newer data available. The introduction of domestic practice was primarily conducted using primary sources. The interview study shows the market situation at the end of 2012 and in the first half of 2013. The questionnaire survey illustrates the status of the 2013.

The model occasionally appears in the public and nonprofit sectors in Hungary as well, but in contrast to the Anglo-Saxon world, it is applied primarily in the private sector organizations. Since the theoretical research affects both, but the empirical research focuses more on the latter. Most of the companies were a Hungarian subsidiary of global companies, but the research included companies founded in Hungary and Hungarian state-owned companies as well.

The empirical research was limited to such service centers, which provide services for the parent company in any case but for external organizations only optionally. The questionnaire research focused on those service centers that carry out back-office works. The research excluded those service centers that are dealing with logistics and purely research and development centers and centers of excellence were similarly excluded. The reason was that the operational logic of them differs greatly from shared service centers.

Expectations, questions, theoretical and practical benefits of research

The result of this market research is to get answers about these areas:

- what are the reasons of the dynamic development on the Hungarian shared service market in the first half of the 2000's;
- is there any slowdown in the growth of new service centers;
- if there is any slowdown what is the role of economic downturn in it;
- what kind of structural problems has the Hungarian sector;
- what kind of medium and long-term vision has the sector in Hungary and in Central-Eastern European countries;
- what are the most important international trends and how could they be observed in Hungary.

About the Hungarian service centers, the main questions are:

- where these centers are located in the company hierarchy;
- what kind of decisional competency they have;
- how market-based the relationship with the recipient departments;
- what kind of control, performance measurement and quality assurance systems they have.

The expected theoretical result of this research to make the first, scientific analysis of shared service sector that is a key area of Hungarian business sector. The research examines not only the market characteristics, but provide valuable data about the business strategy and structure of service centers. The practical benefit of the research is the fact that understanding of the motivations, strategies, vision of the market and market players, reader could get a true picture about a sector employing tens of thousands in Hungary and hundreds of thousands Central and Eastern Europe. These employees have foreign language knowledge, are graduated. The research results could be used equally well for the current or future market players, such as for professional advocacy organizations, consulting firms in the market or for the governmental, decision-making bodies. The results help to understand the development of the sector, to explore the causes of the current situation and the future development potentials.

Method of research

Since there was no suitable secondary database to answer research questions, therefore primary data collection was necessary. As to the results and to answer the research questions, there were no suitable secondary data, primary data collection was therefore necessary. The primary data was performed by two types of empirical investigation. Both were based on questioning data collection techniques, in terms of the time dimension they were cross-sectional study direct qualitative techniques.

The first part of the primary research study an interview series that aimed to explore the characteristics of domestic service market operating within the business service market and to identify the market problems. The results obtained here were able to set up new hypotheses, which were validated in the second part of the research. At the beginning, there were eight interviewees in the relationship, but in order to attract new interviewees using the snowball method. Finally, twelve semi-structured interviews were conducted that were primarily personal and in some cases telephone queries.

Independently of the above interview series a separate interview was made. This helped the deeper understanding of how a rural site selection means a real alternative against to a capital investment when implementing a new SSC. It helps to explore how helpful the

government incentives are in rural locations and what kind of problems have to face investors or investment promotion bodies in these locations.

The second part of the primary study was a questionnaire-based investigation aimed to map the business practices of domestic market players and collect their performance. Although a questionnaire research method rather means a quantitative tool, but because of the size of the target group and the large amount of research questions it was an appropriate issue to conduct a questionnaire research.

The questionnaire was online, standardized, self-administered and available optional in English or Hungarian. The expected response rate was as large as possible, but at least a 50%. According to the database formerly compiled all shared service centers in Hungary were targeted. 80 service centers of 73 companies were involved in research and 50 centers of 47 companies completed the questionnaire, so the response rate was 62.5%. At determination of research population, all shared service centers were involved, which were in the literature or a database of professional organizations included it as an SSC and fulfilled the following criteria:

- during the research it had a site in Hungary;
- independently of other corporate activities it had a separate service center;
- and the services of this center were shared at least for the other departments of the parent company.

Results of research

The complex research objectives set at the beginning of doctoral research were achieved. Since relating to the questions about the theoretical model:

- succeeded to identify the main theories that affect and explain the operation of shared service model;
- succeeded to explore the distinguishing characteristics of the model, clear the different sourcing and shoring models and organize them into a framework;
- succeeded to determine the operating limits of the concept, with introduction of differences from similar but different models.

Related to the practical questions about the model:

- succeeded to determine the directions about global trends that define the events of near future on the global business service market and within the Hungarian market;
- succeeded to identify those reasons that lead to former market growth and latter slowdown, summarized those hindrances which may adversely affect the future optimistic growth scenarios;
- succeded to identify the Hungarian market players and analyzed their business practices on the areas of service providing, organizational hierarchy, decision-making, pricing, performance measurement, networking, satisfaction measurement and job retention.

Research questions formulated at the beginning of the research were answered, the validity of hypotheses and the results were examined and at the end of the thesis are summarized.

Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretnék köszönetet mondani az egész családomnak, akik mindig mellettem álltak és támogattak a tudományos életpályám során. Különösen hálás vagyok szüleimnek, akik erkölcsi példamutatása, szakmai elkötelezettsége és kreatív, alkotó szellemisége egész életemre útmutatót adott. Köszönöm a feleségemnek, aki sok türelemmel és megértéssel segíti a tudományos és oktatói munkámat.

Köszönettel tartozom témavezetőmnek is, akinek tudományos és emberi magatartása ösztönözte az egyetemen való maradásomat, meghatározta a kutatói és oktatói érdeklődésemet illetve szakmai támogatása és vezetői iránymutatása révén részt vehettem az intézmény fejlesztését szolgáló számos minőségbiztosítási munkában.

Valamint szeretném megköszönni a Vezetéstudományi Intézet és tágabban a Gazdaságtudományi Kar számos munkatársának is a támogatását és segítségét, az ő segítségük nagyban hozzájárult az értekezés sikeres elkészítéséhez és megvédéséhez.

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A szervezeti változások dimenziói 2

2. ábra: Szervezeti innovációk tipologizálása 3

3. ábra: Háttér-irodai tevékenységek átalakításával elérhető megtakarítások 23

4. ábra: MCA modell 25

5. ábra: Sourcing stratégiai térképe 27

6. ábra: Belső szolgáltatási újraszervezése egy osztott szolgáltató központban 28

7. ábra: Shared service helye a sourcing modellek időbeli fejlődésében 43

8. ábra: Egy SSC bevezetésének motivációi a stratégiai és operatív tengelyen 49

9. ábra: Támogató funkciók szervezeti és irányítási megoldásai 68

10. ábra: Quinn modell 71

11. ábra: Martin-Pérez modell 73

12. ábra: Janssen-Joha modell 74

13. ábra: CMMI-modell 75

14. ábra: Kutatási irányok és azok hatásai 77

15. ábra: Új SSC-k alapítása Magyarországon évek szerint 89

16. ábra: SSC-k számának növekedése Magyarországon 90

17. ábra: A magyar SSC piac alkalmazotti létszámának növekedési üteme (%) és a kumulált alkalmazotti létszám (fő) alakulása 91

18. ábra: A magyar SSC piac kumulált alkalmazotti létszámának alakulása 91

19. ábra: A beruházási támogatást igénybevevők száma és aránya Magyarországon 93

20. ábra: Az SSC beruházások számának alakulása Magyarországon 93

21. ábra: Az SSC beruházások arányának alakulása Magyarországon 94

22. ábra: Egy SSC helyszínválasztása esetében fontos döntési tényezők rangsora 96

23. ábra: SSC hatékony működtetéséhez hozzájáruló tényezők modellje 104

24. ábra: A piaci-alapú működés tényezői 106

25. ábra: A kérdőíves kutatás válaszadóinak jellemzői 108

26. ábra: Szolgáltató központok anyavállalatainak tevékenységi profilja 108

27. ábra: Válaszadó osztott szolgáltató központok létszámadatai 109

28 ábra: Válaszadó osztott szolgáltató központok földrajzi fekvése 110

29. ábra: Szolgáltatások típusának megoszlása 112

30. ábra: Válaszadó osztott szolgáltató központok szolgáltatási portfóliója 112

31. ábra: Hol dől el a szolgáltatás ügyfélköre 113

32. ábra: A vizsgált mintámban alkalmazott teljesítménymérő rendszerek 114

33. ábra: Szolgáltatási megállapodás tartalma 115

34. ábra: Alkalmazott szolgáltatási árazások 115

35. ábra: Hipotézisek és tézisek kapcsolata 117

36. ábra: Hipotézisek érvényessége 118

37. ábra: Magyarországi SSC-k érettsége Quinn modellje szerint 122

38. ábra: Magyarországi SSC-k érettsége Martin-Pérez modellje szerint 122

39. ábra: Szolgáltatás-nyújtás földrajzi működési modelljeinek evolúciója 186

40. ábra: Osztott szolgáltató központ megvalósításának lépései 191

41. ábra: Osztott szolgáltató központ megszervezésének típusai 198

42. ábra: A magyar SSC-k a megszervezésük típusai szerint 199

43. ábra: FDI beruházási projektek és a munkahelyek száma globálisan 203

44. ábra: SSC-k által létrejött munkahelyek száma globálisan 204

45. ábra: FDI által létrejött új munkahelyek aránya (%) globálisan 205

46. ábra: Shared service modell terjedése Európában 207

47. ábra: SSC-k számának növekedési üteme (%) néhány KKE országban 207

48. ábra: A régió néhány országában az SSC-k országon belüli allokációja 208

49. ábra: A régió átlagos bérköltsége a shenzen-i régióhoz viszonyítva 210

50. ábra: Európai Uniós országokban az idegen nyelvet beszélők aránya 216

51. ábra: A támogatási intenzitás mértéke Magyarországon 2013-ban 220

52. ábra: Magyarországi vidéki városok irodai kínálata 225

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A GDP értéke szektoronkénti bontásban 2011. évben 20

2. táblázat: Foglalkoztatottak szektoronkénti bontásban 2011. évben 21

3. táblázat: Shared Service fogalmak 29

4. táblázat: Shared Service Center fogalmak 30

5. táblázat: Shared Service modell főbb céljai 48

6. táblázat: Shared Service és Outsourcing összehasonlítása 58

7. táblázat: Hibrid modell összehasonlítása a shared service és outsourcinggal 60

8. táblázat: Két legfontosabb hibrid modell összehasonlítása 64

9. táblázat: A shared service center és a kiválósági központ összehasonlítása 65

10. táblázat: Shared Service Center és centralizált központ összehasonlítása 69

11. táblázat: Az SSC-k magyarországi helyszíneinek főbb megoszlása 83

12. táblázat: Közép-kelet európai országok rangsorának változása a GSLI szerint .. 98

13. táblázat: Szolgáltató központok működését akadályozó tényezők 111

14. táblázat: Magyarországon működő osztott szolgáltató központok klaszterei 124

15. táblázat: Shoring és Sourcing kombinációs mátrixa 186

16. táblázat: Egy SSC létrehozásával kapcsolatos kihívások 201

17. táblázat: Szolgáltatási szerződések tipikus felépítése 240

18. táblázat: SLA vagy OLA kialakítása 242

Az értekezésben alkalmazott rövidítések listája

ABC	Activity-Based Cost = Tevékenység-alapú költségszámítás
BOT	Build-Operate-Transfer hibrid szervezeti modell
BOOT	Build-Own-Operate-Transfer hibrid szervezeti modell
BPCC	Business Process Competency Center = Üzleti folyamat kompetencia központ
BPM	Business Process Management = Üzleti folyamat menedzsment
BPO	Business Process Outsourcing = Üzleti folyamat kiszervezés
BPR	Business Process Reengineering = Üzleti folyamatok újjáalakítása
BRS	Business Related Services = Üzlethez kapcsolódó szolgáltatások
BSC	Business Support Center = Üzleti támogató központ
BSC	Balanced ScoreCard = Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer
BSCo	Brand Service Company = Egy márkanév alatt lévő vállalatcsoport
BTS	Built-To-Suit = megrendelőre szabott ingatlanfejlesztés
CoC	Center of Competence = Kompetenciaközpont
CoE	Center of Excellence = Kiválósági központ
CC	Contact Center = Ügyfél kapcsolati központ
EKD	Egyedi Kormánydöntés
FAO	Finance and Accounting Outsourcing = Pénzügyi és számviteli outsourcing
FDI	Foreign Direct Investment = Külföldi működő-tőke befektetés
FTE	Full-Time Employee = Teljes munkaidejű alkalmazott
GIC	Global In-house Center = (Offshore) Captive Center
HITA	Hungarian Investment and Trade Agency = Külgazdasági Hivatal
HOA	Hungarian Outsourcing Association = Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség
HR	Human Resources = Emberi Erőforrások
IaaS	Infrastructure as a Service = Infrastruktúra mint szolgáltatás

IPO	Inital Public Offering = Egy vállalat részvényeinek az első bevezetése a tőzsdére
IT	Információs Technológiák
IKT	Infókommunikációs Technológiák
ITO	Information Technology Outsourcing = Információs technológia kiszervezés
ICTO	Information and Communication Technology Outsourcing = Információs és kommunikációs technológia kiszervezés
KPI	Key Performance Indicator = Kulcs Teljesítmény Mutató
KPA	Key Performance Area = Kulcs Teljesítmény Terület
KPO	Knowledge Process Outsourcing = Tudásigényes folyamat kiszervezés
KSH	Központi Statisztikai Hivatal
M&A	Mergers and Acquisitions = Vállalati összeolvadások és felvásárlások
MENA	Middle East and Northern Africa = Közel-Kelet és Észak-Afrika régió
OLA	Operational Level Agreement = Belső Szolgáltatási Szint Megállapodás
ROI	Return on Investment = Beruházás megtérülése
SaaS	Software as a Service = Szoftver mint szolgáltatás
SIS	Shared Internal Services = a Shared Service egy alternatív elnevezése
SLA	Service Level Agreement = Szolgáltatási szint megállapodás
SLM	Service Level Management = Szolgáltatási szint menedzsment
SOE	Service-Oriented Enterprise = Szolgáltatás-orientált vállalat
SSC	Shared Service Center = Osztott szolgáltató központ
SSO	Shared Service Organization = Osztott szolgáltató szervezet
SSON	Shared Services & Outsourcing Network nevű nemzetközi szakmai közösség
SSOS	Stabilize-Standardize-Optimize-Source modell

Irodalomjegyzék

Könyv, könyvrészlet

Ashley, E., 2008. *Outsourcing for Dummies.* Weinheim: John Wiley & Sons.

Babbie, E., 2008. *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.* Hatodik szerk. Budapest: Balassi Kiadó.

Benczes, I., Csáki, G. & Szentes, T., 2009. *Nemzetközi gazdálkodás.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bergeron, B., 2003. *Essentials of Shared Service.* Hoboken: John Wiley & Sons, Inc..

Binks, J., Ryan-Collins, J. & Fothergill, J., 2006. *Transformation Through Shared Services: Improving Quality, Increasing Efficiency.* London: CBI.

Bock, G. & Misz, J., 2006. *Nemzetközi közgazdaságtan.* Tatabánya: TRI-MESTER Bt..

Bodnár, V. & Vida, G., 2006. *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban.* Budapest: IFUA Horváth & Partners.

Bőgel, G., 1999. *Nyereségközpont, üzletág, divízió.* Budapest: Kossuth Kiadó.

Bőgel, G., 2009. *Üzleti elvárások - Informatikai megoldások.* Budapest: HVG Kiadó Zrt..

Cohen, L. & Young, A., 2005. *Multisourcing - Moving beyond outsourcing to achieve growth and agility.* Boston: Harvard Business School.

Cullen, S. & Willcocks, L. P., 2003. *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Czakó, Á., 2004. *Szervezetszociológiai jegyzetek,* BCE Szociológiai és Társadalompolitikai Intézet: Budapesti Corvinus Egyetem.

Dobák, M., 2006. *Szervezeti formák és vezetés.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Drótos, G., 2000. Outsourcing: elméleti alapok, nemzetközi és hazai tapasztalatok, és egy lehetséges döntési modell. In: M. Szanyi & E. Tari, szerk. *Külső és belső hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban.* Budapest: Gazdasági Minisztérium, pp. 67-80.

Ghauri, P. & Gronhaug, K., 2011. *Kutatásmódszertan az üzleti tudományokban.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Hammer, M. & Champy, J., 2000. *Vállalatok újraszervezése - Business Process Reengineering.* 2 szerk. Budapest: Panem Könyvkiadó.

Heidrich, B., 2006. *Szolgáltatás menedzsment.* Budapest: Human Telex Consulting.

Kagelmann, U., 2001. *Shared Services als alternative Organisationsform - Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern.* Wiesbaden: DUV Gabler Edition Wissenschaft.

Kern, T., Lacity, M. C. & Willcocks, L. P., 2002. *Netsourcing: Renting Business Applications and Services Over a Network.* London: Pearson Education.

Kieser, A., 1995. *Szervezetelméletek.* Budapest: AULA Kiadó.

Kocsis, É. & Szabó, K., 2000. *A posztmodern vállalat - Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban.* Budapest: Oktatási Minisztérium.

Koop, G., 2008. *Közgazdasági adatok elemzése.* Budapest: Oziris Kiadó.

Kris, A. & Fahy, M., 2003. *Shared Service Centres – Delivering value from more effective finance and business process.* New York: Pearson - Financial Times Management.

Majoros, P., 2004. *A kutatásmódszertan alapjai.* Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt..

Martin-Pérez, N., 2008. *Shared Service Organisation.* New York: Springer-Verlag New York.

Melchior, D., 2008. *Shared Services - A Manager's Journey,* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Molnár, K., 2009. Szolgáltatástudomány – válasz a XXI. század gazdasági kihívásaira. In: E. Hetesi, Z. Majó & M. Lukovics, szerk. *A szolgáltatások világa.* Szeged: JATE Press, pp. 455-462.

Nemeslaki, A., 2012. *Vállalati internetstratégia.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Oshri, I., 2011. *Offshoring Strategies - Evolving captive center models.* London: The MIT Press.

Oshri, I., Kotlarsky, J. & Willcocks, L. P., 2009. *Handbook of Global Outsourcing and Offshoring.* New York: Palgrave MacMillan.

Pettigrew, A. M., 2003. *Innovative forms of organizing - International perspectives.* London: Sage Publications.

Pettigrew, A. M. & Fenton, E. M., 2000. *The innovating organization.* London: Sage Publications.

Prahalad, C. K. R., 2009. *Új menedzsementparadigmák felé - Az alapvető képességektől a közös értékteremtésig.* Budapest: Alinea Kiadó - Rajk László Szakkollégium.

Quinn, B., Cook, R. & Kris, A., 2000. *Shared services: Mining for corporate gold.* Harlow: Prentice Hall.

Raffay, Z., 2004. Az üzleti szolgáltatások szerepe a regionális versenyképesség erősítésében. In: P. K. Ilona, szerk. *Versenyképesség és igazgatás: tanulmányok a regionális versenyképesség igazgatási feltételeiről.* Pécs: MTA Regionális Kutatások Központja, pp. 69-90.

Rubalcaba, L. & Kox, H., 2007. *Business Services in European Economic Growth.* New York: Palgrave Macmillan.

Schulman, D., Dunleavy, J., Harmer, M. & Lusk, J., 1999. *Shared Services – Adding Value to the Business Units.* New York: John Wiley & Sons Inc..

Szentes, T., 2007. *Transznacionális, illetve multinacionális társaságok a világgazdaságban.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Szintay, I., 2000. *Stratégiai Menedzsment.* Miskolc: Bíbor Kiadó.

Vereczkei, A., 2010. *A tudásintenzív üzleti szolgáltatások lehetőségei Magyarországon.* Budapest: BCE, Szociológia és Társadalomtudományi Intézet.

Wenger, E., 1999. *Communities of Practice: Learning, meaning and identity.* Cambridge: Cambridge University Press.

Willcocks, L. P. & Lacity, M. C., 2009. *The Practice of Outsourcing.* London: Palgrave Macmillan.

Folyóiratcikk

Aron, R. & Singh, J. V., 2004. Getting offshoring right. *Harvard Business Review,* 83(12), pp. 135-143.

Bangemann, T., 2001. Will the future of shared services be virtual?. *Shared Services News,* 3(6).

Barringer, B. R. & Harrison, J. S., 2000. Walking the Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management,* 26(3), pp. 367-403.

Boessenkool, A. L., van der Linde, T. N. & Jooste, C. J., 2006. Understanding Shared Services Part 1.. *Acta Commercii,* pp. 173-187.

Chandok, P., Kekre, S. & Khetarpal, S., 2013. Taking captive offshoring to the next level. *The McKinsey Quarterly,* 32(Winter), pp. 14-19.

Dunning, J. H., 1998. Location and the Multinational Enterprise: A neglected factor?. *Journal of International Business Studies,* 29(1), pp. 45-66.

Forst, L. I., 1999. Outstanding service is an inside job. *The Journal for Quality and Participation,* 22(2), pp. 58-61.

Foster, C. & Funk, J., 2006. The Offshore Solutions Spectrum: Getting the Best Fit. *Journal of Sourcing Leadership,* 3(1), pp. 1-3.

Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. & Ensign, P. C., 2002. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal,* 23(11), pp. 997-1018.

Gibbs, T., Heywood, S. & Weiss, L., 2012. Organizing for an emerging world. *McKinsey Quarterly,* 2012(3), pp. 1-11.

Góber, L., 2004. A beszerzési folyamatok kiszervezése. *Műszaki-gazdasági információ. Vállalatirányítás,* 1.(3.), pp. 49-55.

Hamar, J., 2005. Üzleti szolgáltatások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle,* LII.(November), pp. 881-904.

Heidrich, B., 2010. A szolgáltatás-minőség hallgató-központú megközelítése a felső(?)oktatásban - Szolgáltatás-minőség modellek elemzése - Nemzetközi kitekintés. *Magyar Minőség,* XIX(12.), pp. 6-22.

Herbert, I. P. & Seal, W. B., 2012. Shared Services as a new organizational form: some implications for management accounting. *The Brittish Accounting Review,* 44(2), pp. 83-97.

Hogan, S. & Volini, E., 2011. Next-generation service delivery model. *Globalization Today Magazine,* 2(8), pp. 26-31.

Howe, J., 2006. The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine,* 14(06).

HVG, 2013. *Magyarország szolgáltatóközpont-nagyhatalom lesz?,* Budapest: HVG.

IFUA Horvath & Partners, 2008. „Controllinggyár", a jövő controlling-szolgáltatóközpontja. *The Performance Architect,* Issue 8, pp. 4-5.

Insigna, R. C., 2000. Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive,* 14(4), p. 58.

Janssen, M. & Joha, A., 2008. Emerging Shared Service Organizations and the Service-Oriented Enterprise. *Strategic Outsourcing - An International Journal,* 1(1), pp. 35-49.

Kalotay, K., 2003. Működőtőke - válságban?. *Közgazdasági Szemle,* L.(Január), pp. 35-55.

Kalotay, K., 2009. Megemlékezés - John H. Dunning. *Közgazdasági Szemle,* LVI(április), pp. 379-382.

Kapás, J., 2003. A piac mint intézmény - szélesebb perspektívában. *Közgazdasági Szemle,* L. évf.(december), pp. 1076-1094.

Kerrine, B. & Herbert, I., 2011. The Centre of Excellence. *Engineering & Technology Magazine,* 4(10), pp. 1-9.

Kotlarsky, J. & Oshri, I., 2008. Country attractiveness for offshoring and offshore outsourcing - additional consideration. *Journal of Information Technology,* 28(4), pp. 228-231.

Lacity, M. C. & Fox, J., 2008. Creating global shared services: lessons from Reuters. *MIS Quarterly Executive,* 7(1), pp. 17-32.

Lepeak, S., 2012. SSO outpacing outsourcing. *Outsource Magazine,* Summer 2012(28), p. 13.

London, D., 2007. Shared Services and High Performance in a Multi-polar World. *Outlook Magazine,* 9(10).

London, D., 2008. Shared Services and the Link to High Performance. *Outlook Magazine,* 10(3).

Mallász, J., 2008. Hozzáértő központok. *IT Business,* VIII(12), pp. 20-21.

March, J. G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science,* 2(1), pp. 71-87.

Martilla, J. A. & James, J. C., 1977. Importance-performance analysis. *Journal of Marketing,* 41(1), pp. 77-79.

Mártonffy, A., 2010. Fővárosközpontúak a szolgáltató központok. *IT Business,* 8(17), p. 60.

Mártonffy, A., 2011. Outsourcing ügyesen. *ITBusiness,* IX.(47.), pp. 10-12.

Maughan, A., 2010. Alternative Offshore Outsourcing Structures. *Financier Worldwide,* March, pp. 8-9.

McLemore, I., 1997. Internal outsourcing through shared services. *Controller Magazine,* 1997(December), p. 49.

Mellors, N., Seddon, J. & Thakrar, S., 2011. Public sector roundtable - To share or not to share. *Outsource Magazine,* 25(Autumn), pp. 44-50.

Nagy, E. & Tóth, É. M., 2004. Fluktuáció a call centerben. *Partnering Magazin,* 2004(December), pp. 29-31.

Ohmae, K., 1989. Planting a Global Harvest. *Harvard Business Review,* 67.(July-August), pp. 136-145.

Oshri, I., 2012. Who moved my shared service centre?. *Journal of Information Technology Teaching Cases,* 2012(2), pp. 87-97.

Oshri, I., Kotlarsky, J. & Liew, C.-M., 2008. What to do with your captive center: four strategic options. *Wall Street Journal,* 12 05, p. R4.

Petkovic, M. & Lazarevic, S., 2012. Managing interorganizational relationships: Design of Shared Service Centre. *Management: Journal for Theory and Practice Management,* Issue 64, pp. 55-67.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G., 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review,* 35(4), p. 43.

Rogers, P. & Saenz, H., 2007. Make your back office an accelerator. *Harvard Business Review,* 85(3), p. 30.

Rózsás, T., 2007. Tartósan magas hozzáadott értékű gazdasági tevékenységek - a gazdaságpolitika alkímiája. *Polgári Szemle,* 3.(10.), pp. 225-229.

Sass, M., 2011. The impact of foreign direct investment in business services on the local economy. In: E. Rugraff & M. W. Hansen, szerk. *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies.* Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 51-73.

Sebők, O., 2001. A külső erő - Profiltisztítás outsourcinggal. *Piac&Profit magazin,* XVII(5).

Sebök, O., 2004. Európa új üzleti térképe. *Piac&Profit,* V.(6.), p. 12.

Sebök, O., 2006. Középről az élre. *Piac&Profit,* 10(5), pp. 56-58.

Shrama, A., 1997. Professional as agent - Knowledge asymmetry in Agency Exchange. *Academy of Management Review,* 22(3), pp. 758-798.

Steer, M. J., 2007. Where Do We Go From Here: Captive, Outsourced or Hybrid model?. *FAO Today Magazine,* 4(4).

Szabó, Y., 2012. Munkaerővadász ágazatok. In: G. Rozsnyai, szerk. *Karrieriránytű.* Budapest: HVG Kiadó, pp. 6-8.

Szabó, Z. R. & Vida, G., 2009. Szolgáltató központok Magyarországon. *Vezetéstudomány,* XL.(4.), pp. 28-42.

Szalavetz, A., 2008. A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle,* LII. évf.(Június), pp. 503-521.

Szolár, É., 2009. Szervezetelméletek a felsőoktatás kutatásban. *Új Pedagógiai Szemle,* 59(8-9), pp. 27-46.

Szűcs, T., 2009. Decentralizáció és költségközpontok. *Controlling hírlevél,* IX(2), pp. 1-7.

Taylor, P., 2012. The Future of Rightshoring. *Outsourcing Magazine,* 28(Summer), pp. 94-97.

Ulbrich, F., 2006. Improving Shared Service Implementation - Adopting Lessons from the BPR Movement. *Business Process Management Journal,* 12(2), pp. 191-205.

Venkataraman, R., 2013. SSOs - moving up the value chain. *Outsource Magazine,* Spring 2013(31), pp. 20-22.

Williams, L., 2005. Best Model Shared Services. *HR Global Magazine,* 3(1), pp. 6-8.

Zilahy, G., 2007. Szervezetek közötti együttműködések a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány,* 38.(Április), pp. 2-13.

Konferencia előadás, konferenciaközlöny

Abonyiné, P. J., 2001. *A külföldi működőtőke és a területi fejlődés kapcsolata.* Szeged, Földrajzi Konferencia, SZTE.

Bangemann, T., 2011. *How many SSOs are there in the world?,* Berlin: Shared Services & Outsourcing Woche 2011.

Bodnár, V., 2002. *Régi-új kihívások a vállalati vezetők előtt: hogyan őrizhetjük meg stratégiai válaszképességünket és hatékonyságunkat egyszerre?.* XIV. Budapesti Controlling Fórum, Budapest: IFUA Horváth&Partners.

Boulanger, P., 2011. *Trends in Shared Services - Unlocking the Full Potential.* Miami, Accenture Global Shared Service Conference.

Géró, P., 2007. *Megosztott szolgáltatások - Összefogott tudás.* Budapest, EGovernment Konferencia - Stratis Tanácsadó Kft. .

Gibson, M. & Arnott, D., 2005. *The Evaluation Of Business Intelligence: A Case Study In A Major Financial Institution.* Sydney, 16th Australasian Conference On Information Systems.

Hegedűs-Varga, E., 2013. *HITA szerepvállalása.* Debrecen: HITA.

Herbert, I. & Seal, W., 2010. *Shared business services and the evolution of the multi-divisional corporation.* Singapore, E-Leader Conference.

Jansen, M., 2005. *Centralized or Decentralized Organization?.* Atlanta, Georgia, Proceedings of the 2005 National Conference on Digital Government Research.

Janssen, M. & Joha, A., 2004. *Issues in Relationship Management for Obtaining the Benefits of a Shared Service Center.* Delft, ICEC'04 Sixth International Conference on Electronic Commerce.

Klucsik, A., 2013. *Projektek a szolgáltató központokban - módszertan, létesítés, tanulságok,* Budapest: The Hackett Group.

Lőcsei, T., 2011. *Túlélőkészlet SSC-knek: a szabályozási környezet, és a támogatási rendszer változásai.* Budapest: V. Nemzetközi Szolgáltatóipari és Outsourcing Konferencia.

Nemeskéri, Z., 2010. *A HR, a kontrolling és a szervezet,* Pécs: Pécsi Tudományegyetem, HEM előadás.

Pongrácz, F., 2011a. *A termelékenység következő forradalma.* Budapest: Harvard Üzleti Reggeli, 2009.06.11..

Pongrácz, F., 2011b. *A világ szolgáltatóipara avagy a felemelkedő India.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F. & Brenner, W., 2009. *A classification of shared service center - Insights from the IT services industry.* PACIS 2009 Proceedings, Association for Information Systems.

Sutcliff, M., 2004. *State of Shared Services and BPO.* Dublin, Accenture - Fifth Annual Global Shared Service Conference.

Szintay, I., 2003. *Gazdasági szervezetek változási tendenciái – Hol a határ?.* Miskolci Egyetem Közgazdasági Konferenciája, Miskolci Egyetem.

Doktori értekezés, szakdolgozat

Agárdi, I., 2004. *Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Doktori Értekezés.

Bilics, B., 2005. *Regionális üzleti központok Magyarországon,* Budapest: BGF, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Szakdolgozat.

Davidsson, M. & Karlsson, S., 2005. *Shared Service Centres - A succesful solution for Swedish companies?*. Göteborg: Göteborg University, Bachelor Thesis.

Écsy, P., 2007. *Transzferár a szolgáltató szervezetben,* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szakdolgozat.

Gast, Z., 2010. *Shared Service Center - Kontrolling Szolgáltató Központ - E.On Hungária Zrt..* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Gelei, A., 2002. *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete.* Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Doktori Értekezés.

Gelei, A. & Schubert, A., 2006. *Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján,* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Műhelytanulmány.

Hinek, M., 2009. *Az outsourcing - A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Doktori Értekezés.

Horváth, M., 2009. *Elemzési szempontok üzleti folyamatok kiszervezési döntéseihez,* Budapest: BCE, Döntéselméleti Tanszék, Szakdolgozat.

Incze, E., 2010. *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon - a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása,* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem - Vezetéstudományi Intézet.

Király, É., 2011. *Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban.* Gödöllő: Szent István Egyetem, Doktori Értekezés.

Kiss, J., 2005. *Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban,* Budapest: BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet.

Klein, G., 2008. *Társadalmi nem a szervezetben - A magyarországi üzleti szolgáltató központok mikroszociológiai jelenségvilága,* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szakdolgozat.

Koncz, G., 2010. *A szolgáltató szektor és a városhálózat kapcsolatának vizsgálata az Észak-alföldi régióban.* Doktori értekezés szerk. Debreceni Egyetem: Debreceni Egyetem Természettudományi Doktori Tanács.

Kovács, G., 2008. *Tevékenységkihelyezés Magyarországon.* Győr: Széchenyi István Egyetem, Szakdolgozat.

Molnár, P., 2008. *Outsourcing és Magyarország a British Telecom példáján keresztül,* Budapest: BCE, Világgazdasági Tanszék, Szakdolgozat.

Szabó, Z., 2000. *A szervezeti információfeldolgozás strukturális és technológiai tényezőinek összerendelése,* Budapest: BCE, Információrendszerek Tanszék, PhD Értekezés.

Szűcs, L. Z., 2010. *IT Outsourcing,* Budapest: BCE, Információrendszerek Tanszék, Szakdolgozat.

Tégla, Z., 2009. *Méretökökonómiai kérdései.* Gödöllő: Szent István Egyetem, Doktori értekezés.

Terbócs, K., 2007. *Shared service center Humán Erőforrás Szolgáltató Központ a Magyar Posta Zrt-nél.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szakdolgozat.

Kutatási jelentés, beszámoló

A.T. Kearney Research Studies, 2004, 2005, 2007, 2009, 2011. *A.T. Kearney's Global Services Location Index (GSLI),* Chicago: A.T. Kearney.

A.T. Kearney, 2004. *From Back-Office Functions To Strategic Drivers - Success Through Shared Services,* Chicago: A.T. Kearney Inc., Research Report.

Accenture, 2011. *Trends in Shared Services - Unlocking the Full Potential,* London: Accenture.

Aird, C. & Sappenfield, D., 2010. *Why global sourcing? Why now? Creating competitive advantage in today's volantile marketplace,* New York: PwC Advisory Services.

Alsbridge, 2007. *More companies use offshore shared services to standardize business processes, cost savings not main focus,* Dallas: Alsbridge.

Arnold, J., 2011. *When to consider shared services,* Boston: Exony.

Ayers, C., 2011. *How to negotiate a Gain Sharing Agreement with a Fee for a Service Model?,* New York: eHow Contributor.

Balzanella, T. & Curran, L., 2013. *Global Business Services - What are they and is the change worth it?,* New York: EXL Services.

Bangemann, T., 2012. *Where are we now? & where are we going?,* Amsterdam: The Hackett Group.

Beaman, K. V., 2004. *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing,* USA: The Jeitosa Group.

Bhatty, S. & Hubert, B., 2008. *Balancing the Stakes: Risks and Critical Success Factors for Procurement Gainshare Arrangements,* New Delhi: TPI.

Blok, J. és mtsai., 2005. *Shared Service Centers in FMCG - white paper,* Utrecht: Nolan, Norton & Co..

Busi, M., 2005. *How can „Shared Services" support your business growth?,* Strathclyde: University of Strathclyde, Centre for Business Process Outsourcing.

Chikán, A. & Petényi, G., 2009. *Nemzeti versenyképesség és versenyszabályozás: barátok vagy ellenségek? - fókuszban a multinacionális vállalatok,* Budapest: BCE, Versenyképesség Kutató Központ.

Cokins, G., 2010. *Why Are SSC Chargebacks So Inequitable,* London: Shared Sercvice News.

Commission, E., 2012. *Candidate Countries Eurobarometer 2001,* Brussel: Directorate - General Press and Communication.

Dani, S., Dhingra, R. & Singh, A., 2011. *Global Offshore Captive Landscape and Trends,* New York: Everest Group Research.

Dencik, J. & Spee, R., 2011. *Global Location Trends - 2011 annual report,* New York: IBM Institute for Business Value.

Dencik, J. & Spee, R., 2012. *Global Location Trends - 2012 annual report,* New York: IBM Institute for business value.

Dencik, J. & Spee, R., 2013. *Global Location Trends - 2013 annual report,* Somers, NY: IBM Global Business Services.

European Commission, 2012. *Candidate Countries Eurobarometer 2001,* Brussel: Directorate - General Press and Communication.

Fox, G., 2007. *Sourcing Inside Out: From Lift and Shift to Fix and Mix,* Sourcing Magazine: CTQ Media.

Fry, E., 1998. *Shared Services, private headaches,* Sydney: CFO Asia.

Futó, P. & Klein, G., 2007. *A Magyarországra kiszervezett üzleti folyamatok és üzleti szolgáltató központok. A befektetés-ösztönzés, a munkahelyteremtés és munkhahelymegőrzés feltételeinek elemzése a szektorban,* Budapest: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.

Gammage, M., 2010b. *Shared Service Optimization,* Birmingham: Souricng Shangri-La.

Gammage, M., 2011. *How not to implement shared services,* hely nélk.: Sourcing Shangri-La.

Garg, S. & Simonson, E., 2012. *Achieving Next Generation Excellence in the Captive Model,* hely nélk.: Everest Group Research.

Hackett Group, 2012. *Zero to Superhero,* 13th Shared Service & Outsourcing Week: Hackett Grop.

Hayward, D., 2010. *Lessons From Accenture's 2010 Global Shared Service Conference.* Prague, IDC Insight.

Henger, P., 2011. *Áttekintés az aktuális közvetlen tőkebefektetési folyamatokról,* Budapest: Nemzetgazdasági Minisztérium, Gazdaságpolitikai Főosztály.

Hogan, S. és mtsai., 2011. *Shared Service: From "if" to "how" - Insight from Deloitte's 2011 Global Shared Service Survey,* New York: Deloitte.

Hogan, S., Moller, P. & Sondhi, S., 2013. *2013 Global Shared Services survey results,* London: Deloitte Consulting LLP.

Horowitz, P. és mtsai., 2008. *How to design a shared service center that works,* hely nélk.: PwC Advisory Services - Sourcing.

Horváth & Partners, 2008. *CFO-Studie, 2007 – Reorganisation im Finanzbereich, Egegnisbericht,* Stuttgart: Horváth & Partners.

Horváth, P., 2005. *Innovatív szervezeti formák és folyamatok sikeres irányítása,* Budapest: IFUA Horváth&Partners.

Hubert, B. & Danino, S., 2012. *Global Business Services,* Stamford: Information Service Group (ISG).

ITDH, 2006. *Outsource tendenciák a világban és Magyarországon,* Budapest: Gazdasági Elemző Osztály, ITD Hungary.

Jäckle, J., 2011. *Auswirkung von Shared Services auf Controlling und Berichterstattung in multinationalen ,* Stuttgart: Horváth&Partners.

Jacobs, O. és mtsai., 2005. *Beyond Shared Service Centers in Process Industries,* Utrecht: Nolan, Norton & Co..

Justice, C., 2012. *Get more value - Today's global business services go far beyond cost savings alone,* New York: KPMG SSOA.

Jutkusz, L. & Palócz, É., 2001. *A szolgáltató szektor térnyerésének foglalkoztatási hatásai, különös tekintettel az informatika alkalmazására,* hely nélk.: Magyar Kereskedelmi és Ipar Kamara Gazdaság és vállalkozásleméleti Kht..

Knol, A. J. & Sol, H. G., 2010. *Sourcing with Shared Service Centres: Challenges in the Dutch Government,* Groningen: University of Groningen, Netherlands.

Kops, D., 2006. *How change management spurs succesful business transformation,* New York: Global Services Magazine.

Kops, D., 2007. *If the shoe fits, wear it,* New York: Global Services Magazine.

Kriniger, H., 2008. *Outsourcing vs. Captive Operations - Which Model is the Best Fit For Your Business?,* Zürich: Intellias.

Lhermitte, M., Gruz, G. & Levine, M., 2010. *Waking up to the new economy - Ernst & Young's 2010 European attractiveness survey,* Párizs: Ernst&Young.

Liddel, J., 2009. *Top ten tips for Better Benchmarking,* SSON: Alsbridge.

Lowes, P., Hogan, S. & Volini, E., 2009. *Which is better - Outsourcing or Shared Services?,* New York: Deloitte Developement LLC..

Manyika, J. és mtsai., 2012. *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation,* New York: McKinsey Global Institute1.

Minnaar, R. & Vosselman, E., 2009. *Shared Service Centers and Governance Structure Change: A Transaction Cost Economics Approach,* Nijmegen: Radboud University Nijmegen, Nijmegen Center for Economics (NiCE).

NFM, 2010. *Digitális Magyarország 2010-2014,* Budapest: Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, vitairat.

OECD, 2004. *Information Technology Outlook,* Paris: OECD.

OECD, 2005. *Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data,* Paris: OECD.

Out, A. M., 2008. *Deciding on a Type of Offshore Business Model,* Amsterdam: University of Amsterdam.

Palfrader-Fraz, C., Grönke, K. & Imgrund, M., 2012. *Shared Service Center in Osteuropa - Ende oder Fortführung der bisherigen Ousourcing-Aktivitaten?,* Wien: Horváth & Partner Management Consultant GmbH Wien.

Palócz, É. és mtsai., 2004. *Az üzleti szolgáltatások helyzete Magyarországon - a nemzetközi tendenciák és empirikus felmérések tükrében.* Budapest: KOPINT-DATORG Konjunktúra-, Piackutató és Számítástechnikai Rt..

Parakala, K., Udhas, P., Jain, R. & Chillara, A., 2012. *Hub and Spoke operating model - A new business paradigm for the Indian IT-BPO Industry,* India: KPMG.

Price, C., 2007. *Can a Finance (or HR) Shared Service Centre really add value,* London: Alsbridge Europe.

PwC Report, 2010. *A growing sector in a declining economy - Shared Service Sector in Hungary,* Budapest: PwC.

Rold, C. D. & Berg, T., 2003. *Sourcing strategies: Relationship Models and Case Studies,* New York: Gartner.

Schienstock, G., 2004. *Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept,* Tampere: University of Tampere.

Shah, B., 1998. *Shared Services - is it for you?,* hely nélk.: Ernst&Young.

Sharma, M., 2011b. *Outsourcing Pricing Models – FTE based or Transaction based?,* New York: Corrystone Global Partners.

Sharma, S., 2011a. *Outlook 2012 The Changing Landscape of the Global Service Industry,* New York: Global Services.

Simonson, E., 2011. *Captivating Clarifications – Captive Centers and Erroneously Published Obituary,* New York: Everest Group Research.

Simonson, E., 2012. *Post Global In-house Center Webinar Musings – Change is not as hard or as quick as you might think,* New York: Everest Group Research.

Spee, R., 2013. *Facilitating Investments During Difficult Times - Findings from IBM's Global Location Trends Report,* Brussels: IBM Plant Location International .

SSON, 2012. *The GBS Challenge,* New York: SSON Equaterra.

Strikwerda, J., 2005. *Shared Service Centers.* 3 szerk. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Strikwerda, J., 2006a. *The Challenge of Shared Service Centers.* London, European Council on Corporate Strategy.

Strikwerda, J., 2006b. *The Shared Service Centre - Change, governance and strategy.* hely nélk., ismeretlen szerző

Strikwerda, J., 2006c. *Understanding the Challenge that is Shared Services,* London: IQPC.

SunGard, 2010. *The next generation shared service center - what have we learned?,* Wayne: Avantgard Insights.

Thorniley, D., 2003. *Shared Services - Moving into Central and Eastern Europe,* London: The Economist, White Paper.

Tóth, P., 2012. *A szolgáltató központok helyválasztásának tényezői.* TDK dolgozat szerk. Debrecen: Debreceni Egyetem, Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma.

Tököli, G., 2011. *A cloud lassan az IT kiszervezéseket is felfalja,* Bitport: Bitport.

Tracy, S., 2012. *Shared Services – An enabler for managing risk,* Stamford: Information Services Group, Whitepaper.

Van Hove, P., 2011. *Shared Services Strategies of Increasingly Globally Integrated Enterprises,* Brussel: IBM Plant Location International.

VG Online, 2012. *Elhódíthatjuk Indiától a szolgáltató központokat,* Budapest: Világgazdaság.

Weller, P., 2012. *Global Business Services: Trends in Measurement and Performance Improvement,* New York: The Hackett Group.

Yuchi, K., 2009. *An Overview of Shared Service,* WordPress: Trianz.

Zinnov, 2010. *Outsourcing info,* hely nélk.: Shared Services Outsourcing Network, White paper.

Jogszabály, rendeletek

EB, 2006. *N 487/2006 számú határozat.* Brüsszel: Európai Bizottság.

Európai Parlament és Európai Unió Tanácsa, 2006. Az Európai Parlament és Tanács 2006/123/EK Irányelve. *Európai Unió Hivatalos Lapja,* pp. 36-68.

Interjú

Bencsik, E., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (06 szeptember 2012).

Bodnár, V., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (28. augusztus 2012).

Bőgel, G., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (07 szeptember 2012).

Henterné, Á. T., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (12 július 2012).

Hoffmann, Á., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (11. július 2012).

Juhász, N., 2013. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (2. július 2013).

Kakuk, B., 2013. *Személyes interjú a kérdőív lekérdezéséhez* [Interjú] (17 06 2013).

Németh, K., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (18 július 2012).

Pintér, M., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (23. július 2012).

Slomska, M., 2013. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (12 június 2013).

Suhajda, A., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (10. augusztus 2012).

Szetey, G., 2012. *Interjú egy SSC-ről a magyar államigazgatásban* [Interjú] (30. augusztus 2012).

Turi, P., 2013. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (08 június 2013).

Valkár, T., 2013. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (10. május 2013).

Vida, G., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (2. augusztus 2012).

Internetes forrás

Aese, J. E., 2011. *4 New Offshore Captive Center Models,* Framingham: CIO Magazine, Letöltés: 2012.06.15., Forrás: http://www.cio.com/article/686791/4_New_Offshore_Captive_Center_Models?page=1&taxonomyId=3195.

Aggarwal, B. B., 2005. *Is BOT an Incedent Proposal?,* New York: Global Services, Letöltés: 2012.06.14., Forrás: http://www.globalservicesmedia.com/Strategies-and-Best-Practices/Vendor-Management/Is-BOT-an-Indecent-Proposal/24/30/0/general200705211133.

Berta, L., 2011. *Áll az outsourcing piac: miért nem jönnek a beruházások,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2011.12.20., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/all-az-outsourcing-piac-miert-nem-jonnek-a-beruhazasok-20110902.html.

Cecil, R., 2012. *The World's Next Top Model?,* New York: Shared Services & Outsourcing Network, Letöltés: 2013.03.21., Forrás: http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/the-world-s-next-top-model/#.UVlKbVc6qkQ.

Cséfalvay, Z., 2005. *Mit tanulhat Magyarország Indiától,* Budapest: HVG Online, Letöltés: 2012.02.22., Forrás: http://img8.hvg.hu/velemeny/20050901csefalvay2.

Csorján, B., 2013. *The Hungarian Office Market Outside Budapest,* Debrecen: SSC Debrecen Blog.

Csorján, B., 2013. *Will Eastern Europe provide lower labour cost than China?,* Debrecen: SSC Debrecen Blog.

Daleske, C. B., 2012. *Shared services – from service centers to efficiency innovation centers,* WordPress: Innovation for Growth, Letöltés: 2012.05.20. Forrás: http://innovationforgrowth.wordpress.com/2012/03/26/shared-services-from-service-centers-to-efficiency-innovation-centers/.

Dobák, E., 2009. *Milyen egy szolgáltató központ ideális munkatársa?,* Budapest: HR Portál, Letöltve: 2012.11.24, Forrás: http://www.hrportal.hu/c/milyen-egy-szolgaltato-kozpont-idealis-munkatarsa-20090928.html.

Domokos, L., 2006. *Interjú Szetey Gáborral, a MEH személyügyi államtitkárával,* hely nélk.: http://mathom.dura.hu/dura-hirek/readarticle.php?article=munkaugy/2006/11/22/awsedhfds.html.

EasyTech Solution, 2002. *Service Level Agreement,* hely nélk.: EasyTech Solution, Letöltés: 2012.10.15., Forrás: http://www.business-resources.net/sla/present.htm.

Erdős, G., 2005. *Szolgáltató-központok,* Budapest: IT Business Online, Letöltés: 2010.10.21., forrás: http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/Focus/Szolgaltato_kozpontok.html.

Fekete, G., 2007. *Shared Service Center - eredmények és kérdőjelek,* Budapest: Business Online, Letöltés: 2012.10.12., Forrás: http://bonline.hu/cikk/61355/.

Figyelő, 2009. *Átmozgatás,* Budapest: Figyelő Online, Letöltés: 2011.08.20., Forrás: http://www.figyelo.hu/cikkek/171179_atmozgatas.

Figyelőnet, 2009. *A szolgáltató központok hazája lehetünk,* Budapest: Figyelőnet, Letöltés: 2011.10.10., Forrás: http://fn.hir24.hu/ceghirek/2009/05/11/szolgaltato_kozpontok_hazaja_lehetunk.

Gammage, M., 2010a. *Back-office Transformation – BPM as Rubik's Cube,* Birmingham: Sourcing Shangri-La, Letöltés: 2012.12.10., Forrás: http://sourcing-shangri-la.typepad.com/blog/2010/09/operational-excellence-as-a-rubiks-cube.html.

Gammage, M., 2010b. *The Future of Outsourcing Governance,* Birmingham: Sourcing Shangri-La, Letöltés: 2011.11.13., Forrás: http://sourcing-shangri-la.typepad.com/blog/2010/11/outsourcing-governance-20.html.

Gammage, M., 2010c. *The Future of Outsourcing Governance,* Birmingham: Sourcing Shangri-La, Letöltés: 2011.11.13., Forrás: http://sourcing-shangri-la.typepad.com/blog/2010/11/outsourcing-governance-20.html.

Garai, K., 2008. *Nehézkesen indult a közszolgák teljesítményértékelése,* hely nélk.: http://www.mfor.hu/cikkek/Pofonok_es_motivacio_____a_TER_elso_evenek_tapasztalatai.html.

Grace, C., 2011. *Public Sector Shared Services - No More Excuses!,* London: Outsource Magazine, Letöltés: 2012. 01.12., Forrás: http://www.outsourcemagazine.co.uk/articles/item/3943-public-sector-shared-services-no-more-excuses.

Gyimóthy, É., 2011a. *Miért nem szerveznek ki a magyar cégek?,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2011.11.19., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/miert-nem-szerveznek-ki-a-magyar-cegek-20110606.html.

Gyimóthy, É., 2011b. *A szolgáltató szektor lehet hazánk kitörési pontja,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.01.25., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/a-szolgaltato-szektor-lehet-hazank-kitoresi-pontja-20111111.html.

HR Portál, 2008. *Szolgáltató központokra pazarol az állam?,* Budapest: HR Portál, Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/szolgaltato-kozpontokra-pazarol-az-allam-20080211.html; Letöltés: 2012.10.12.

HR Portál, 2009. *Hátránya is van a kiszervezésnek,* Budapest: HR Portál, Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/hatranya-is-van-a-kiszervezesnek-20090826.html; Letöltés: 2012.10.12.

HR Portál, 2011. *Fokozatosan javul a fiatalok nyelvtudása,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.02.12., Forrás: http://www.hrportal.hu/c/fokozatosan-javul-a-fiatalok-nyelvtudasa-20110829.html.

HR Portál, 2012a. *A szolgáltató központok szívhatják fel a munkanélküli fiatalokat,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.12.20., Forrás: http://www.hrportal.hu/c/a-szolgaltatokozpontok-szivhatjak-fel-a-munkanelkuli-fiatalokat-20121210.html.

HR Portál, 2012b. *Gondot okoz a fluktuáció a szolgáltató központoknak,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.12.20., Forrás: http://www.hrportal.hu/c/gondot-okoz-a-fluktuacio-a-szolgaltato-kozpontoknak-20120802.htm.

HR Portál, 2012c. *Mennyit fizetnek a multik ügyféltámogató központjai?,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.12.25., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/mennyit-fizetnek-a-multik-ugyfeltamogato-kozpontjai-20121105.html.

Kertész, D., 2011. *HR-es kihívások a szolgáltató szektorban,* Budapest: HR Portál, Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/hr-es-kihivasok-a-szolgaltato-szektorban-20111114.html, Letöltés: 2013.05.10.

Kovács, G., 2010. *Új távlatok a hazai SSC piacon. Outsourcing Center,* Budapest: Outsourcing Center, Letöltés: 2012.11.22., Forrás: http://outsourcingcenter.hu/2010/05/18/uj-tavlatok-a-hazai-ssc-piacon/.

Moller, P., 1997. *Implementing Shared Services in Europe,* London: Treasury Management International, Forrás: http://www.treasury-management.com/TOPICS/aaemu/emu6b.htm Letöltve: 12.05.2005.

Mózsik, T., 2008. *Újabb szolgáltató központ Budapesten, Computerworld,* hely nélk.: http://computerworld.hu/ujabb-szolgaltatokozpont-nyilt-budapesten.html Letöltés: 2011.10.15.

Nagy, B., 2010. *Interjú Vass Tiborral az E.On kelet-európai szolgáltatási igazgatójával,* Budapest: IT Business Online, Letöltés: 2011.10.22., Forrás: http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/vipstafeta/Vass_Tibor.html.

Nikhil, R. & Nihal, G., 2007. *Thought Starter – Virtual captive an emerging trend?,* New York: Global Services, Letöltés: 2012.02.01, Forrás: http://www.globalservicesmedia.com/BPO/Market-Dynamics/Thought-Starter:-Virtual-Captives-%C2%97-An-Emerging-Trend/23/28/0/general200705211461.

Oshri, I., 2012. *What is your captive center strategy,* New York: SSON Letöltés: 2012.08.28 Forrás: http://www.ssonetwork.com/sourcing-models-strategy/articles/what-s-your-captive-center-strategy/.

Privátbankár, 2012. *A szolgáltató központoknak ismét vonzó célpont lett Magyarország,* Budapest: Privátbankár, Letöltés: 2012.05.12., Forrás: http://privatbankar.hu/ingatlan/a-szolgaltato-kozpontoknak-ismet-vonzo-lett-magyarorszag-245125.

Ramesh, A., 2011. *Getting the most out of your global sourcing investment,* London, Letöltés: 2012.01.12., Forrás: http://globaldeliveryreport.com/commentary-getting-the-most-out-of-your-global-sourcing-investment/: Everest Group.

Reviczky, Z., 2012. *2020-ra 150 ezer diplomás fog hiányozni a magyar munkaerőpiacról,* Budapest: Népszabadság Online, Letöltés: 2012.10.25., Forrás: http://nol.hu/gazdasag/2020-ra_150_ezer_diplomas_fog_hianyozni_a_magyar_munkaeropiacrol.

Rusz, Á., 2013. *Szolgáltató központok: itthon is világszínvonalon,* Budapest: Magyar Projektmenedzsment Szövetség, Letöltve:2013.08.02. Forrás: http://www.pmsz.hu/pmi/szolgaltato-kozpontok-itthon-vilagszinvonalon.

Sangani, R., 2011. *Trends Trends Trends,* hely nélk.: Shared Services & Outsourcing Network, Letöltés: 2012.04.15., Forrás: http://www.ssonetwork.com/governanace-structure-outsourcing-hybrid-shared-services/10836-A.

Seddon, J., 2010. *Why do we believe in economy of scale,* London: The system Thinking Review, Letöltés: 2012.05.10., Forrás: http://www.thesystemsthinkingreview.co.uk/index.php?pg=18&utwkstoryid=266.

Seregdy, T., 2013. *Tízezer milliárd dolláros bővülés a szolgáltató központok piacán,* Budapest: Ernst&Young Letöltés: 2013.08.01. Forrás: http://www.ey.com/HU/hu/Newsroom/News-releases/2013_05_25_SSC.

Simonson, E. & Singh, A., 2011. *Captives are staying alive,* New York: Everest Group Research, Forrás: http://research.everestgrp.com/Product/11493 Letöltés: 2012.11.12.

SSC Recruitment, 2010. *Az átlagnál magasabb munkaerő mozgás okai,* Budapest: Exact Solution - Recruitment Agency, Letöltés: 2011.11.20., Forrás: http://sscguide.hu/news.php?extend.1.

Sütő, M., 2008. *Két nyelven beszélő tálentumokat keresnek a szolgáltató központok,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.12.10., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/ket-nyelven-beszelo-talentumokat-keresnek-a-szolgaltato-kozpontok-20081003.html.

Sütő, Z., 2012. *A kiszervezés új formája - crowdsourcing,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.05.04., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/a-kiszervezes-uj-formaja-crowdsourcing-20120209.html.

Szabó, Z., 2013. *Felnőttkorba ért az SSC-szektor Magyarországon,* Budapest: HR Portál, Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/felnottkorba-ert-az-ssc-szektor-magyarorszagon-20131029.html, Letöltés: 2013.11.05.

Szilágyi, K., 2006. *Több havi fiezetésnek megfelelő jutalom a legjobbaknak - kezdődik a közigazgatási reform, HRPortál,* hely nélk.: http://www.hrportal.hu/c/tobb-havi-fizetesnek-megfelelo-jutalom-a-legjobbaknak-kezdodik-a-kozigazgatasi-reform-20061128.html Letöltés: 2012.12.20.

Szilágyi, K., 2011. *Hogyan működhetnek hatékonyabban a szolgáltató központok,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.01.21., Forrás: http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-mukodhetnek-hatekonyabban-a-szolgaltato-kozpontok-20111114.html.

Takács, G., 2009. *Állást ér a ritka nyelv ismerete,* Budapest: HR Portál, Letöltés: 2012.11.12., Forrás: http://www.hrportal.hu/c/allast-er-a-ritka-nyelv-ismerete-20090423.html.

UNCTAD, 2002. *Transnational Corporations Statistics,* Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, Letöltés: 2012.12.12., Forrás: http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=3159&lang=1.

Verma, P., 2009. *Hybrid Captive Models Don't Work,* New York: Global Services, Letöltés: 2012.05.04, Forrás: http://www.globalservicesmedia.com/Strategies-and-Best-Practices/Emerging-Models/Hybrid-Captive-Models-Don%27t-Work/24/32/8993/general200911277786.

VG Online, 2012. *Az átlagnál magasabb munkaerő mozgás okai,* Budapest: Világgazdaság Online, Letöltés: 2011.11.20., Forrás: http://www.vg.hu/vallalatok/szolgaltatas/a-szolgaltato-kozpontok-a-magyar-munkaeropiac-remenysegei-382014.

Szerző témában megjelent publikációi

KÖNYVFEJEZET

Lektorált magyar nyelvű tanulmány tanulmánykötetben

1. Marciniak Róbert: Vállalati kommunikáció a Shared Service Centerek esetében, A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai, pp. 97-110., Miskolci Egyetem, Szerkesztette: Dobos Csilla, ISBN 978-963-358-011-0
2. Marciniak Róbert: Szolgáltatási szint megállapodás (SLA) szerepe az osztott szolgáltatás központoknál (SSC), „Ekonomické stúdie - teória a prax (Gazdasági tanulmányok - elmélet és gyakorlat)" tanulmánykötet, 2013.01.22-23. Komárno, Szlovákia, International Research Institute s.r.o., Odborárov 1320/46 94501 Komárno, Slovakia, szerkesztette: Karlovitz János Tibor, pp. 295-303, ISBN 978-80-971251-2-7

Lektorált idegen nyelvű tanulmány tanulmánykötetben:

1. Robert Marciniak: „New Framework about the differences between Shared Service and Outsourcing models", Current Issues in Some Disciplines, Tanulmány kötet, pp. 37-42., Published by: International Research Institute s.r.o., Odborárov 1320/46, 94501 Komárno, Slovakia, Editor: János Tibor Karlovitz, ISBN: 978-80-89691-01-2
2. Robert Marciniak: „Vision about Hungarian Sourcing Market", Economics Questions, Issues and Problems, 2. számú Tanulmány kötet, pp. 157-164., Published by: International Research Institute s.r.o., Odborárov 1320/46, 94501 Komárno, Slovakia, Editor: János Tibor Karlovitz, ISBN: 978-80-89691-07-4
3. Robert Marciniak: „Supporting Activities – Shared Service Centres", in. Berényi László (szerk), Management Challenges in the 21th Century, Published by: LAP Lambert Academic Publishing, 2014, pp. 27-36, ISBN: 978-3-659-54255-8

FOLYÓIRAT:

Referált külföldi folyóirat

1. Robert Marciniak: Measuring Service Satisfaction In Shared Service Organizations, Procedia Social and Behavioral Sciences Journal, Volume 81., 28 June 2013, pp. 217–223. Elsevier Ltd., ISSN: 1877-0428

Referált hazai folyóirat

1. Robert Marciniak: Role of new IT Solutions in the Future of Shared Service Model, Pollack Periodica: An International Journal For Engineering And Information Sciences, Volume 8., Number 2., pp. 187-194. ISSN: 1788-1994

Nem referált külföldi folyóirat

1. Robert Marciniak: Position of CEE And Hungary on The Global Shared Service Delivery Market, European Scientific Journal (ESJ), Volume 9., Special Edition No. 1., pp. 164-169. ISSN: 1857-7431
2. Robert Marciniak: Hybrid Models as a Mix of Shared Services and Outsourcing or Could Hybrid Model be the New Management Buzz in the Following Times, International Journal of Business and Management Studies (IJBMS), The Social Sciences Research Society, Izmir, Vol. 4. No. 1. January 2012, pp. 227-235., ISSN: 1309-8047
3. Robert Marciniak: The Hungarian Shared Service Market or What are the drivers and the obstacles of progress, International Conference of Business and Management, International Journal of Business and Management Studies (IJBMS), The Social Sciences Research Society, Izmir, Vol. 4. No. 1. January 2012, pp. 133-141., ISSN: 1309-8047
4. Robert Marciniak: Center of Excellence as a next step for shared service center, Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Science and Education Foundation, Volume 6., Part 3., pp. 231-238., 2012, ISSN: 1313-2555

Nem referált hazai folyóirat

1. Robert Marciniak: Human Resources in the Hungarian Shared Service Centers, Theory Methodology Practice, University of Miskolc, Volume 9., Number 1., pp. 63-70., March 2013. ISSN: 1589-3433
2. Robert Marciniak: Possible Sources for Progress of the Shared Service Market in Hungary, Theory Methodology Practice, University of Miskolc, Volume 8., Number 1., pp. 41-45., June 2012. ISSN: 1589-3413
3. Marciniak Róbert: Szolgáltatási minőség a Shared Service modellben, Magyar Minőség, Magyar Minőség Társaság, XXI. évfolyam 11. szám, 2012. november, pp. 56-60, Budapest, ISSN 1789-5502
4. Marciniak Róbert: Választási küzdelem - Beruházások állami támogatása, HVG Heti Világgazdaság 35. évfolyam, 19. szám, 2013. május 11., pp. 58-60., ISSN: 1217-9647
5. Marciniak Róbert: Minek nevezzelek – A hazai SSC piac fejlődése, HVG Heti Világgazdaság 36. évfolyam, 07. szám, 2014. február 15., pp. 45-47., ISSN: 1217-9647

KONFERENCIA KIADVÁNY

Külföldi konferencia kiadvány

1. Robert Marciniak: Shared Service Center in the Framework of Responsibility Centers, 9th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers, Zlin, Csehország, 2013.04.25, CD Proceedings, Paper 15., p. 7., ISBN: 978-80-7454-248-0
2. Robert Marciniak: Significance of Rightshoring model in Central-Eastern Europe Region, International Baku Forum of Young Scientists, 20-25 May 2013, Baku, Azerbaijan, Conference Proceedings, pp. 362-364., Published: Ministry of Youth and Sport of the Republic of Azerbaijan
3. Robert Marciniak: Choice between Outsourcing and Shared Services, GV-CONF 2013, April 8-12., 2013, Conference Proceedings, pp. 60-65., Editors: Doc. Ing. Zlatko V. Sovreski, Ph.D.; Ing. Michal Mokryš; Ing. Štefan Badura, Ph.D.; Ing. Anton Lieskovský, Ph.D., Published by: EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina, Slovakia, ISBN: 978-80-554-0649-7, ISSN: 1339-2778
4. Robert Marciniak, Istvan Szintay: A Growing Market Sector in the Stagnating Hungarian Economy, Global Business Conference 2013 Winter, February 04-08, 2013, Tignes, France, pp. 159-168, Published: Innovation Institute, Klaiceva 44, Zagreb, Croatia, Editors: Goran Vlasic, Jurica Pavicic, Josef Langer, ISSN: 1848-2252
5. Robert Marciniak: Shared Service Center in the Hungarian Public Sector, Conference of Informatics and Management Sciences (ICTIC 2013), Slovakia, March 25-29. 2013, pp. 363-368., Editors: prof. Ing. Karol Matiaško, Ph.D.; Ing. Anton Lieskovský, Ph.D.; Ing. Michal Mokryš, Published by: EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina, Slovakia, ISBN: 978-80-554-0648-0, ISSN: 1339-231X
6. Robert Marciniak: Position of CEE And Hungary on The Global Shared Service Delivery Market, 1st Annual International Interdisciplinary Conference, 24-26 April 2013, Azores, Portugal, Conference Proceedings vol. 1., pp. 164-169., Published by: European Scientific Institute Publishing, ISBN: 978-608-4642-03-9
7. Robert Marciniak: Standardization as a key issue in shared service organization, Global Business Conference 2012 Proceedings - To standardize or not to standardize?, Innovation Istitute, Zagreb, September 2012, pp. 189-196., ISSN: 1848-2252
8. Robert Marciniak: Center of Excellence as a next step for shared service center, Economy and Business, Economic Development and Growth, 11th International Symposium, pp. 1-8., 2012. szeptember 1-5., Slanchev Briag, Bulgária
9. Robert Marciniak: Business Process Management in the Operating of Shared Service Model, Pro Futuro Science Association, 2012. szeptember 27-29., Krakow, Lengyelország, Conference, pp. 907-914., CD Proceedings: ISBN 978-83-62218-64-6, Editors Grupa Naukowa Pro Futuro, Published by Akademia Górniczno-Hutnicza

10. Robert Marciniak: Definition Limitation for Shared Service Model, 7th International Conference for Young Researchers, 2012. november 12-14., Gödöllő, Magyarország, pp. 177-180. Conference Proceedings: ISBN 978-963-269-319-4 Published: Szent István Egyetemi Kiadó, Responsible publisher: Dr. Solti László, rector
11. Robert Marciniak: Captive center model in Hungary, 13th Management International Conference (MIC 2012), 2012. november 22-24., Organised by the University of Primorska, Faculty of Management, Slovenia and Corvinus University of Budapest, Hungary, Budapest, Magyarország, Conference Proceedings: pp. 1089-1101., ISBN 978-961-266-201-1, Published by the University of Primorska, Faculty of Management, Slovenia and Corvinus University of Budapest, Hungary
12. Robert Marciniak: Critiques about Shared Service Model, ARSA 2012 Conference, Proceedings in Advance Research in Scientific Areas, December 3-7., 2012, pp. 108-112, Published by: EDIS - Publishing Institution of the University of Zilina, Slovak Republic, Editors: Ing. Michal Mokrys, Ing. Anton Lieskovsky, PhD., ISBN: 978-80-554-0606-0, ISSN: 1338-9831
13. Robert Marciniak: Duration of investments in the Hungarian Shared Service Market, Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, 2013. szeptember 5., Kecskemét, Magyarország, „Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment" konferencia kiadvány, I. Kötet, pp. 443-447., Szerkesztette és kiadta: Dr. habil Ferencz Árpád, ISBN: 978-615-5192-20-3
14. Robert Marciniak: What are the opportunities for an SSC on the Hungarian country-side, Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, 2013. szeptember 5., Kecskemét, Magyarország, „Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment" konferencia kiadvány, I. Kötet, pp. 448-452., Szerkesztette és kiadta: Dr. habil Ferencz Árpád, ISBN: 978-615-5192-20-3

Hazai idegen nyelvű konferencia kiadvány

1. Robert Marciniak: Performance measurement in Shared Service Centers, 8th International Conference of PhD Students, 2012. augusztus 5-11., Miskolc, Magyarország, pp. 1-6., Proceedings CD ISBN: 978-963-661-994-7
2. Robert Marciniak: Pricing at Shared Service Organizations, 8th International Conference of PhD Students, 2012. augusztus 5-11., Miskolc, Magyarország, pp. 1-6.,Proceedings CD ISBN: 978-963-661-994-7
3. Robert Marciniak: Strategic and Structural Characteristics of SSC, In: Szakály Dezső (szerk.), Doktoranduszok fóruma: Miskolc, 2011. november 8.: Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa, Miskolc, Magyarország, Miskolc: Miskolci Egyetem Tudományszervezési és Nemzetközi Osztály, pp. 80-85.

4. Robert Marciniak: Structural Changes of innovative organizational forms. In: OTDK PhD Section. Miskolci Egyetem. edited: Prof. Dr. Nagy Aladár, Miskolc, 25-27. April 2007, ISBN: 978 963 661 768 4
5. Robert Marciniak: Shared Service Centers in the Public sector, In: microCad 2007 International Scientific Conference, Section P: Company Competitiveness in the XXI Century, University of Miskolc, ITTC, edited: Dr. Lehoczky László, 22-23. March 2006. pp. 187-194. ISBN: 963 661 757 8
6. Robert Marciniak: The New Ways of Innovative Forms of Organization, In: microCad 2006 International Scientific Conference, Section P: Economic Challenges, University of Miskolc, ITTC, edited: Dr. Lehoczky László, 16-17. March 2006. pp. 237-239. ISBN: 963 661 716 3
7. Marciniak Róbert: The organizational effect of open innovation, In: Doktoranduszok Fóruma. ME Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2006. november 9.
8. Robert Marciniak: New Solutions for Innovative Organizations, : Anon (szerk.) 4th International Conference for Young Researchers of Economics: Proceedings, Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2006.10.02-2006.10.04., Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2006. pp. 159-163. Vol. 1-2. ISBN: 963-9483-66-4
9. Robert Marciniak: Self-Assesment of Innovation Forms. In: microCad 2005 International Scientific Conference. Section P: Economic Challenges, University of Miskolc, ITTC, edited: Dr. Lehoczky László, 10-11. March 2005. pp. 203-207. ISBN: 963 661 662 0
10. Robert Marciniak: Trend of Innovative Forms. 5th International Conference of PHD Students. University Of Miskolc, Hungary. edited: Dr. Lehoczky László, 14-20 August 2005. pp. 201-205. ISBN: 963 661 677 9

Hazai magyar nyelvű konferencia kiadvány

1. Marciniak Róbert: Megosztott szolgáltatások jövője, KHEOPS konferencia, 2012. május 16., Mór, Magyarország, CD Konferencia kiadvány, pp. 201-209. ISBN: 978-963-87553-9-1, Kiadta: Automobil Kutató Intézet
2. Marciniak Róbert: Shared service centerek fejlődési modelljei, In: Fülöp Zoltán, Kovács Csongor (szerk.), XIII. RODOSZ Konferencia: Kivonatok jegyzéke, Konferencia helye, ideje: Kolozsvár, Románia, 2012.11.09-2012.11.11., Kolozsvár: Romániai Magyar Doktorandusok és Fiatal Kutatók Szövetsége (RODOSZ) - Metaforma Kft., p. 78.
3. Marciniak Róbert: A magyar shared service szektor a regionális versenyben, „Nemzedékek együttműködése a tudományban” IV. PEME konferencia, 2012. november 15., Budapest, Magyarország, Elektronikus Konferenciakötet: Gazdaságtudományi Szekció, pp. 58-65, Lektorálta: Prof. Dr. Mihályi Péter,

4. Marciniak Róbert: Sourcing és Shoring modellek, KHEOPS konferencia, 2013. április 26., Mór, Magyarország, CD Konferencia kiadvány, pp. 81-92. ISBN: 978-963-89779-0-8, Felelős kiadó: KHEOPS Automobil-Kutató Intézet® Prof. Dr. Svéhlik Csaba
5. Marciniak Róbert: Szervezeti innováció irányzatai. In: Tavaszi Szél konferencia kiadvány 2007, Társadalomtudományok Pro Patria Szekció, 2007. május 17-20. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem. Kiad.: DOSz, edited: Mankovits Tamás, pp. 328-335. ISBN: 978 963 87569 0 9
6. Marciniak Róbert: Szervezeti innováció új típusai. In: Kegyes-Brassai Orsolya Katalin (szerk.) Tavaszi Szél, 2006, Kaposvár: konferenciakiadvány, Konferencia helye, ideje: Kaposvár, Magyarország, 2006.05.04-2006.05.07. Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2006. pp. 427-430. ISBN: 963-229-773-3
7. Marciniak Róbert: Osztott szolgáltatás központ modell a centralizáció és a decentralizáció vonatkozásában. In: Doktoranduszok Fóruma. Miskolc, 2005. november 9. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa. Kiad.: ME Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, edited: Dr. Szegedi Krisztina, pp. 123-128.
8. Marciniak Róbert: Innovatív szervezetek önértékelése, In: Dr Szegedi Krisztina (szerk.) Doktoranduszok Fóruma Gazdaságtudományi Kar Szekciókiadványa., Konferencia helye, ideje: Miskolc, Magyarország, 2004.11.09, Miskolc: Miskolci Egyetem Innovációs és Technológia Transzfer Centrum, pp. 135-139.
9. Marciniak Róbert: Egy szolgáltatóközpont megszervezésének alternatívái, „Szervezetek és vállalatok aktuális kérdései", IX. KHEOPS konferencia, 2014. augusztus 26., Mór, Magyarország, CD Konferencia kiadvány, pp. 129-138. ISBN: 978-963-89779-2-2, Felelős kiadó: KHEOPS Automobil-Kutató Intézet® Prof. Dr. Svéhlik Csaba

KONFERENCIA ABSZTRAKT

Külföldi konferencia absztrakt

1. Marciniak Róbert: Szolgáltatási szint megállapodás (SLA) szerepe az osztott szolgáltatás központoknál (SSC) In: Karlovitz János Tibor (szerk.) Ekonomické štúdie - teória a prax: Gazdasági tanulmányok - elmélet és gyakorlat, Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2013.01.22-2013.01.23., International Research Institute, 2013. p. 51. ISBN:978-80-971251-2-7
2. Robert Marciniak: „New Framework about the differences between Shared Service and Outsourcing models", IRI Interdisciplinary Conference, 29-30 November 2013, Nové Zámky, Szlovákia, Abstract Book, p. 24., Published by: International Research Institute s.r.o., ISBN: 978-80-89691-01-2

3. Robert Marciniak: „Vision about Hungarian sourcing market”, IRI Economics Conference, 20-22 January 2014, Komarno, Slovakia, Abstract Book, p. 48., Published by: International Research Institute s.r.o., ISBN: 978-80-89691-06-7

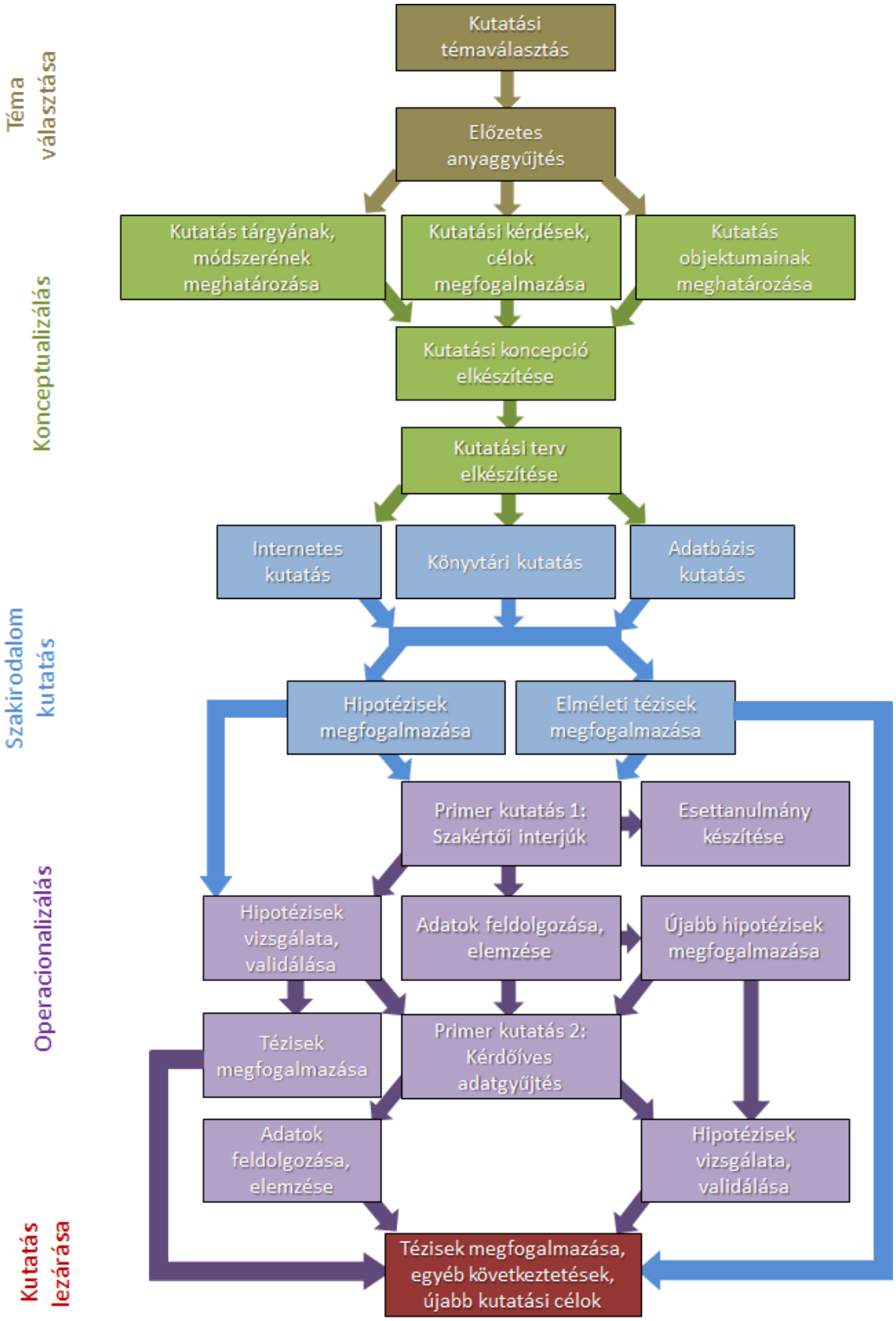
Hazai idegen nyelvű konferencia absztrakt

1. Robert Marciniak: Role of new IT Solutions in the Future of Shared Service Model, Eighth International PhD & DLA Symposium University of Pécs, Pollack Mihály Faculty of Engineering and Information Technology. 2012. október 29-30. Pécs, Magyarország. Book of Abstract, Konferencia helye, ideje: Pécs, Magyarország, 2012.10.29-2012.10.30., Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Pollack Mihály Műszaki és Informatikai Kar, 2012. p. 101. ISBN: 978-963-7298-48-6
2. Robert Marciniak: Captive center model in Hungary, 13th Management International Conference (MIC 2012), 2012. november 22-24., Organised by the University of Primorska, Faculty of Management, Slovenia and Corvinus University of Budapest, Hungary, Budapest, Magyarország, Book of Abstracts: pp. 44., ISBN 978-961-266-200-4, Published by the University of Primorska, Faculty of Management, Slovenia and Corvinus University of Budapest, Hungary
3. Robert Marciniak: „Empirical Research In IT Business Service Centers In Hungary”, Ninth International PhD & DLA Symposium, University of Pécs, Pollack Mihály Faculty of Engineering and Information Technology, 2013. október 21-22. Pécs, Magyarország, Book of Abstract, pp. 101. Publisher Responsible: Dr. Habil. Balint Bachmann, DLA Cover page: Erzsébet Győri Technical Editor: Attila Fülöp ISBN 978-963-7298-48-6 Published by Pollack Mihály Faculty of Engineering and Information Technology, University of Pécs, Hungary 2013

Mellékletek

1. **Kutatás folyamata**
2. **Kutatási interjúkban résztvevők listája**
3. **Interjúk keretkérdéseinek listája**
4. **Osztott szolgáltató központok Magyarországon**
5. **Kérdőívet kitöltő cégek listája**
6. **Kutatási kérdőív kérdései**
7. **A teljes sokaság és a kérdőíves válaszadói minta összehasonlítása**
8. **Az üzleti szolgáltatások kategorizálása a termelési szolgáltatások részeként**
9. **Modell sourcing döntésekhez**
10. **Motivációk Shared Service modell alkalmazásához**
11. **Outsourcing és Shared Service összehasonlítása**
12. **A szolgáltatások tranzakciós jellege és az irányítási struktúra kapcsolata**
13. **Az üzleti szolgáltató központok átlagos fluktuációs rátája világrégiónként**
14. **Hipotézisek statisztikai próbái**
15. **Klaszteranalízis dendogramja és statisztikái**

1. számú melléklet: Kutatás folyamata



2. számú melléklet: Kutatási interjúkban résztvevők listája

Résztvevő neve	Munkahelye, beosztása	Interjú időpontja
Bencsik Edit	Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség (HOA) SSC-kért felelős elnökségi tag	2012.09.06.
Bodnár Viktória	IFUA Horváth&Partners, ügyvezető igazgató, BCE docens	2012.08.28.
Bőgel György	CEU professzora	2012.09.07.
Henterné Tringer Ágnes	Nemzetgazdasági Minisztérium, Befektetési Főosztály vezetője	2012.07.12.
Hoffman Ádám	Exact Solution SSC divízió vezetője	2012.07.11.
Németh Katalin	Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA)	2012.07.18.
Pintér Mónika	DLM Consulting, korábban PricewaterhouseCoopers SSC tanácsadás üzletágáért felelős igazgatója	2012.07.23.
Slomska Mónika	Professional Solutions tulajdonosa és tanácsadója, korábban vezető munkatárs több SSC-ben (Kinetic Concepts, Morgan Stanley, Getronics, Genpact, AVIS, IBM)	2013.06.12.
Suhajda Attila	Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség (HOA) elnöke	2012.08.10.
Turi Péter	SSC piaci szakértő	2013.06.08.
Valkár Tamás	SSC piaci szakértő	2013.05.10.
Vida Gábor	IFUA Horváth&Partners vezető tanácsadója	2012.08.02.

Különálló interjú: Vidék kontra főváros mint SSC helyszín

Résztvevő neve	Munkahelye, beosztása	Interjú időpontja
Juhász Nóra	Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA), Észak-magyarországi Regionális Iroda, vezető tanácsos	2013.07.02.

Különálló interjú: Egy SSC a magyar államigazgatásban

Résztvevő neve	Munkahelye, beosztása	Interjú időpontja
Szetey Gábor	tanácsadó, korábban kormányzati személyügyért felelős államtitkár	2012.08.30.

3. számú melléklet: Interjúk keretkérdéseinek listája

1. Miért vált népszerűvé az elmúlt évtizedben Magyarország és Kelet-Közép Európa a szolgáltatói központok számára? Mi volt az oka az utóbbi évtized felfutásának?
2. Sok helyen olvasni, hogy visszaesés van az új központok megjelenésében? Van-e ilyen, lehet-e ezt érezni? Mi okozta ezt? Milyen szerepe van ebben a válságnak?
3. Mennyire fontos szereplői a magyar gazdaságnak az osztott szolgáltató központok (shared service centerek)? Mekkorára becsülhető a nemzetgazdasági súlyuk? (adóbevétel, létszám, stb.)
4. Mely tényezők játszanak a leginkább szerepet egy SSC hatékony működtetésében?
5. Mennyire versenyképes ma Magyarország a Közép-Kelet európai országokkal szemben egy-egy új szolgáltató központ idecsábításában? Mik az erősségeink és vannak-e gyengeségeink? Mik a legfontosabb helyszínválasztási tényezők (pl. munkaerő költsége)?
6. A jelenlegi kormányzati intézkedések, programok elégségesek-e? Hiányzik-e bármi, ami a szektort erősíthetné, vagy a nemzetközi versenyképességét javítaná?
7. Mennyire életképes hosszú távon a shared service modell? Hol vannak a határai?
8. Milyen szerepe lehet a modellnek a közszférában és a non-profit szférában? Lehetnek-e ezek a közeljövőben Magyarországon is a növekedés újabb területei? Elég érett-e a szolgáltatási kultúra ebben a szférában is?

Különálló interjú: Vidék kontra főváros mint SSC helyszín

1. Milyen tényezők alapján dönthetnek a külföldi beruházók egy-egy vidéki város mellett?
2. Mennyire érződik helyileg, hogy a kormány támogatja az üzleti szolgáltató szektor beruházásait a vidéki magyar településeken?
3. Mennyire fontos gazdasági tényezőt jelentenek a szolgáltató központok vidéken?
4. Milyen plusz ösztönzőket tudnak a helyi önkormányzatok és egyéb helyi szervezetek nyújtani a beruházásokhoz?
5. Mennyire elégséges a jelenlegi támogatási struktúra? Milyen tervek vannak az ösztönzőrendszer megváltoztatására?
6. Jelenhetnek-e valós alternatívát a vidéki városok a fővárossal szemben?
7. Van-e verseny a vidéki városok között és regionális szinten más országok városaival?
8. Mit hiányolnak a vidékre települt szolgáltató központok?
9. Milyen hosszú távra terveznek a beruházók vidéken?
10. Vizsgálják-e a beruházások megtérülését, ha igen, hogyan?

Különálló interjú: Egy SSC a magyar államigazgatásban kérdéslistája

1. Honnan származott a szakmai tudása, hol gyűjtötte a tapasztalatát a shared service modellel kapcsolatban a KSZSZK előtt? Volt-e munkatapasztalata, szakmai tapasztalata a közszférában?
2. Honnan származott a magyar KSZSZK modell struktúrája? Milyen külföldi példákon alapult?
3. A verseny- és közszféra közötti tudásáramlást hogyan látja? Működhetne a szakemberek mozgása a két szféra között?
4. Mik a fő működési különbségek a magyar közszféra és sikeres SSC példákkal rendelkező nyugati országok között?
5. Milyen tartalékok lehetnek a modellben a magyar non-profit szférát (egészségügy, oktatás) illetően?
6. Hogyan lehetne Magyarországon a közszférában a modellt bevezetni? Mik szükségesek ehhez?

4. számú melléklet: Osztott szolgáltató központok Magyarországon

Telepítés éve	Helyszín(ek)	Cégek megnevezése
1996	**Budapest**	**HP**
1998	**Székesfehérvár**	**IBM**
2001	**Székesfehérvár**	**Alcoa**
2001	**Budapest**	**Tata**
2001	**Budapest**	**Diageo**
2001	**Budapest**	**SAP**
2001	**Budapest**	**E.On/GEDOS**
2002	**Budapest**	**EDS (HP)**
2002	**Budapest**	**GE/Genpact**
2002	**Budapest**	**Flextronics**
2002	**Budapest**	**General Motors (GM)**
2003	**Budapest**	**Avaya**
2003	**Debrecen**	**Ygomi/SEI**
2003	**Budapest**	**Exxon Mobile**
2003	**Budapest**	**Avis**
2003	**Budapest**	**ING Bank**
2004	**Budapest**	**British Telecom (BT)**
2004	**Budapest**	**Getronics**
2004	**Budapest**	**Transcom**
2004	**Budapest**	**Microsoft**
2004	**Budapest**	**EPAM**
2004	**Budapest**	**IBM**
2005	**Budapest**	**GE**
2005	**Budapest**	**Oracle - IBM**
2005	**Budapest**	**Cisco**
2005	**Budapest**	**Ericson**
2005	**Székesfehérvár**	**Visteon**
2005	**Budapest**	**Cemex/IBM**
2005	**Budapest**	**NXP**
2005	**Budapest**	**Citibank**
2005	**Paks**	**Magyar Villamos Művek (MVM)**
2006	**Debrecen**	**National Instruments (NI)**
2006	**Budapest**	**IT Services (T-System)**
2006	**Budapest**	**KLM**
2006	**Budapest**	**Corning**
2006	**Budapest**	**Nalco (Ecolab)**
2006	**Budapest**	**Unisys**
2006	**Budapest**	**Roche**
2006	**Budapest**	**InBev**
2006	**Budapest**	**Morgan Stanley**
2006	**Budapest**	**Northgate Arinso (Convergys)**
2006	**Pécs**	**BUW**
2006	**Győr**	**E.On**
2006	**Békéscsaba**	**Budapest Bank**
2007	**Debrecen**	**IT Services (T-System)**
2007	**Debrecen**	**British Telecom (BT)**
2007	**Budapest**	**FAO**
2007	**Budapest**	**Cognizant**
2007	**Budapest**	**Vodafone**
2007	**Budapest**	**MSCI**
2007	**Budapest**	**UNHCR**
2007	**Budapest**	**Lufthansa**
2007	**Budapest**	**Celanese**

2007	**Debrecen**	**Concentrix (The Gem)**
2007	**Budapest**	**MOL (TOP Finance)**
2007	**Budapest**	**Panasonic**
2008	**Budapest**	**NCR**
2008	**Budapest**	**Lexmark**
2008	**Székesfehérvár**	**Sapa**
2008	**Budapest**	**Adecco**
2009	**Budapest**	**Albemarle**
2009	**Miskolc**	**Vodafone**
2009	**Budapest**	**British Petrol (BP)**
2010	**Budapest**	**Grundfos**
2010	**Budapest**	**ESAB**
2010	**Debrecen**	**Merlin**
2010	**Budapest**	**Adminex**
2010	**Székesfehérvár**	**Emerson**
2010	**Budapest**	**Kinetic Concept (KCI)**
2011	**Nyíregyháza**	**Lego**
2011	**Budapest**	**Givaduan**
2011	**Budapest**	**DHL**
2012	**Pécs**	**IT Services (T-System)**
2012	**Budapest**	**AGCO**
2012	**Budapest**	**evopro**
2012	**Budapest**	**Raiffeisen**
2012	**Budapest**	**LG**
2012	**Budapest**	**Tetra Pak**
2012	**Budapest**	**ZTE**
2012	**Pécs**	**Unisys**
2013	**Budapest**	**Nokia Siemens Network**
2013	**Budapest**	**Systemax**
2013	**Nyíregyháza**	**CIG Pannonia**
2013	**Budapest**	**Greif**
2013	**Budapest**	**Telenor**

Forrás: saját gyűjtés

5. számú melléklet: Kérdőívet kitöltő cégek listája

	Résztvevő cégek listája
1.	ADECCO Kft. SSC Adecco Office (korábban MPSGI)
2.	AGCO Hungary Kft.
3.	Albemarle Magyarország Kft.
4.	ALCOA-KÖFÉM Kft. (Alcoa European Data Center)
5.	allegroup.hu Kft.
6.	Avaya Magyarország Kft.
7.	AVIS Group BSC Kft.
8.	BP European Business Service Centre (EBSC)
9.	BT Limited Magyarországi Fióktelepe
10.	Celanese Magyarország Kft.
11.	Chevrolet Europe
12.	Cognizant Technology Solutions Hungary
13.	Corning Hungary Kft.
14.	Diageo Kft.
15.	E.ON Gazdasági Szolgáltató Kft.
16.	ESAB Kft.
17.	evopro SSC Zrt.
18.	ExxonMobil Üzletsegítő Központ Magyarország Kft.
19.	GE Hungary European Operations Services
20.	Genpact Hungary Kft.
21.	Givaudan Hungary Kft.
22.	Grundfos Pénzügyi Szolgáltató Központ (GFSS)
23.	Hewlett-Packard Magyarország Kft. / EDS Magyarország Kft.
24.	IT Services Hungary Kft.
25.	KBC Global Services (K&H Bank Szolgáltató Kft.)
26.	Kinetic Concepts, Inc. (KCI)
27.	Lego Hungária Kft.
28.	Lexmark International Technology Hungária Kft.
29.	Merlin-IT Hungary Information Technology Services Kft.
30.	Lufthansa Systems
31.	MSCI Inc.
32.	Top Finance Számviteli Szolgáltató Kft.
	(MOL)
33.	Nalco Hungary Kft. (Ecolab Company)
34.	National Instruments Hungary Kft.
35.	Nokia Magyarország Kft.
36.	Nokia Siemens Networks Kft.
37.	NorthgateArinso Hungary Kft. (korábban Convergys)
38.	Process Solutions Kft.
39.	Sykes Közép-Európa Telekommunikációs Szolgáltató Kft.
40.	Systemax EMEA
41.	TATA Consultancy Services
42.	UCC Kft.
43.	Unisys Magyarország Kft. Unisys Global Services Hungary (UGSH)
44.	Visteon Hungary Kft.
45.	Vodafone Operációs Központ Magyarország Zrt.
46.	Ygomi Europe Szolg. Kft. (SEI cégcsoport)
47.	XEROX Hungary Kft.

6. számú melléklet: Kutatási kérdőív kérdései

Kitöltőre, tulajdonos szervezetre és a szolgáltató központra vonatkozó kérdések

Az Ön beosztása:

Hány éve dolgozik Ön az érintett szolgáltató központban?

Anyavállalat/szolgáltató központ tulajdonos szervezetének létszáma:

Anyavállalat/szolgáltató központ tulajdonos szervezetének előző évi árbevétele:

Anyavállalat/szolgáltató központ tulajdonos szervezetének fő profilja:

Melyik szektorban működik az Önök szolgáltató központja?

Az Ön szolgáltató központjának létszáma:

A szolgáltató központ magyarországi létrehozásának éve:

Hol helyezkedik el szervezetileg az Önök szolgáltató központja a cég egészében?

Hány szolgáltató központja van globálisan a tulajdonos szervezetnek (anyavállalat)?

Hány szolgáltató központja van Magyarországon a tulajdonos szervezetnek (anyavállalat)?

Mely magyarországi város(ok)ban található szolgáltató központjuk? (többet is megjelölhet)

Megjelenik az Önök szolgáltatóközpontjában vagy más, az anyaszervezetükhöz tartozó szolgáltató központban a virtualizálódás?

Milyen mértékű a virtualizálódás az Önök szolgáltató központjában?

Milyen az Önök szolgáltató központjának tulajdonosi struktúrája?

Kinek van még tulajdonosi részesedése az Önök szolgáltató központjában?

Vettek-e igénybe állami vagy önkormányzati támogatást a központ létrehozáskor vagy azóta?

Hány hónapig tartott a szolgáltató központ létrehozása?

Elégedettek-e a beruházással és a helyszínválasztással?

Összehasonlítva a régió országait, Ön szerint van versenyképesebb helyszín Magyarországnál egy szolgáltató központ létrehozásához és működtetéséhez?

Vannak-e olyan akadályok ma Magyarországon, amik megnehezíti az Önök szolgáltató központjának működését, fejlődését?

Terveznek-e létszámbővítést az érintett szolgáltató központjukban a közel jövőben?

Alkalmazza-e a vállalat rightshoring-ot (hub-and-spoke modellt)? Azaz amennyiben több szolgáltató központtal rendelkezik az anyavállalat, akkor van-e közöttük az ügyfélközelség igénye alapján munkamegosztás?

Alkalmazza-e az anyavállalatuk a hibrid szolgáltatási modellt? Azaz alkalmazza-e egyszerre az outsourcing és a shared service modellt különböző szervezeti szolgáltatási funkciókra vonatkozóan?

Amennyiben igen, akkor milyen hibrid modellt alkalmaz az anyavállalatuk?

Szolgáltatásokra vonatkozó kérdések

Milyen szolgáltatásokat végez az Önök szolgáltató központja? (többet is megjelölhet)

A szolgáltató központ szolgáltatási portfóliója (szolgáltatások összetétele, száma) változott-e a létrehozása óta?

Ha igen, hogyan változott?

Hol dől el, hogy milyen szolgáltatásokat nyújt az Önök központja?

Tervezik-e a jövőben, hogy bővítik a szolgáltatási portfóliójukat?

Ha igen, akkor milyen szolgáltatásokat terveznek ebbe a központba helyezni? (többet is megjelölhet)

Hány ország számára nyújtanak szolgáltatásokat?

Szolgáltatásonként átlagosan hány ügyfelük van?

Az Önök szolgáltató központja kinek szolgáltat:

Amennyiben belső és külső ügyfelekkel is rendelkezik a szolgáltató központ, hány külső ügyfele van?

Ezekkel a külső ügyfelekkel az anyavállalatnak egyéb partnerkapcsolata is van?

Az Önök szolgáltató központja által nyújtott szolgáltatások többnyire inkább tranzakciós jellegűek vagy magasabb hozzáadott értékűek?

Hol dől el, hogy kinek szolgáltat az Önök központja?

A tulajdonos szervezet (anyavállalat) szervezeti egységeinek (pl. divíziók) kötelező-e a szolgáltatás(oka)t az Önök központjától vásárolnia?

Az Önök szolgáltató központja vásárol-e szolgáltatásokat kívülről vagy az anyaszervezethez tartozó másik szolgáltató központtól?

Ha igen, hol dől el, hogy kitől vásárol szolgáltatást az Önök központja?

Hatékonysággal, teljesítménnyel, elégedettséggel kapcsolatos kérdések

Vannak-e szervezeti célok, amelyeket a szolgáltató központ teljesítményével kapcsolatban megfogalmaztak?

Milyen szinten határozzák meg ezeket a célokat?

Milyen gyakran vizsgálják felül?

Vannak-e megfogalmazott kulcs teljesítmény területek (KPA)?

Vannak-e megfogalmazott kulcs teljesítmény mutatók (KPI)?

Méri az Önök szolgáltató központja a szervezeti teljesítményét, hatékonyságát (nem csak a munkaerő teljesítményét)?

Ha igen, milyen rendszer(eke)t működtetnek, milyen módszer(eke)t használnak ehhez? (többet is megjelölhet)

Milyen típusú mérést alkalmaznak?

Mi(ke)t mér a szervezeti teljesítményértékelő rendszerük? (többet is megjelölhet

Elképzelhető olyan forgatókönyv, hogy ha a szolgáltató központjuk nem teljesíti a kitűzött céljait, akkor az anyaszervezet a tevékenységeket kiszervezi egy piaci szolgáltatóhoz?

Amennyiben működtetnek bechmarking rendszert, leginkább milyen szervezettel mérik össze magukat?

Ön szerint mennyire tekinthető piaci alapúnak a kapcsolat az Önök szolgáltató központja és a szolgáltatásokat igénybevevő (külső vagy belső) ügyfelek között?

Van-e szolgáltatási szint megállapodásuk (SLA) a szolgáltatások igénybevevőivel?

Különböznek az SLA-k az ügyféltől függően?

Tipikusan miket tartalmaz az SLA-juk? (többet is megjelölhet)

Átlagosan milyen hosszú időre szólnak az SLA-k?

Átlagosan milyen gyakran változnak ezek a megállapodások?

Ki kezdeményezi ezeket a változásokat?

A belső ügyfelekkel is van szolgáltatási szint megállapodásuk?

Különbözik-e a külső és belső ügyfelekkel kötött SLA?

Tipikusan milyen árazást alkalmaznak a szolgáltatások esetében? (többet is megjelölhet)

Mi az árazás alapegysége?

Az anyavállalaton belüli szervezeti egységnek/divíziónak (belső ügyfél) is fizetnie kell a szolgáltatásokért?

Van-e különbség az árazásban az anyavállalaton belüli szervezeti egység/divízió (belső ügyfél) és a külső partner (külső ügyfél) között?

Van-e különbség a szolgáltatás nyújtás idejében attól függően, hogy belső ügyfelet vagy külső ügyfelet kell kiszolgálni?

Ezek a különbségek az SLA-kban nevesítve vannak?

Méri-e a központjuk a szolgáltatásokat igénybevevők elégedettségét?

Ha igen, milyen gyakran?

Megjelennek ezek az eredmények a szervezeti teljesítménycélok között?

Mennyire tartják fontosnak az alkalmazottak karrier-fejlesztését, karrier-menedzselését?

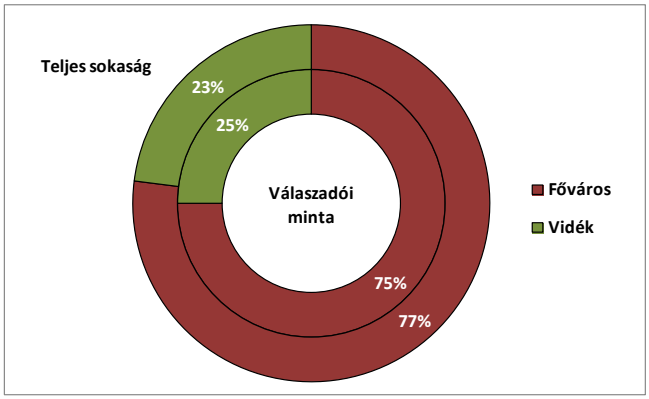
Milyen mértékű az Önök szervezetében az éves fluktuáció?

Mennyire okoz gondot a munkavégzésben az alkalmazotti fluktuáció?

Mennyire fontos az Önök cégénél a szervezeti tudás menedzselése?

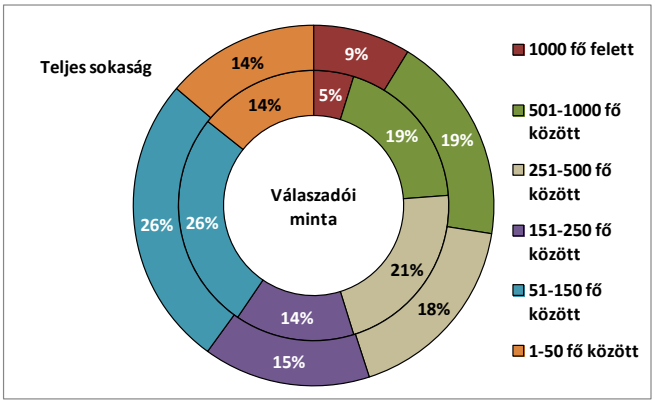
7. számú melléklet: A sokaság és a kérdőíves minta összehasonlítása

Azért, hogy statisztikailag is igazoljam a teljes sokaság és a kérdőíves válaszadói minta között nincs lényeges különbség, ezek összehasonlítását illeszkedésvizsgálattal ellenőriztem. Ennek vizsgálatához minden esetben a χ^2 -próbát alkalmaztam. Amennyiben a próba alapján a minta és a populáció illeszkedik, akkor a mintából nyert adatok általánosíthatóak.



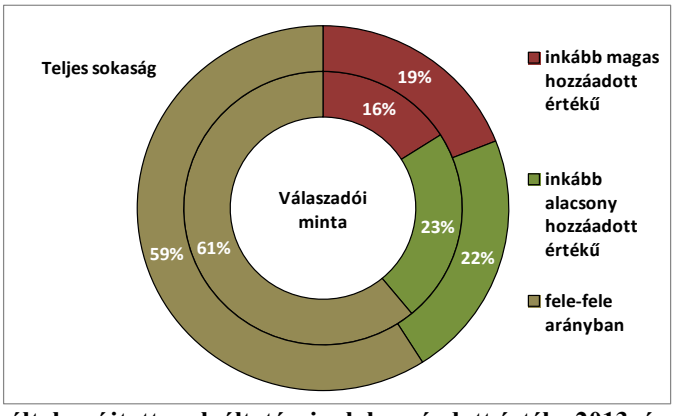
SSC-k helyszíneinek megoszlása főváros és vidék viszonylatában Magyarországon
Forrás: saját szerkesztés

A számított $\chi 2$ értéket (0,21) összehasonlítva az 1-es szabadságfokhoz és a 99%-os valószínűségi szinthez tartozó értékkel (6,6325) azt kapjuk, hogy a kiszámított érték jóval kisebb, ezért a két minta homogénnek tekinthető.



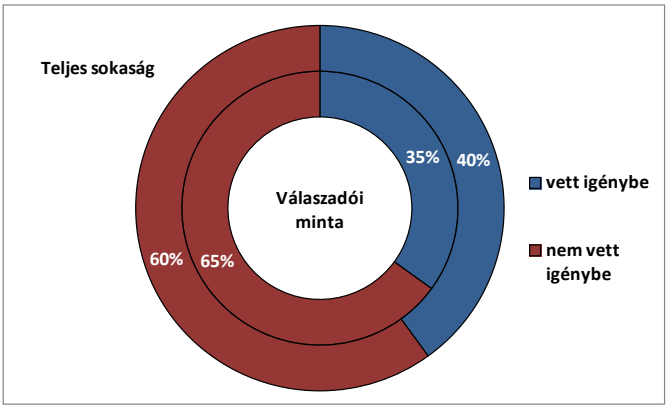
SSC-k alkalmazotti létszámcsoportjainak megoszlása 2013. év elején
Forrás: saját szerkesztés

A számított $\chi 2$ értéket (3,7) összehasonlítva az 5-ös szabadságfokhoz és a 99%-os valószínűségi szinthez tartozó értékkel (15,086) azt kapjuk, hogy a kiszámított érték jóval kisebb, ezért a két minta homogénnek tekinthető.



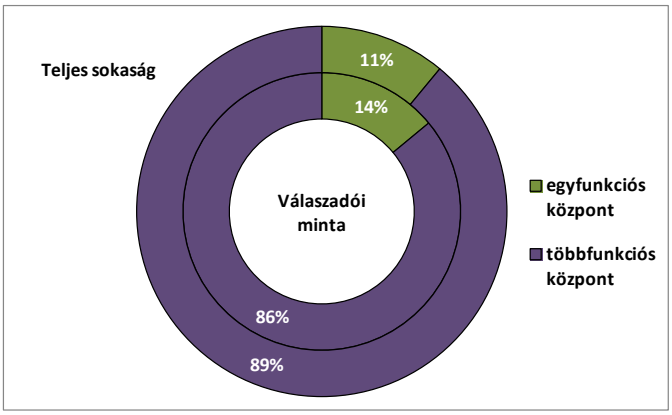
SSC-k által nyújtott szolgáltatásainak hozzáadott értéke 2013. év elején
Forrás: saját szerkesztés

A számított χ2 értéket (0,67) összehasonlítva az 2-es szabadságfokhoz és a 99%-os valószínűségi szinthez tartozó értékkel (9,210) azt kapjuk, hogy a kiszámított érték jóval kisebb, ezért a két minta homogénnek tekinthető.



SSC-k által igénybevett beruházás-ösztönzési támogatások aránya
Forrás: saját szerkesztés

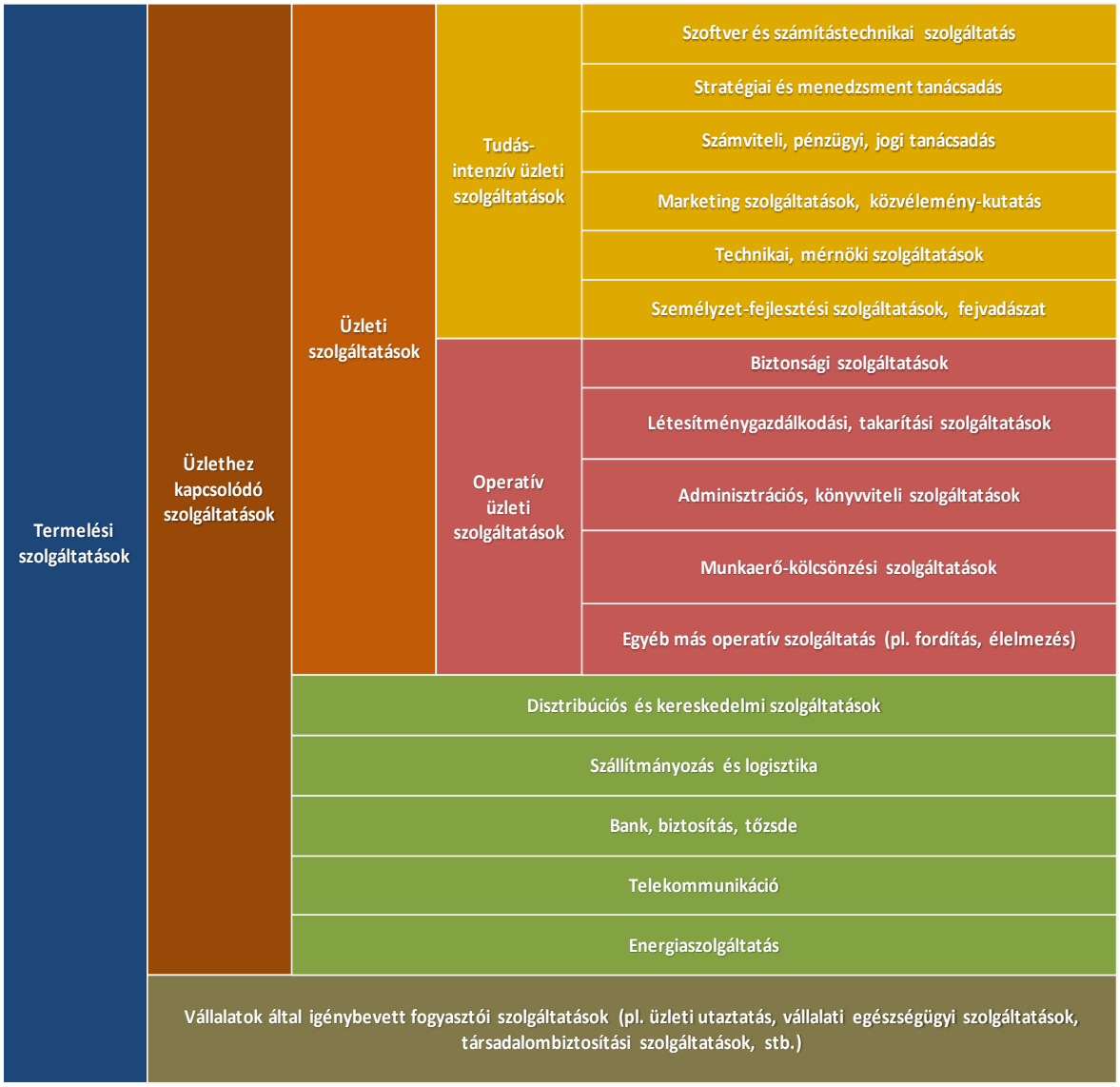
A számított χ2 értéket (1,58) összehasonlítva az 1-es szabadságfokhoz és a 99%-os valószínűségi szinthez tartozó értékkel (6,6325) azt kapjuk, hogy a kiszámított érték jóval kisebb, ezért a két minta homogénnek tekinthető.



SSC-k által igénybevett beruházás-ösztönzési támogatások aránya
Forrás: saját szerkesztés

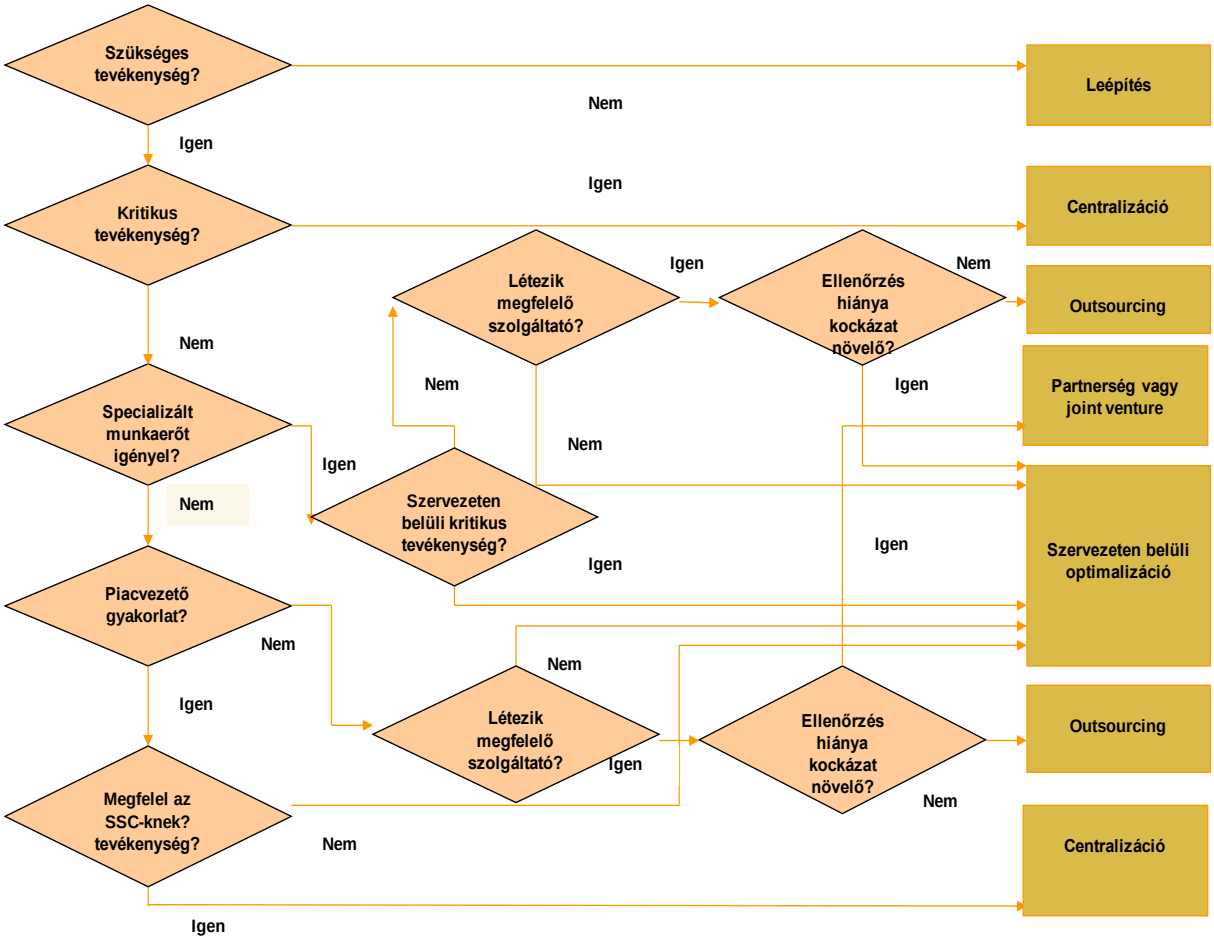
A számított χ2 értéket (0,75) összehasonlítva az 1-es szabadságfokhoz és a 99%-os valószínűségi szinthez tartozó értékkel (6,6325) azt kapjuk, hogy a kiszámított érték jóval kisebb, ezért a két minta homogénnek tekinthető.

8. számú melléklet: Az üzleti szolgáltatások kategorizálása



Forrás: saját szerkesztés (Rubalcaba & Kox, 2007) alapján

9. számú melléklet: Modell sourcing döntésekhez



Forrás: saját szerkesztés

10. számú melléklet: Motivációk Shared Service modell alkalmazásához

STRATÉGIAI ÉS SZERVEZETI	SZERVEZETPOLITIKAI	TECHNIKAI	GAZDASÁGI
- Szolgáltatások és képesség minőségének javítása; - Innovációra és új technológiákra való koncentráció; - Kockázatmegosztás; - Folyamat standardizáció; - Jó gyakorlatok átvétele és szervezeti kiterjesztése; - Szervezeti komplexitás csökkentése; - Szervezeti növekedése elősegítése; - Erőforrások felszabadítása és az üzleti fókusz fejlesztése; - Jobb tervezhetőség; - Szolgáltatások hozzáigazítása a globális működéshez	- Megbízhatóság javítása; - Belső konfliktusok feloldása; - Ellenőrzés és felügyelet javítása; - Tevékenység üzletesedése teljesítményorientálttá teszi a szervezetet és teljesítménymérésre késztet; - Alacsony egyéni teljesítmény növelése; - Szolgáltatásnyújtás versenyeztetése külső szolgáltatóval javítja a versenyképességet; - Könnyebbé válik új, standardizált folyamat bevezetése és alkalmazása; - Munkaerő minősége javul; - Jobb munkamegosztás alakul ki	- Technológia tudás koncentrálása és projektekhez való átültetése; - Szolgáltatási szint javítása; - Jobb döntéstámogatás; - Technológiai gyakorlat koncentrációja; - Platformok és alkalmazások standardizációja; - Az információk nagyobb védelme és központi kezelése; - Jobb minőségű adatok - Jobb ügyfélszolgálat	- Nem megfelelő költségkontroll és menedzsment javítása; - Új kiegészítő tevékenységek jelenhetnek meg, amelyek segítik az önfinanszírozást; - Méret és skála gazdaságosság javítása; - Pénzügyi kontroll eszközök bevezetése; - Erőforrások racionalizálása; - Párhuzamos kapacitások csökkentése és ilyenek kiépülésének megakadályozása; - Rendszerek konszolidációja

Forrás: saját gyűjtés (Petkovic & Lazarevic, 2012) csoportosítása alapján

11. számú melléklet: Outsourcing és Shared Service összehasonlítása

OUTSOURCING		SHARED SERVICE	
ELŐNY	**HÁTRÁNY**	**ELŐNY**	**HÁTRÁNY**
Igazoltan nagyobb költségmegtakarítást hordoz magában. (Lowes, et al., 2009)	Rejtett költségek felbukkanása (pl. tevékenységek átadásának, információgyűjtés, szerződéskötés, stb.) (Tóth, 2012) (Lowes, et al., 2009)	Kisebb kockázat a folyamatok és a kimenetel feletti nagyobb kontroll miatt (Lowes, et al., 2009)	Akár nagyobb kockázata is lehet egy funkció házon belül tartásának, mint egy olyan szolgáltatóhoz való átadásnak, ahol világszínvonalú folyamatok vannak (Lowes, et al., 2009)
Sokszor jobb szolgáltatás minőséget eredményez, ha a szállító specializált tudással, tapasztalattal rendelkezik az adott területen. (Lowes, et al., 2009) (Tóth, 2012)	Ezt a tudást nem kizárólag az outsourcing szolgáltatók birtokolják. (Lowes, et al., 2009)	Az üzleti követelmények és az ezeket kiszolgáló rendszerek és folyamatok egyediek. Ez megkülönböztető versenyelőnyt jelenthet. (Lowes, et al., 2009)	Az egyedi rendszerek és megoldások sokszor inkább versenyhátrányt okoznak mint inkább előnyt (Lowes, et al., 2009)
Gyorsabban adaptálható, mivel a szállítónak is komoly érdeke fűződik ahhoz, hogy a lehető leggyorsabban szolgáltasson, illetve nem megy az idő a belső politikai játszmákkal és az ellenállások leküzdésével. (Lowes, et al., 2009) (Tóth, 2012)	A szállító valószínűleg csak az általa felügyelt folyamatrészek fejlesztésére fog fókuszálni, pedig a legnagyobb értéket az end-to-end folyamatok javítása jelenti (Lowes, et al., 2009)	Az osztott szolgáltatás központ sokkal válaszképesebb az üzleti igényekre, mivel ugyanannak a szervezetnek a része és közelebbi kapcsolata van az üzleti egységekkel (Lowes, et al., 2009)	A szervezeti közelség önelégültséghez vezethet, amivel a szervezet elveszíti a frissességét. Egy külső partnerrel való szerződés katalizátorként hat a munkára, szemben a mindent lelassító belső politikákkal. (Lowes, et al., 2009)
Elkerülhetőek a jövőbeli költséges befektetések, mint például a különböző rendszerek frissítése, fejlesztése. (Lowes, et al., 2009) (Tóth, 2012)	Nem biztos, hogy összhang van a szállító és a szervezet céljai között (Lowes, et al., 2009)	Nem szükséges megosztani a stratégiát és más kulcs információkat egy harmadik féllel (Lowes, et al., 2009)	
Nagyobb rugalmasságot biztosít a fix költség változó költségekké alakításában. (Lowes, et al., 2009)	Fogyasztókra fordított figyelem csökken (Tóth, 2012)		
Felelősség megosztása, működési kockázatok diverzifikálása lehetséges a kiszervezés kapcsán. (Tóth, 2012)	Bizalmas információk megosztásának kockázata (Tóth, 2012)		
	Szervezeti kultúra pusztulása funkciók átadása és munkaerő leépítése révén (Tóth, 2012)		

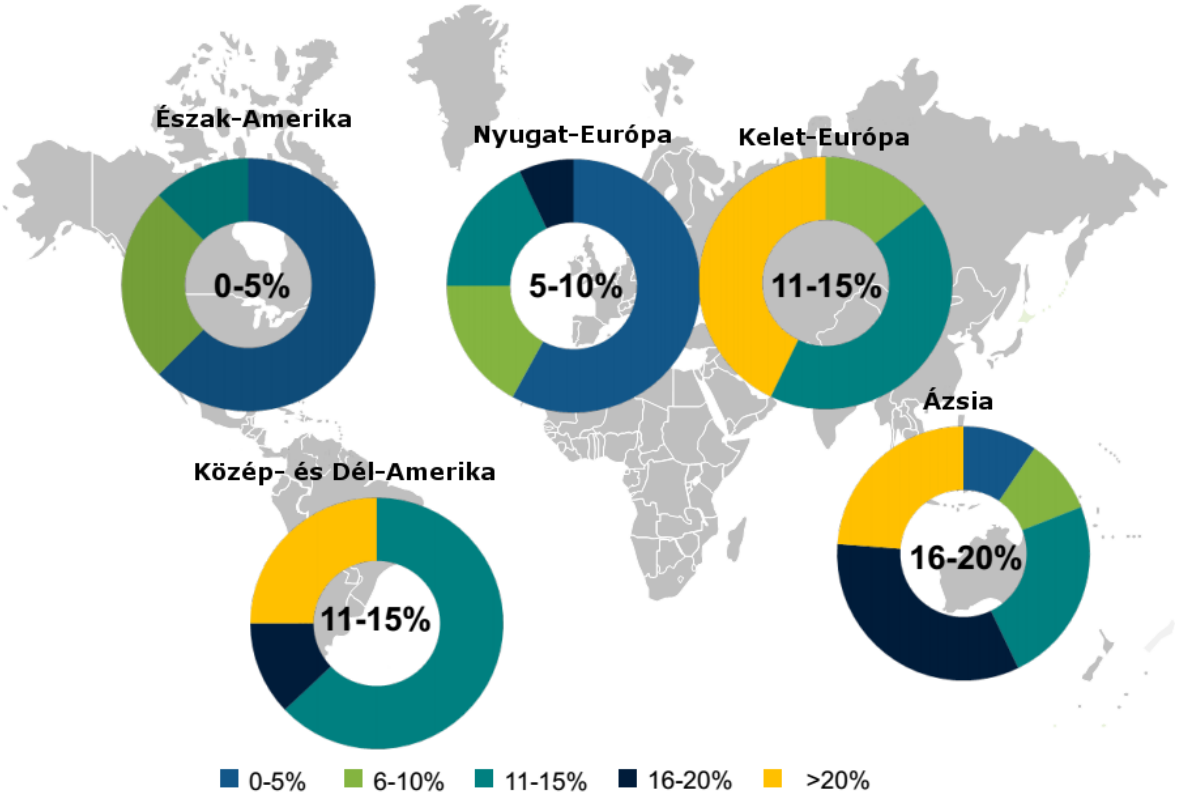
Forrás: saját gyűjtés

12. számú melléklet: A tranzakciós jelleg és irányítási struktúra kapcsolata

SZOLGÁLTATÁS KARAKTERISZTIKÁJA	IGÉNYBEVÉTEL GYAKORISÁGA	BONYOLULTSÁG MÉRTÉKE	IRÁNYÍTÁSI STRUKTÚRA
Magasan specializált	Ismétlődő	Egyszerűtől az összetettig	Egyáltalán nem kell centralizálni (decentralizáció)
Magasan specializált	Alkalmi	Összetett	Egyáltalán nem kell centralizálni (decentralizáció)
Magasan specializált	Alkalmi	Egyszerűtől a közepesig	Horizontális menedzsment kontroll belső (captive) szolgáltatás igénybevétellel
Egyénre szabott	Ismétlődő	Összetett	Egyáltalán nem kell centralizálni (decentralizáció)
Egyénre szabott	Ismétlődő	Egyszerűtől a közepesig	Horizontális menedzsment kontroll belső (captive) szolgáltatás igénybevétellel
Egyénre szabott	Alkalmi	Egyszerűtől az összetettig	Horizontális menedzsment kontroll tendenciaszerűen belső (captive) szolgáltatás igénybevétellel
Standardizált	Alkalmitól az ismétlődőig	Egyszerűtől az összetettig	Horizontális menedzsment kontroll szabad szolgáltatás igénybevétellel, külső felvásárlás, outsourcing

Forrás: saját szerkesztés (Minnaar & Vosselman, 2009) alapján

13. számú melléklet: Az üzleti szolgáltató központok átlagos fluktuációs rátája



Forrás: (Bangemann, 2012)

14. számú melléklet: Hipotézisek statisztikai próbái

A hipotézisek statisztikai ellenőrzését a paraméteres statisztikai próbák közül a z-próbával végeztem el, amely esetében a szakirodalom által megállapított korrekciós tényezőt építettem be a próbafüggvénybe, hogy a binomiális eloszlással jól közelíthető legyen a jelenség normális eloszlása.

$$z_{korr} = \frac{p - P_0}{korr\ sterr} \qquad \text{korr sterr} = \sqrt{\frac{p*(1-p)}{n} * \frac{1-n}{N}} + \varepsilon$$

Alkalmazott rövidítések:

H_0: nullhipotézis
H_1: alternatív hipotézis
P_0: vizsgált valószínűség
Q_0: 1- P_0
n: minta mérete
N: sokaság mérete
α: szignifikanciaszint
$\varepsilon = \frac{1-n}{N}$: korrekciós tényező
sterr: standard hiba
korr sterr: korrigált standard hiba
z: z-próba értéke
z korr: korrigált z-próba értéke

H4. Hipotézis:

p	P0	Q0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,86	0,5	0,5	44	80	0,035090791	0,046454	10,2591	7,74953
						Φx=	1,0000	1,0000
						α=	0,000	0,000

H5. Hipotézis:

p	P0	Q0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,46	0,5	0,5	44	80	0,050403	0,061767	-0,7936	-0,6476
						Φx=	0,2137	0,2586
						α=	0,786	0,741

H6. Hipotézis:

p	P0	Q0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,72	0,6	0,4	45	80	0,044272	0,055383	2,710524	2,16673
						Φx=	0,9966	0,9849
						α=	0,003	0,015

H7. Hipotézis:

p	P0	Q0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,91	0,75	0,25	45	80	0,028218	0,039329	5,670159	4,068243
						Φx=	1,0000	1,0000
						α=	0,000	0,000

p	P0	Q0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,83	0,75	0,25	45	80	0,037038	0,048149	2,15995	1,661509
						Φx=	0,9846	0,9517
						α=	0,015	0,048

H8. Hipotézis:

p	P_0	Q_0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,97	0,9	0,1	44	80	0,017251	0,028615	4,057622	2,446259
						Φx=	1,0000	0,9928
						α=	0,000	0,007

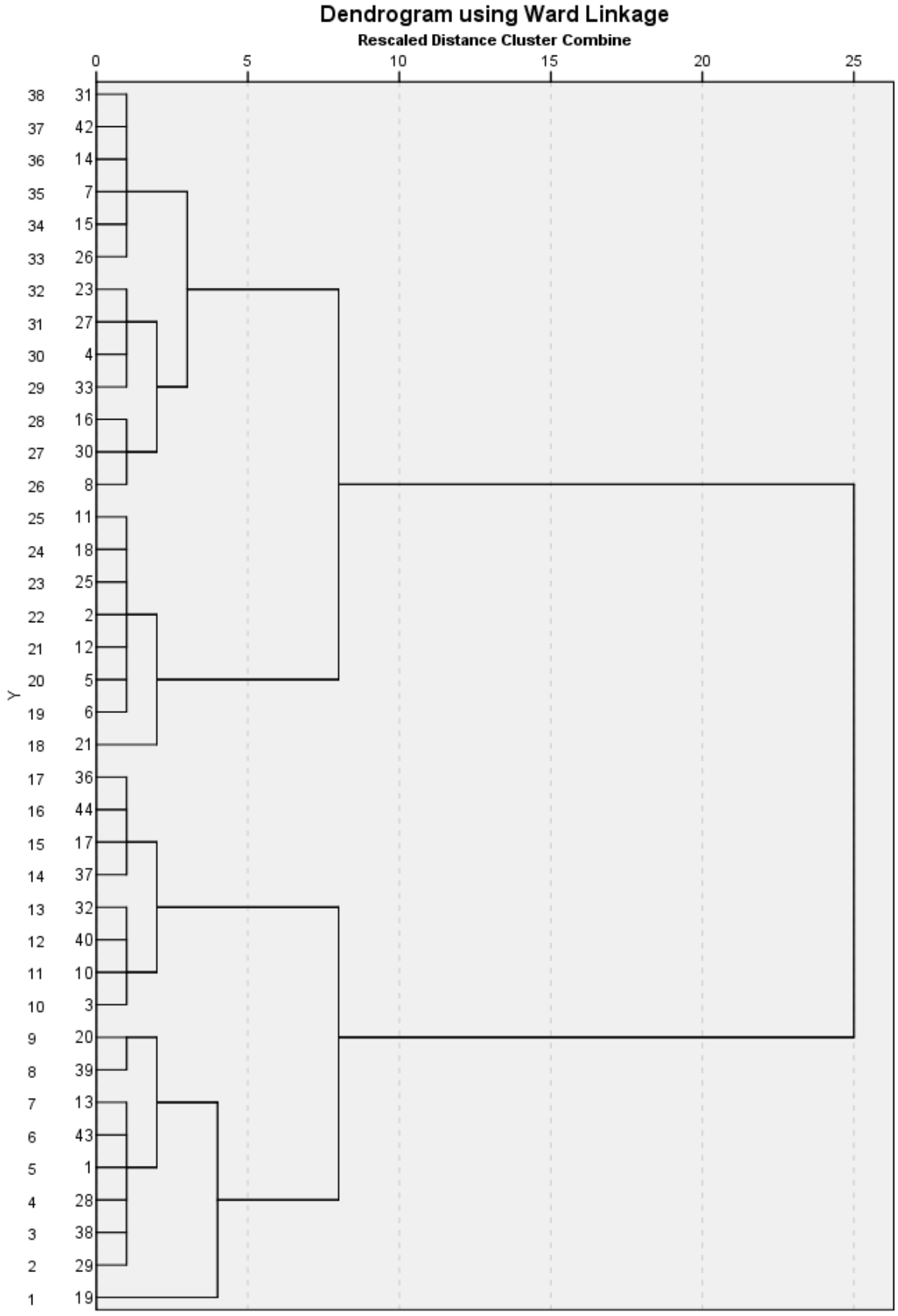
p	P_0	Q_0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,99	0,9	0,1	44	80	0,010062	0,021426	8,94427191	4,200515
						Φx=	1,0000	1,0000
						α=	0,000	0,000

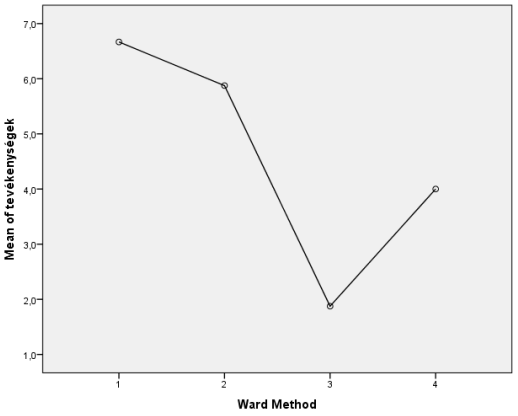
H9. Hipotézis:

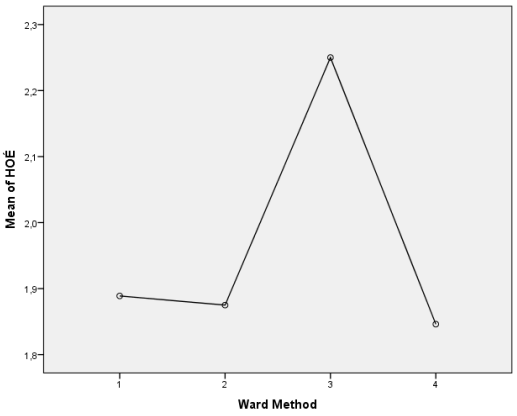
p	P_0	Q_0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,7	0,5	0,5	45	80	0,045185	0,056296	4,426267	3,552656
						Φx=	1,0000	0,9998
						α=	0,000	0,000

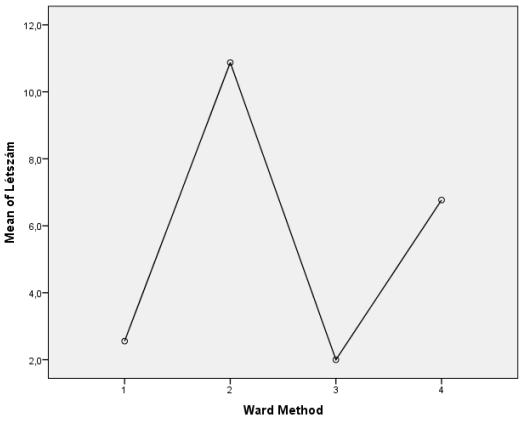
p	P_0	Q_0	n	N	sterr	korr sterr	z	z korr
0,58	0,5	0,5	45	80	0,048666	0,059777	1,643874	1,338316
						Φx=	0,9499	0,9096
						α=	0,050	0,090

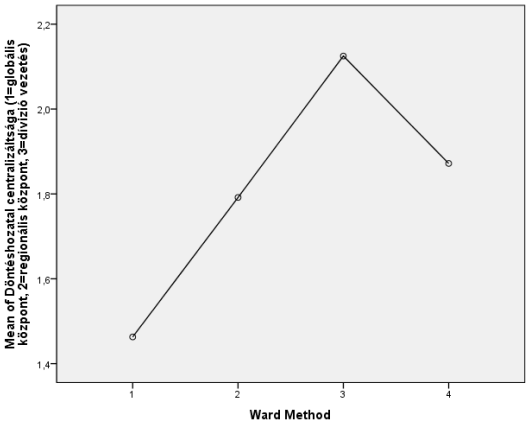
15. számú melléklet: Klaszteranalízis dendogramja és statisztikái

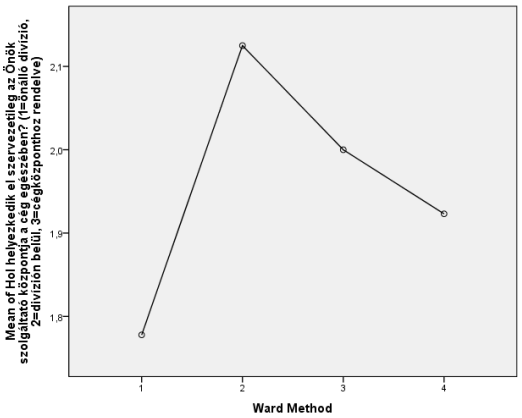


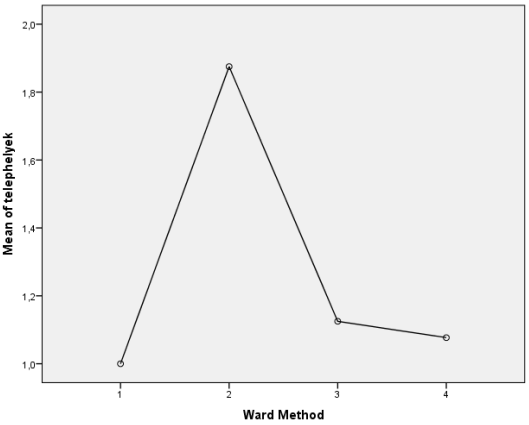

Mean of tevékenységek
7,0
6,0
5,0
4,0
3,0
2,0
1,0
1
2
3
4
Ward Method

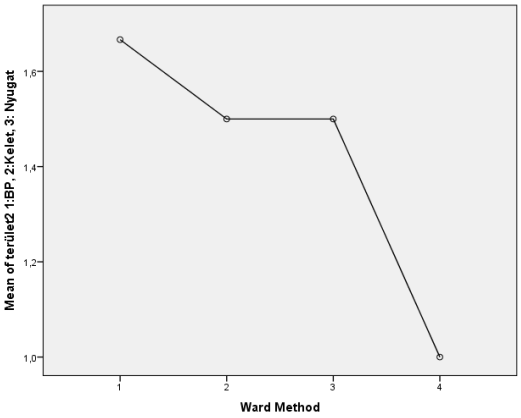

Mean of HOÉ
2,3
2,2
2,1
2,0
1,9
1,8
1
2
3
4
Ward Method


Mean of Létszám
12,0
10,0
8,0
6,0
4,0
2,0
1
2
3
4
Ward Method


Mean of Döntéshozatal centralizáltsága (1=globális központ, 2=regionális központ, 3=divizió vezetés)
2,2
2,0
1,8
1,6
1,4
1
2
3
4
Ward Method


Mean of Hol helyezkedik el szervezetileg az Önök szolgáltató központja a cég egészében? (1=önálló divízió, 2=divízión belül, 3=cégközponthoz rendelve)
2,1
2,0
1,9
1,8
1
2
3
4
Ward Method


Mean of telephelyek
2,0
1,8
1,6
1,4
1,2
1,0
1
2
3
4
Ward Method


Mean of terület2 1:BP, 2:Kelet, 3: Nyugat
1,6
1,4
1,2
1,0
1
2
3
4
Ward Method

Report

Ward Method		tevékenységek	HOÉ	Létszám	Van-e szolgáltatási szint megállapodásuk (SLA vagy OLA) a szolgáltatások igénybevevőivel? (1=minden ügyféllel, 2=bizonyos ügyfelekkel, 3=nem használnak)	Döntéshozatal centralizáltsága (1=globális központ, 2=regionális központ, 3=dívizió vezetés)	Kötelező-e a többi divíziónak a szolgáltatás(oka)t az Önök központjától vásárolnia? (1=igen, 2=vehet más belső központtól is, 3=kívülről is vehet)	Hol helyezkedik el szervezetileg az Önök szolgáltató központja a cég egészében? (1=önálló divízió, 2=divízión belül, 3=cégközponthoz rendelve)	telephelyek	terület2 1:BP, 2:Kelet, 3: Nyugat
1	Mean	7,286	2,143	2,429	1,14	1,36	1,00	1,71	1,000	1,429
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	2,8115	,6901	1,3973	,378	,476	0,000	,951	0,0000	,7868
2	Mean	5,875	1,875	10,875	1,38	1,79	1,38	2,13	1,875	1,500
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,4577	,6409	,8345	,744	,775	,744	,991	1,3562	,5345
3	Mean	2,000	2,125	1,875	1,63	2,00	1,25	1,88	1,125	1,750
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,0690	,6409	,9910	,916	,690	,707	,835	,3536	1,1650
4	Mean	4,000	1,800	6,333	1,40	1,93	1,53	2,00	1,067	1,067
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	1,9272	,5606	1,8387	,828	,828	,834	,756	,2582	,2582
Total	Mean	4,579	1,947	5,632	1,39	1,81	1,34	1,95	1,237	1,368
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	2,5746	,6128	3,6124	,755	,744	,708	,837	,7141	,7136

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
tevékenységek * Ward Method	,708	,501
HOÉ * Ward Method	,253	,064
Létszám * Ward Method	,924	,853
Van-e szolgáltatási szint megállapodásuk (SLA vagy OLA) a szolgáltatások igénybevevőivel? (1=minden ügyféllel, 2=bizonyos ügyfelekkel, 3=nem használnak) * Ward Method	,203	,041
Döntéshozatal centralizáltsága (1=globális központ, 2=regionális központ, 3=dívizió vezetés) * Ward Method	,309	,096
Kötelező-e a többi divíziónak a szolgáltatás(oka)t az Önök központjától vásárolnia? (1=igen, 2=vehet más belső központtól is, 3=kívülről is vehet) * Ward Method	,279	,078
Hol helyezkedik el szervezetileg az Önök szolgáltató központja a cég egészében? (1=önálló divízió, 2=divízión belül, 3=cégközponthoz rendelve) * Ward Method	,166	,028
telephelyek * Ward Method	,471	,222
terület2 1:BP, 2:Kelet, 3: Nyugat * Ward Method	,378	,143

Függelékek

A. Függelék: Shoring modellek

B. Függelék: Egy SSC megvalósításának lépései

C. Függelék: Magyar osztott szolgáltató piac főbb jellemzői

D. Függelék: Osztott szolgáltató modell a közszférában

E. Függelék: Piaci-alapú működést bemutató modell részei

A. Függelék: Shoring modellek

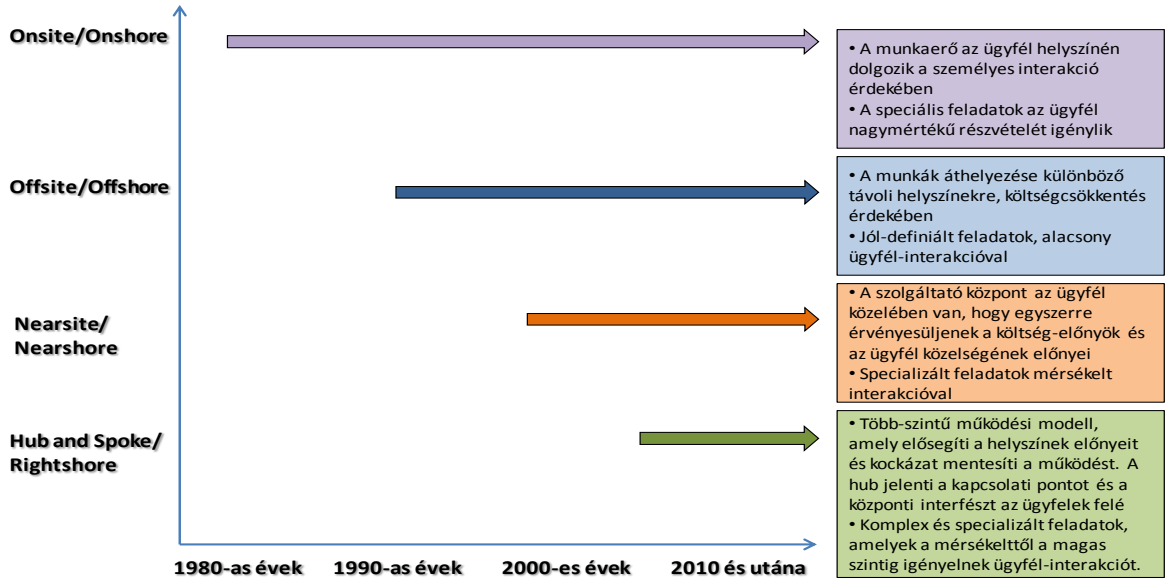
A szolgáltatási tevékenységek földrajzi működési modelljei az elmúlt évtizedekben folyamatosan fejlődtek és több, párhuzamosan jelenlévő megoldáshoz vezettek. Ezeket a megoldásokat nevezem én shoring modelleknek. Ezt a szakirodalomban általában az outsourcinggal együtt kezelik és értelmezik, például maga az „offshoring" is az „offshore outsourcing" összevonásából keletkezett, azonban a különböző, egymással együtt élő szolgáltatásnyújtási modellek globális terjedésével egyre inkább független jelzőként is értelmezhető. Az én megközelítésemben így szerepel. A kettő kombinálásának több modellje készült el (pl. OECD, 2004), én viszont Oshri és mtsai. (2009) csoportosítását mutatom be, amely a sourcing és shoring modellek kombinálási lehetőségeit ábrázolja. Ez látható a *15. táblázatban*.

15. táblázat: Shoring és Sourcing kombinációs mátrixa

TULAJDONLÁS	**Külső szolgáltató szervezet**	Insourcing	Onshore outsourcing homeshoring, rural outsourcing	Offshore/nearshore outsourcing
	Vegyes vállalkozás (Joint venture)		Cosourcing	Offshore/nearshore fejlesztési központ (DC), BOT
	Szervezeten belül	Belső szolgáltatás-nyújtás	Shared service	Captive center, Captive shared service
		Onsite	**Onshore**	**Nearshore/Offshore**
	HELYSZÍNVÁLASZTÁS			

Forrás: saját szerkesztés (Oshri, et al., 2009) alapján

A globális vállalatok dinamikusan változtatják a földrajzi működésüket és ennek megfelelően alakítják a sourcing stratégiáik földrajzi dimenzióját. Ebben az üzleti gyakorlatban sokszor nem csupán a tevékenységek (és esetenként erőforrások) földrajzi áthelyezése (relokáció), mint beruházás jelenik meg, hanem azok fordítottja a tőkekivonás (divestment) is, amikor visszavonják a tőkét, csökkentik a külföldi eszközállományt.



39. ábra: Szolgáltatás-nyújtás földrajzi működési modelljeinek evolúciója

Forrás: saját szerkesztés (Parakala, et al., 2012) alapján

A shoring modellek tulajdonképpen azt mutatják meg, hogy egy adott tevékenységet vagy szolgáltatást földrajzilag honnan végeznek el. A shoring modellek az ügyféltől való földrajzi, területi közelsége alapján csoportosíthatóak. A shoring modellek alkalmazásának evolúcióját szemlélteti a *39. ábra*, amely a globalizált világgazdaság fejlődésével együtt értelmezhető. Az alábbiakban röviden bemutatom a legfontosabb shoring modelleket.

A.1 Onshore modell

Az onsite megoldás azt jelenti, hogy a tevékenység az anyaszervezet működési helyszínén, telephelyén történik, azaz földrajzi előnyök nem érvényesülnek. Ezzel nem azonos onshore megoldások lényege, hogy a vállalat az anyaszervezet vagy még inkább a termékek és szolgáltatások fogyasztóinak földrajzi területén (azonos országban) működteti a tevékenységeit. Ez leginkább akkor előnyös, ha a tevékenység olyan speciális munkaerőt, tudást igényel, amely más földrajzi térségben nem vagy csak korlátozottan érhető el, illetve ha a speciális feladatok igénylik az ügyfélhez való tényleges földrajzi közelséget. Ez a működési mód tisztán ma már csak nagyon ritkán fordul elő, mivel az infokommunikációs technológiák lehetőséget biztosítanak a földrajzi távolságok leküzdéséhez (az ügyfél számára).

A.2 Offshore modell

Az offsite megoldások lényege, hogy a szervezet a tevékenységet az ügyféltől távolabbi földrajzi területen végzi. A leggyakoribb offsite megoldás az offshore modell (vagy helyenként far-shore). Az offshore megoldások mára egyre kevésbé számítanak stratégiai eszköznek, mint inkább alapvető versenyképességi kényszernek. Ez néhány évvel ezelőtt is még élenjáró megközelítés ma már inkább csak belépőjegynek számít a globalizált üzleti világba. A kérdés tehát sokszor nem is úgy szól, hogy alkalmazzák-e az offshore megoldásokat, hanem, hogy mely területekre. Az offshoring[107], amely korábban elsősorban adóoptimalizálásról szólt, folyamatosan kiteljesedett és ma már az összes földrajzilag elérhető (piaci, stabilitási, szabályozási, humán erőforrás elérhetőségéből, árából, stb. származó) előny megszerzéséről szól. Noha ezen előnyökben még mindig dominálnak az alacsonyabb működési költségek és adózási feltételek, azonban fontos szempont, hogy az offshoring-gal szinte minden esetben együtt jár a tevékenységek újraszervezése valamilyen szervezeti modellen keresztül. Az offshoring révén elköltöztetett tevékenységek kiválasztásánál prioritást kell felállítani a tevékenységek egyedi jellemzői és az elérhető potenciális előnyök alapján. Tipikusan azon tevékenységek válhatnak a leginkább az offshoring tárgyává, amelyek (Bilics, 2005):

- nem annyira érzékenyek az időbeliségre;
- a szolgáltatásnak magas az információtartalma;
- minimális ügyfél vagy vevői interakciót igényelnek;
- a tevékenység infokommunikációs eszközökkel végezhető;
- alacsony létesítési és belépési költségek;

[107] Offshoring a vállalati gazdaságtanban inkább pozitív megítélésű modell, azonban a kifejezés köznyelvi értelemben sokszor negatív hangzású és egyet jelent az adóelkerüléssel, adócsalással. Ennek oka, hogy bizonyos államok mint offshore adóparadicsomok képesek olyan anonimitást biztosítani a tőketulajdonosoknak, amely megnehezíti annak kiderítését, hogy ezen országokban őrzött megtakarításoknak mi a valós forrása. Emiatt az adóhatóságok az offshore cégeket a szürke vagy feketegazdaság egyik alapvető elemének tartják és általában üldözik. Koncepciójuk lényege, hogy ezek a pénzek adózatlanul kerültek külföldre és ezért nemzetközi egyezményekkel dolgoznak azon, hogy az offshore számlatulajdonosok adatait megszerezzék, az állampolgáraik pénzeit hazacsábítsák és adóval az anyaországban legalizálják.

- nincsenek technológiai akadályok;
- nem szükséges nagy piacismeret;
- érett, standardizált és ismétlődő jellemzőkkel bírnak;
- nem kezelnek intellektuális tőkét vagy biztonság szempontjából érzékeny adatokat;
- elég nagyok ahhoz, hogy az áthelyezésük lényeges előnyöket szolgáltasson.

Az offshore modell kapcsán elterjedt kifejezés a szakirodalomban a „lift and shift", amely szerint a földrajzi előnyök megszerzése érdekében az érintett funkciókat, amilyen hamar csak lehetséges, offshore áthelyezés tárgyává kell tenni. Mára ez a megközelítés túlhaladottá vált és inkább a „fix and mix" kifejezés terjed, amely alapján egy azonnali offshoring túl sok kockázatot hordozhat, ezért a folyamatokat inkább onshore helyszínen kell optimalizálni, majd kiválasztani azokat, amelyek offshoring alkalmazásával újabb előnyöket biztosíthatnak. (Fox, 2007)

Egyre nő a vállalatok hajlandósága az offshoring megoldások alkalmazásának irányába. Azonban fontos megjegyezni, hogy az áttelepítendő funkciók tekintetében a vállalatok érettsége is meghatározza az offshoring sikerét.

A.3 Nearshore modell

A fejlődés harmadik állomása az a felismerés volt, hogy a nearshore modell sok szervezet számára alkalmasabb, mint az offshoring. Indiával szemben Kelet-Európa mellett inkább a földrajzi közelség – mind Nyugat-Európához, mind Közel-Kelethez –, a beszélt fő világnyelvek ismerete, és az USA üzleti időzónájának részbeni átfedése áll. Pontosan emiatt az utóbbi időben gyakori a nearshore modell alkalmazása, amikor olyan alacsony költségű országok szállítóival kötnek szerződést, amelyek távolság és időzóna szerint is viszonylag közel vannak. A vállalatok ilyenkor a nearshoringot a közelség biztosította kulturális, földrajzi és nyelvi dimenziói miatt helyezik az offshoring nagyobb költségelőnyöket biztosító megoldásai elé. A nearshore modell is offsite megoldásnak számít. Fontos megemlíteni, hogy a csoportosítás nehézségét és komplexitását mutatja, hogy a kategóriák relatívak, egy adott földrajzi térség egyszerre lehet nearshore és offshore is, attól függően, hogy hol van a vevő. Például Mexikó tipikus nearshore helyszíne az USA-nak, viszont már inkább offshore helyszín Európából tekintve. (Cohen & Young, 2005)

A.4 Rightshore vagy hub-and-spoke modell

Az offshore piac fejlődésével és érésével párhuzamosan nő a piacon megjelenő szolgáltatást vásárlók száma. Ahogy a vállalatok egyre jobban koncentrálnak a szolgáltatásnyújtás hatékonyságának javítására, úgy változik meg a vevők gondolkodása is a szolgáltatási helyszínek kezelését érintően. A helyszínekről egyre inkább portfólióban kell gondolkodni az elkülönült, „vállalati lábnyomszerű" gondolkodás helyett. Amíg ez utóbbi inkább a szolgáltatást nyújtó helyszínek gyűjteményét jelenti, mindegyik saját skálahozadékkal, captive és egyéb szolgáltatásnyújtási modellek mixével, addig a portfólió-gondolkodás az előzőt meghaladóan kiterjed arra, hogy a helyszínek (Ramesh, 2011):

- hogyan támogatják a jelenlegi és jövőbeli igényeket (a szolgáltatások skáláját, kiterjedését, a captive és outsourcing keverékét);

- hogyan egyensúlyoz a vállalat a költségek és kockázatok között (folyamatos költségelőny biztosítása és a koncentrációs kockázatok[108] csökkentése miatt);
- hogyan tervezi és menedzseli a beruházásait a vállalat.

Ez jelenti a fejlődés negyedik állomását az ún. „rightshoring" modellt (vagy egyes szakirodalmakban ún. „bestshoring"). A „rightshoring" valójában a legmegfelelőbb helyszín kiválasztását jelenti egy bizonyos szolgáltatás számára. Ez alapvetően a minőség és a költség valamilyen mixét jelenti. A költség jelentősége egyértelmű, azonban nem ez az egyetlen tényező, ami mozgatja a cégeket. A munkaerő elérhetősége, képzettsége, minősége, az infrastruktúra színvonala, a kormányzati támogatások, a politikai stabilitás és még sok egyéb tényező befolyásolja a helyszínválasztást. (Taylor, 2012) Ahogy egy pénzügyi portfólió lehetőséget biztosít a befektetőnek, hogy megváltoztassa az allokációját egy részvénypiaci változásra reagálva, úgy ad lehetőséget a helyszín portfólió a vállalatoknak a globális helyszínek dinamikájában bekövetkező változások kezelésére.

A rightshoringot egyes szakirodalmak nevezik „hub-and-spoke" modellnek is. Üzleti szóhasználatban nincs magyar megfelelője, talán „csillag-modellnek" vagy „gyűjtőpont-végpont" modellnek lehetne nevezni, de magyarításra inkább nem vállalkozom, meghagyom ezt a professzionális szaknyelvi fordítóknak, nyelvészeknek és továbbiakban csak valamelyik angol kifejezést használom majd. A hub-and-spoke működési modell szakít a korábbi iparági gyakorlattal, miszerint a támogató szolgáltatásokat mindig az ügyfelekhez legközelebb kell elhelyezni. Ez utóbbi azonban sokszor magasabb költségekhez, a tehetséges munkaerőbázis lekorlátozásához és később feleslegessé váló beruházásokhoz vezethet. Pár évtizeddel ezelőtt az első shared service modellt alkalmazó vállalatok (pl. HP, American Express) még úgy alakították ki globális szinten a szolgáltató központjaikat, hogy azok között nem volt semmi egyéb különbség mint az, hogy melyik földrajzi régió ügyfeleinek szolgáltatnak. Ez az elmúlt évtizedek alatt nyilvánvalóan túlhaladottá vált a telekommunikációs valamint vállalatirányítási rendszerek fejlődésével és a harmonizálódó nemzetközi gazdasági és jogi szabályozások következtében. A hub-and-spoke modell ezzel szemben nem a támogató folyamatok egészének áthelyezéséről szól, hanem azok részekre bontásáról, a részek elemzéséről annak eldöntéséhez, hogy melyiket milyen mértékben lehet standardizálni, majd az egyes folyamatrészeknek a lehető legmegfelelőbb működési helyszínre való elhelyezéséről. Az így létrejövő modell három szinten működik (Cecil, 2012):

- az alacsony költségű helyszínen működő központ(ok) (hub-ok) a szabály-alapú tranzakciós tevékenységeket (pl. számlakezelés) végzi(k);
- a néhány nearshore helyszínen működő központ azokat a standard, de nem tranzakciós tevékenységeket (pl. regionális nyelvű call center), amelyek regionális jelenlétet igényelnek (lehet spoke);
- valamint egynéhány onshore helyszínű központ az egyedi, nem-standard, lokális igényű feladatok elvégzésére (leginkább spoke).

A három szint aránya vállalatonként eltérő lehet, de az első szint tevékenységi volumene abszolút domináns. Több vállalat például olyan szolgáltatásnyújtási modellt alakított ki, amelyben a helyszínek között a „80-15-5" hüvelykujj-szabály működik. Ez a Pareto-elvből származik és lényege, hogy a tevékenységek és folyamatok 80%-át globálisan, 15%-át regionálisan, 5%-át pedig lokálisan alakítják ki. (Cecil, 2012)

[108] Koncentrációs kockázat: ez alatt azt a befektetési kockázatot értjük, hogy a vállalat ugyanazon földrajzi régióba vagy szolgáltatási tevékenységbe fektet be, ezáltal nő a kitettsége.

A hub-and-spoke modell multi-sourcing környezetben alkalmazandó, ahol a központi szereplő a „hub”, amely az egyszerűbb ügyfél-kapcsolattartásban vesz részt, míg a kiterjesztett szerepben lévő központok az ún. „spoke”-ok, amelyek differenciált helyszíneken keresztül nyújtják a szolgáltatásaikat. A hub-oknak általában bizonyos menedzsment teendőik is vannak, mint például szolgáltatási képzés és fejlesztés, ügyfél-menedzsment, jogszabályi megfelelés biztosítása, szolgáltatásnyújtási standardok egységesítése és az emberi erőforrás menedzsment. A spoke-okat viszont inkább csak mint helyszíni szolgáltatásnyújtási központokat használnak, amelyek kapacitása az üzleti szükségletek szerint bővíthető vagy építhető le. A spoke-ok működési felelőssége közé tartoznak a következők: a projekt-menedzsment, a hub támogatása a jogi és adózási megfelelés érdekében, a teljesítményelvárásoknak való megfelelés, a szolgáltató vagy kompetencia központok kiterjesztése és a munkaerő-felvétel. Néhány vállalat által alkalmazott nearshore spoke-ok, az üzletfejlesztés helyszínéül szolgálnak. (Parakala, et al., 2012)

Központok közötti együttműködés az un. „follow-the-sun”[109] modell szerint történik, amelynek lényege, hogy több eltérő lokáción lévő telephellyel globálisan lefedik az időzónákat. Ennek előfeltételei: legyen elegendő szakember, azonos rendszerekkel és azonos folyamatokkal dolgozzanak. Ugyan a helyszín-portfólióban való gondolkodás nem újdonság, azonban ahogy növelik a vállalatok az offshoring tevékenységüket, például a korábban csak tranzakciós területeknek most már jóval komplexebb szolgáltatásokkal való kiegészítésével, úgy kerül egyre inkább előtérbe a kialakuló portfólió diverzifikálásának a kérdése is. India és Kína globális vezető helyezése ugyan elvitathatatlan, azonban azon vállalatok, amelyek csak itt fektetnek be, egyre nagyobb koncentrációs kockázattal néznek szembe. Egyúttal nő a különböző szabályozási, kényelmi és üzleti igények miatt az országon vagy régión belüli szolgáltatás-támogatásra, ami tovább erősíti a nearshore szolgáltatási helyszínek megítélését. (Ramesh, 2011)

Amíg korábban a rightshoring tevékenységet az jellemezte, hogy az USA-ból vagy Nyugat-Európából átköltöztették az érintett szolgáltatásokat Távol-Keletre, leginkább Indiába, addig az elmúlt évtized jelentős változásokat hozott. Ahogy a globális vállalatok megnőttek és a szolgáltatók is kiszélesítették a portfóliójukat és növelték a kapacitásaikat. A vállalatok multi-lokációs stratégiákat dolgoztak ki és ma a globális vállalatok a különböző szolgáltatásokat, a világ különböző helyszínéről nyújtják az ügyfeleik számára.

A.5 Inshore modell

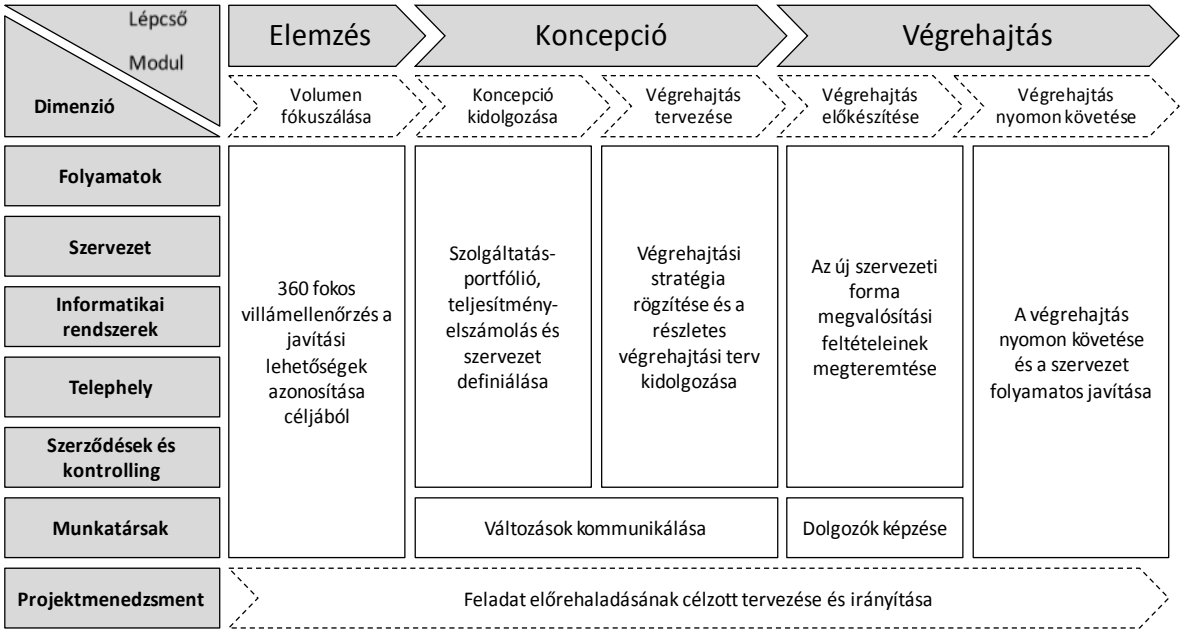
A szolgáltatásnyújtás földrajzi modelljeit bemutató ábrán nem látható, de lehetséges egy ellentétes irányú mozgás is a tevékenység földrajzi elhelyezésében, amikor az anyaszervezettől vagy leginkább a termékek, szolgáltatások fogyasztóitól földrajzilag nem távolabbra helyezik el a tevékenységeket, hanem pont fordítva, egyre közelebb helyezik azokat. Ezt a szakirodalomban hívják „inshore” vagy „backshore” vagy „reshore” vagy „home-shore” modellnek. Ennek egy lehetséges oka, hogy a kipróbált távolabbi földrajzi terület (pl. India, Kína) nem hozza a várt eredményt vagy a korábban meglévő adózási, munkaerőköltség előnyök szépen lassan eltűnnek és nagyjából azonos költségek esetén más, „puha szempontok” (pl. életminőség, kultúra, infrastruktúra fejlettsége, stb.) döntenek egy szolgáltatási helyszínválasztás mellett. Az inshoring-ot a szakirodalom időnként helytelenül keveri az onshoring-gal, amiről fentebb már írtam.

[109] Follow-the-sun: egy olyan szolgáltatásnyújtási megközelítés, amikor az alkalmazottak által teljesített elsődleges (nappali) műszakokkal globálisan lefedik a nap 24 óráját. (Ashley, 2008)

B. Függelék: Shared Service Center létrehozása

B.1 Egy SSC létrehozásának alapjai

Egy SSC létrehozása három fő területen jelent változtatásokat és lehet hatással a vállalatokra. Ezek: a személyzet, az ügyfelek és a költségek. Az SSC létrehozásának elsődleges célja egy optimális szervezeti működés létrehozása. Ennek három alapköve a standardizálás, specializáció és a munkaerő megosztása. A standardizáció és a munkafolyamatok uniformizálása növeli a hatékonyságot és a konszolidáció szintjén támogatja a szükséges IT beruházásokat. Az optimalizálási lehetőségek meghatározására és az osztott szolgáltató központ megvalósítására gyakorlatban egy három lépcsős modellt alkalmaznak. Ezt mutatja be a *40. ábra*. Az első lépés az elemzés, a második a koncepció kidolgozása és a végrehajtás megtervezése, a harmadik a végrehajtás. (Davidsson & Karlsson, 2005)



40. ábra: Osztott szolgáltató központ megvalósításának lépései

Forrás: (Bodnár & Vida, 2006)

A szolgáltatási portfólió szegmentálása az elemzés fázisában történik. A folyamatköltségeknek, továbbá a megmunkálási, átfutási és készletezési időknek a legjobb gyakorlat értékeivel történő összehasonlítása, valamint az ügyfelek elégedettségének felmérése mind a kiaknázható optimalizálási lehetőségeket mutatja. Az elemzés eredményeit egy üzleti esettanulmányban foglalják össze, ahol a lehetőségek mint célértékek szerepelnek. (Bodnár & Vida, 2006)

Az elemzési fázisban elkészül egy üzleti esettanulmány, amelyből aztán egy finomított koncepció készül. A koncepcióban határozzák meg, hogy mely funkciók kerülnek szolgáltató központba és hogy hány szolgáltató központot hoznak létre, mely szervezeti egység milyen funkciókat fog igénybe venni. Ekkor határozzák meg a szolgáltató központ jövőbeli feladatait, a többi szervezeti egységhez tartozó interfészeket. A koncepció kialakításakor olyan kérdésekre kell választ találniuk a vállalatoknak, hogy (Bodnár & Vida, 2006):

- melyek az irányító szolgáltatások és melyek a hozzák létre a teljesítményt;
- mely szolgáltatásokat kell centralizálni, melyeket decentralizálni;

- hogyan szegmentálják a szolgáltatásokat (régiók, ország, üzleti területek);
- hol legyen a szolgáltató központ telephelye, milyen szerepe lehet a shoring megoldásoknak;
- milyen interfészekre van szükség az igénybevevői oldalon, milyen más informatikai támogatásra van szükség;
- milyen üzleti modellre törekedjen a vállalat a szolgáltatások nyújtásánál.

A végrehajtás fázisában az elemzés és koncepcióalkotás során kidolgozott részletek pontos megvalósítása történik. A végrehajtás irányításában nem csupán az előre meghatározott koncepció megvalósítása történik, hanem fontos az eltéréseket helyesbítő intézkedések megtétele, a megvalósítás előrehaladásának rendszeres ellenőrzése, a szervezeti változtatások megfelelő kommunikálása, változásmenedzsment végrehajtása.

Amennyiben nincs szükség a szolgáltató központ kialakításánál új technológia bevezetésére, akkor a folyamatok és funkciók konszolidálása, egységesítése és újratervezése után megállapítható, milyen technológiai következményekkel jár a központ kialakítása. Az új központ változatlan technológia mellett általában 3-5 hónap alatt állhat fel. Mivel azonban egy új szolgáltató központ a legtöbb esetben a már régen halogatott technológiai fejlesztések végrehajtását is magával hozza, ezért a kivitelezés általában hosszabb időt vesz igénybe. A migrációs időszak lerövidítése érdekében célszerű azonban csak a legfontosabb technológiai fejlesztésekre koncentrálni, hiszen egy központ felállása után a még szükséges fejlesztések már hatékonyabban végrehajthatóak. (IFUA Horvath & Partners, 2008)

B.2 Virtuális központok

Az osztott szolgáltató központok esetében a kiválasztott szolgáltatások összevonása megtörténhet fizikailag vagy csak logikailag. Az előbbi esetben a szolgáltatások ténylegesen költöznek, utóbbi esetben viszont csak a földrajzilag szétszórtan lévő szolgáltatókat csak virtuálisan kapcsolják össze. Ez utóbbi a virtuális osztott szolgáltató központ. A méretgazdaságosság és szabványosításból fakadó előnyök mindkét esetben jelentkeznek. Virtuális szolgáltató központból azonban nem minden szolgáltatást lehet nyújtani. Előnyben természetesen azok vannak, amelyek erőteljes informatikai alapokon nyugszanak. (Nagy, 2010)

Noha a mai infókommunikációs technológia lehetővé teszi a szolgáltató központok teljesen virtuális működtetését, ennek ellenére a legtöbb szolgáltató központ fizikálisan létezik és valamilyen földrajzi helyen működik. Ennek az oka, hogy így könnyebb, gyorsabb a személyes vezetés, az egyeztetés és az ellenőrzés. A back-office funkciók általában egy helyen vannak, de a front-office tevékenységek működtetésére jellemző, hogy azok akár országonként, de legalábbis regionálisan elkülönült telephelyen működnek. (Mallász, 2008)

B.3 Egy SSC bevezetési projekt sikerkritériumai

Egy SSC alkalmazása a költségszerkezet egészére jelentős hatással van. A pénzügyi terület osztott szolgáltatásként történő átalakítása például döntéstámogató folyamatok használatával, megfelelő kereskedelmi gondolkodás alkalmazásával, aktuális és releváns menedzsment információk használatával a korábban említettnél sokkal nagyobb költségelőny tud szervezeti szinten eredményezni. És akkor még nem is beszéltünk a pénzügyi folyamatok rendbetételének a bevételi oldalon jelentkező pozitív hozadékairól. (Price, 2007)

Sok esetben az osztott szolgáltatás modell fókuszába kerülő tevékenységek alacsony hozzáadott értékkel bírnak a szervezet számára. Ezt egy SSC alapjaiban képes megváltoztatni. Az osztott szolgáltatás modell képes az elkülönült, ügyfél-központú szervezeti egységek által végzett alapvető tranzakciós feldolgozások túlnyomó többségét magába foglalni. Ez a funkciót fenntartó szervezet számára időt és pénzt szabadít fel, amit érték-növelő tevékenységekre, mint például ügyfélszerzésre, döntéshozatalra tud fordítani. Tehát fontos észrevenni, hogy az osztott szolgáltatás modell fő vonzereje nem csupán a szervezeti szintű 0,5%-os költségmegtakarítás elérése, hanem sokkal inkább a funkciók átalakítása és az ebből származó szervezeti előnyök. (Price, 2007)

Sajnos sok esetben a szervezetek fókusza a „könnyen észlelhető" költséghatékonyság javulásánál megáll és az érintett tevékenységek átalakítása egy sokkal inkább stratégiai, érték-növelő szerepbe már kisebb figyelmet kap vagy teljesen elmarad. Ennek eredménye három dolog lehet:

- a stratégiai előnyök nélküli osztott szolgáltatás modell nem lesz meggyőző vagy a programot nem fogadják el. Így nem csupán a költséghatékonyság vész el, hanem a stratégiai előnyök is odalesznek;
- a programot sikertelennek ítélik, ha a költségmegtakarítási célokat nem érik el, miközben a stratégiai előnyöket figyelmen kívül hagyják, vagy nem kapcsolják a programhoz;
- a stratégiai előnyöket nem követik nyomon és nem menedzselik. Így a költségráfordítás és a megvalósítás nehézségei csak egy nagyon alacsony költségmegtakarítást eredményeznek a tranzakciós feldolgozásban.

Az osztott szolgáltató modell révén elérhető előnyök akkor élvezhetőek igazán, ha azt úgy kezelik mint egy vállalati stratégiai eszközt, a versenyelőny lehetséges forrását. Ennek gyakorlati átültetése azonban nem könnyű. Számos megközelítést adaptáltak a vállalatok az egyszerű költségcsökkentéstől egészen a különböző offshore stratégiákig. A különböző megközelítések természetesen különböző eredményekhez is vezetnek. Tapasztalatok alapján bár a modell révén elérhető előnyök valósak, azonban azok sok esetben alacsonyabbak a tervezettnél és gyakran rövidebb életűek is.

Az A.T. Kearney 2004-es globális kutatása szerint megkérdezett vállalatvezetők 70%-a ítélte sikeresnek a szolgáltató központok bevezetését. Az észak-amerikai és az európai megvalósítások sikeressége között konzekvens különbséget lehet felfedezni az észak-amerikaiak előnyére. Ennek az elsődleges oka, hogy az európai vállalatvezetőknek sokkal több akadállyal – eltérő szabályozás, szociális, kulturális, nyelvi különbözőség – kell megküzdeniük, amik mind a megvalósítás sikerét rontják. Viszont az európai vezetők realistábban ítélik meg az elérhető előnyök nagyságrendjét és óvatosabbak egy ilyen központ megvalósításánál is. Emiatt Európában kisebb a különbség a tervezett és elért eredmények között. (A.T. Kearney, 2004)

Az osztott szolgáltatási modell megvalósítása a felsővezetés támogatását igényli négy változtatási program menedzselése kapcsán (Lacity & Fox, 2008):

- üzleti folyamat újjáalakítás (BPR): a folyamatok standardizálása a legjobb gyakorlatok megvalósításával, költségcsökkentéssel és ellenőrzés fejlesztéssel;
- szervezet újratervezés: az alkalmazotti állomány allokálása a nyújtott szolgáltatások értéke alapján;
- sourcing tevékenység újratervezése: döntéshozatal, hogy mely folyamatokat kell házon belül tartani és melyeket lehet kiszervezni külső szolgáltatóhoz;

- technológiai megvalósítás: a koordináció és a változáskezelés megvalósítása a szervezeti egységek és a külső sourcing partnerek között.

A bevezetés kapcsán meghatározhatóak olyan kritériumok, amelyek a projekt sikeréhez nagyban hozzájárulnak. Ezek (Bodnár & Vida, 2006) a következők:

- konszolidáció: a funkciók összevonására való törekvés, melynek előfeltétele a felsővezetés elkötelezettségének megszerzése, eredménye pedig a költséghelyzet javulása. Érdemes megvizsgálni, hogy a szolgáltató központnak a vállalati központba való költöztetéséhez képest mekkora a konszolidációból származó plusz előnyt jelent a funkciók alacsonyabb költségű telephelyre történő áttelepítése;
- standardizálás: a szolgáltatások osztott szolgáltató központokba vitelének egyértelmű előfeltétele a standardizálás, azonban az ide telepített feladatokat nem lehet teljesen kiragadni a nagyobb folyamatokból, ezért az azt megelőző és követő tevékenységeket is standardizálni kell;
- automatizálás: a térbeli elkülönítés legtöbbször együtt jár a szolgáltató központok létrehozásával, ami hatékony és intelligens kommunikációs és informatikai rendszerekkel lehetséges;
- intézményesülés: a szolgáltató központok és az igénybevevő szervezeti egységek közötti szolgáltatások intézményesülése szolgáltatásiszint-megállapodásokon keresztül történik. A szolgáltatásiszint-megállapodás meghatározza a szolgáltatások terjedelmét, minőségét és az elszámolás módját.

Az SSC beruházás sikerének négy kulcstényezője van (Quinn, et al., 2000):

- költségek menedzselése: a hatékony működés eredményeként a költségeknek láthatóan csökkenniük kell. Ezt a csökkenést mérni és jelenteni kell az anyaszervezet felé;
- hatékony ügyfél visszajelzési rendszer működtetése: meg kell határozni a kulcs ügyfeleket, definiálni kell a szerepeket, hatékony kommunikációt kell folytatni és a vevői elvárásokat ki kell elégíteni;
- szolgáltatási rugalmasságot kell megvalósítani: az új szolgáltató központ fókusza a szolgáltatási minőségre és az ügyfél elégedettségre kell irányuljon. Ehhez érdemes egyedi képességeket kifejleszteni a tranzakciós feldolgozási tevékenységekhez;
- nélkülözhetetlen operatív alapelvek: vannak olyan operatív alapelvek, amelyek alkalmazása alapvető a szolgáltatási központok sikeres megvalósításában:
    - az üzleti egységekben duplikált szolgáltatások elkerülése, hiszen az ilyen funkciók osztott szolgáltatásként működnek tovább;
    - a szolgáltatások díjszabása fedezze a teljes költséget;
    - az irányító tevékenységek elválasztása az osztott szolgáltató tevékenységektől és annak biztosítása, hogy a vállalat vezetése gondoskodik ezekről;
    - az osztott szolgáltató funkciók exkluzív belső szolgáltató státuszának biztosítása egy meghatározott időszakra
    - a megvalósítás után, outsourcing döntések megalapozása a vállalat legjobb érdekeinek megfelelően;

- közös elszámoltathatóság megteremtése az osztott szolgáltató központ és az üzleti egységek között a működési költségek csökkentése és az osztott szolgáltató központ sikerének biztosítására;
- a szolgáltatási központnak benchmarkinggal kell összehasonlítania a tevékenységét más külső szolgáltatóval;
- a szolgáltatási központnak évente be kell számolnia a felső vezetésnek a működési költségekről és az ügyfelek visszajelzéseiről;
- a szolgáltatásban közvetlenül részt vevő vezetők (line management) felelőssége szükségszerűen megváltozik.

A sikeres megvalósításnak kritériuma a technikai szakértelem, a szolgáltatások szélesítése és mélyítése, az üzleti magtevékenységgel való mennyiségi és minőségi interakció, mert ott ahol a shared service center üzleti problémákat old meg, és nem csupán a cégközpontból irányított költségcsökkentést hajt végre, nagyobb az esély a hosszú távú sikerre. (Hayward, 2010)

A szolgáltató központok mai napig legtöbbször zöldmezős beruházásként jönnek létre valamilyen földrajzi előnyöket is kínáló lokáción, azonban előfordul, hogy már létező üzleti szolgáltató céget vásárolnak fel és azt fejlesztik. A szolgáltatások migrációjával kapcsolatban felmerülő gyakorlati kérdés, hogy a szolgáltatási funkciók javítására mikor kerül sor. A „ship and fix" megoldás esetében a folyamatot úgy viszik át a szolgáltató központba, ahogy korábban is működött és ott fogják azt „kijavítani". A „fix and ship" pedig azt jelenti, hogy a szolgáltatások költöztetése előtt megtörténik azok rendbetétele. (Horváth, 2009)

A megvalósítás sikerével kapcsolatban számos javaslat született. Az egyik ilyen szerint (Hayward, 2010):

- érdemes kis lépésben haladni és először valami könnyen menedzselhetőt csinálni. Egy nem túl összetett, részben már most is standardizált tevékenységet, nem túl távoli helyre költöztetni. Nem kell rögtön egy földrajzilag nagyon messze lévő offshore központot létrehozni;
- fontos, hogy az osztott szolgáltatás egyben megosztott felelősséget is jelentsen, mert, ha az üzleti egységek vezetői nem működnek együtt, akkor a kezdeményezésből csak belső viszály lesz. Ennek elkerülésére érdemes ezeket a vezetőket a modell előnyeiről meggyőzni;
- nem csak a vezetők támogatására van szükség, hanem az alkalmazottak motiválására is. Egy ilyen projekt sok embernél ellenállást válthat ki, ennek kezelése is kulcsfontosságú.
- a létszámleépítéseket illetően azonban nem szabad átverni a dolgozókat. Jobb, ha tudják a vállalati átalakítások létszámleépítéseket is hozhatnak;
- nem célszerű csupán a folyamatok hatékonyságára és a technológiai fejlesztésekre fókuszálni, mivel ezzel könnyen elveszhetnek az ügyfelek. Célszerű inkább a vállalati stratégiával egyező, ügyfelek igényét mind jobban kielégítő megoldásokra törekedni;
- nem szabad a költöztetés feladatát alulbecsülni. Sokan elhibázzák, hogy nem a megfelelő mértékben tervezik meg ezt;
- nincs minden vállalatra érvényes modell a standardizálás és konszolidálás sorrendjét illetően. Van, aki szerint az egyik a sürgősebb és van, aki szerint a

másik, illetve van olyan, aki szerint a kettő együttesen is elvégezhető. Valójában a vállalati célok és az üzleti környezet határozza meg, hogy mi a legjobb a vállalat számára;

- egy jól megtervezett megvalósítási projekt csak a befejezése esetén hozza az várt eredményeket. A félmegoldások csak a problémákat növelik, ahelyett, hogy javítanák a vállalat működését rajta. Ezért nem szabad fél-úton megállni.

A PwC kutatása szerint egy osztott szolgáltató központ sikeres megvalósításához az alábbi tényezők szükségesek: (Horowitz, et al., 2008)

- a vállalatnak globális szervezeti struktúrával kell rendelkeznie, mielőtt a modell implementációba belekezdenének. Ugyanis egy széttöredezett, országonként decentralizált szervezeti struktúra kiszolgálására az SSC-k alkalmatlanok;
- fokozni kell a vezetői támogatást és a kulcs érdekeltek bevonása alapvető a gyors és hatékonys megvalósításhoz;
- egy SSC létrehozása hosszú távú, stratégiai döntés és nem rövid távú, költségcsökkentési taktika. A kulcs ugyanis a folyamatos fejlesztés és nem az egyszeri költségcsökkentés elérése;
- a határozott és kiengyensúlyozott kommunikáció minden szinten alapvető a sikerhez, mind a kezdeti állapotban, mind a megvalósítás alatt. A kapcsolatok ugyanis ugyanannyira fontosak mint a tudás vagy a technikai jellemzők;
- az SSC vezetőinek nem csupán jogkörrel, hanem felelősségi körrel is rendelkezniük kell;
- azon vállalatok, ahol prioritást kapnak az emberek és a kultúra, ott nagyobb valószínűséggel hoznak létre élhető szolgáltatási programot;
- azonosítani és körültekintően kezelni kell azokat a kockázatokat és előnyöket, amelyek egy SSC felállításával kapcsolatosak;
- a kapcsolatokra, a belső támogatottságra, a hosszú távú előnyökre kell koncentrálni, a struktúra és a technológia helyett;
- jelentős beruházásokra van szükség az IT területén, amely közös platformmal képes kiszolgálni az osztott szolgáltatások alkalmazását;
- össze kell kapcsolni az osztott szolgáltatások jutalmazási rendszerét és a végpontok közötti folyamatok személyzetét.

Az A.T. Kearney szerint ahhoz, hogy egy osztott szolgáltató központ sikeres legyen érdemes néhány jó gyakorlatot betartani (A.T. Kearney, 2004):

- pontosan meg kell határozni a létesítendő központ hatáskörét, mely szolgáltatások, tevékenységekre fog kiterjedni. A hatáskör definiálása mellett ugyanilyen fontos a reális célok kitűzése is;
- sikeres adaptálók jellemzője, hogy gondot fordítanak a megfelelő működési modell kiválasztása is. Természetesen a döntés függ a vállalat stratégiájától, a pénzárammal kapcsolatos elvárásoktól, a vállalati kockázat kezeléstől és a potenciális ROI-tól is;
- ugyanígy kulcskérdés a megfelelő irányítási struktúra kialakításának kérdésköre is. Általánosságban két típusa lehetséges: a felsővezetői ellenőrzés-központú és az vevő-orientált. Az előbbi esetében a szolgáltató központ vezetője a felső vezetésnek

jelent, és tőle vár irányítást, az utóbbi esetben a belső vagy külső ügyfelek szolgáltatási elvárásai lesznek az iránymutatók a szervezet fejlődését illetően;

- elegendő idő biztosítása a megvalósításhoz. Átlagosan egy szolgáltató központ nulláról történő felépítése körülbelül másfél-két évet vesz igénybe. Megfelelő tervezés nélkül egy ilyen időtáv nem kezelhető hatékonyan;
- technológiai költségek kezelése. Egy szolgáltató központ jelentős technológiai fejlesztéseket igényel, amely költségkerete gyakran átlépi a tervezett értéket;
- offshore és outsourcing stratégiák integrálása a shared service stratégiákba;
- menedzsment eszköztár felhasználása. Ilyen két eszköz lehet az SLA és a szolgáltatási díj visszaterhelése;
- a szervezeti teljesítmény mérése. A sikeres vállalatok mind nyomonkövetik a szervezeti teljesítményüket. A teljesítmény mérése az IT támogatásával valósul meg;
- koncentrálás a belső ügyfelekre. A belső ügyfél-orientáltság áll a szolgáltató központok működési filozófiájának a középpontjában. Ennek megőrzése és ápolása alapvető érték.

Egy másik javaslatcsomag szerint egy osztott szolgáltató központ sikeres beindításához számos eszköz együttes használatára lehet szükség, amelyek az alábbiak (Fekete, 2007):

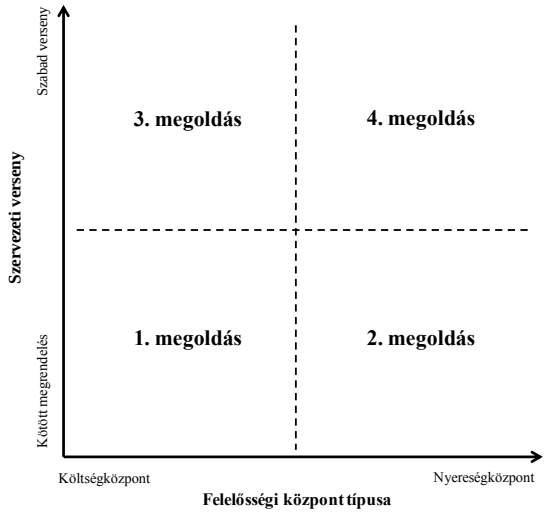
- az érintett szolgáltatások (folyamatok) pontos definiálása a standardizálhatóság mértékének és a szolgáltató központ, valamint a tagvállalatok vagy szervezeti egységek közötti átadási pontok (interfészek) rögzítésének szempontjából fontos;
- a szolgáltatási szintek és árak rögzítése;
- a teljesítmény- és szolgáltatási szintek mérhetőségéhez egzakt mérőszámok meghatározása, amihez az informatikai rendszerek lehetnek segítségünkre;
- szükség van a mérések visszacsatolási mechanizmusának kialakulására is;
- kritikus a szolgáltatási szerződések tartalma. Az SSC-k esetében úgy kell ezeket kialakítani, mintha egy harmadik féllel, azaz piaci szereplővel kötnénk, vagyis a szintek pontos meghatározásán és az azokhoz tartozó árakon túl többek között a konfliktushelyzetek kezelésének módszertanát is tartalmazniuk kell;
- a hatodik sikertényező pedig a kihelyezéseknél fontos szerepet játszó megfelelő kommunikáció.

B.4 Egy SSC megszervezésének alternatívái

Egy shared service center kialakításánál az egyik legfontosabb szervezési kérdés a központ versenyeztetése más belső és/vagy külső szolgáltató szervezetekkel illetve az, hogy az SSC-t milyen típusú felelősségi központként kívánják működtetni. Ezek alapján négy megoldás lehetséges, amely Bőgel György munkáját felhasználva, az *41. ábrán* láthatóak szerint foglalható össze (Bőgel, 2009):

- **1. megoldás esetén**: a belső szervezeti egységek számára kötelező a belső szolgáltató egysége(ke)t igénybe venni és emellett az osztott szolgáltató központot költségközpontként működtetik. A belső szolgáltató központ számára költségkeretet határoznak meg, amit sok esetben teljesítményelvárásokkal is kiegészítenek. Általában ilyen esetben a belső szolgáltató központ szervezeti beágyazottsága nagymértékű a döntéshozatali szinteken, ezért a szervezeti

egységek ki vannak szolgáltatva a központnak. Nem választhatnak más szolgáltatót a piacinál magasabb ár és/vagy alacsonyabb szolgáltatási színvonal esetén sem. Sokszor ilyen megoldás esetében benchmarking-ot sem lehet alkalmazni, mivel nem vizsgálják a belső szolgáltató központ működésének versenyképességét. Ez a megoldás sokszor elszámolási problémákkal is együtt jár, mert vagy nem tudják, vagy nem akarják az igénybevétel költségeit az igénybevevőkre megfelelő módon ráterhelni.



41. ábra: Osztott szolgáltató központ megszervezésének típusai

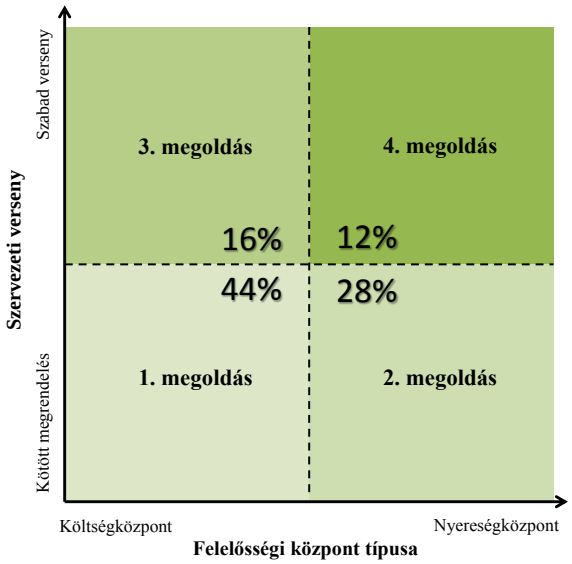
Forrás: saját szerkesztés (Bőgel, 2009) csoportosítása alapján

- **2. megoldás esetén**: a belső szervezeti egységek számára kötelező a belső szolgáltató egységet igénybe venni, valamint az osztott szolgáltató központot nyereségközpontként működtetik. A szolgáltatásoknak itt már ára van, amit az igénybevevő szervezeti egységekre ráterhelnek. A ténylegesen felmerült költségek figyelésével pedig kikalkulálható a központ nyeresége. Mivel azonban kötelező a belső szolgáltató központ igénybevétele, ezért a szolgáltatások árának emelése ellen a szervezeti egységek nem tudnak védekezni. Sok esetben a szolgáltató központok kifelé (külső szervezetek számára) is szolgáltatnak, ez pedig prioritási problémákat (belső vagy külső ügyfél kiszolgálásának sorrendje) is felvethet. A probléma kezeléséhez nem elegendő az anyaszervezet szigorú (és piaci gyakorlatot korlátozó) fellépése, hiszen a nyereségközpontú működtetés okán ellenérdekeltség alakulhat ki a szolgáltató központ és az anyaszervezete között.
- **3. megoldás esetén**: a belső szervezeti egységek számára szabadon eldönthető, hogy a szolgáltatásokat az osztott szolgáltató központtól veszik igénybe vagy egy független piaci szolgáltatótól vásárolják meg és a belső szolgáltató központot költségközpontként működtetik. A megoldás veszélye az, hogy ha a szervezeti egységek elpártolnak a belső központtól és kívülről vásárolják meg a szolgáltatást, akkor ezzel rontják a belső szolgáltató központ sokszor egyébként sem túl jó méretathatékonyságát. A megoldás előnye az lehet a szervezeti egységek számára, hogy döntési szabadságot kapnak, így a működésük költségeiért felelősen képesek beszerzési (sourcing) döntéseket hozni. Jól működő anyaszervezet és érett szolgáltatói piac esetében a szervezeti egységek azt a megoldást választják, amely mind a költségeket, mind a szolgáltatási minőséget illetően optimális. Ez akár több (belső és külső) szolgáltató központ egyszerre történő alkalmazását is jelentheti. A megoldás folyamatos nyomás alatt tartja a belső szolgáltató központokat, hogy versenyképes működést valósítsanak meg és egyben reális alternatívát (és

védelmet) nyújt az esetlegesen túlárazott külső szolgáltatókkal szemben is. Mivel az osztott szolgáltató központot költségközpontként működtetik, ezért a szolgáltató központ költségvetésének összeállítása már előre jelezheti az igénybevevők elégedetlenségét, ezáltal jobban tervezhető a kapacitáskihasználás is.

- **4. megoldás esetén**: a belső szervezeti egységek számára szabadon eldönthető, hogy az érintett szolgáltatást belső szolgáltató egységtől veszik igénybe vagy a piacról vásárolják és emellett a szolgáltató központot nyereségközpontként működtetik. Ebben az esetben a szervezeti egységeknek meg van a döntési szabadságuk, hogy a belső és külső szolgáltatókat szabadon megversenyeztessék, és azt válasszák, amelyik számukra ár-érték alapján optimális. A nyereségközpontként való működtetéssel a szolgáltató központ működtetése jól kontrollálható, piaci alapú működés alakítható ki, ami az anyaszervezet érdeke is, hiszen egy esetleges kiszervezési döntés kapcsán világosan láthatja a szolgáltató központ belső működtetésének előnyeit és hátrányait.

Azért, hogy képet kapjak a magyar üzleti szolgáltató a fenti modellnek megfelelő piac gyakorlatát illetően, a kérdőíves kutatásomban több kérdés segítségével vizsgáltam a szolgáltató központok felelősségi központ típusát és az anyaszervezet gyakorlatát és szabályozását arra vonatkozóan, hogy a szervezeti egységek számára fontos szolgáltatásokat milyen forrásból, elsősorban szervezeten belülről vagy kívülről lehet-e beszerezni.



42. ábra: A magyar SSC-k a megszervezésük típusai szerint

Forrás: saját szerkesztés

Ez alapján megállapíthattam, hogy a kérdőíves vizsgálatom idején a magyarországi üzleti szolgáltató piacon a legnagyobb arányban (44%) az első megoldást alkalmazták a vállalatok, azaz költségközpontként üzemeltek és kötött módon, versenyeztetés nélkül a szolgáltató központtól kellett a többi szervezeti egységnek a szolgáltatásokat megvásárolnia. A szervezeti verseny hiánya jellemző volt a központokra, a második megoldást újabb 28% követte, így a kötött megoldások az összes válaszadó 72%-ára bizonyultak igaznak. A Magyarországon működő osztott szolgáltató központok csoportosítását az *42. ábra* mutatja be.

B.5 Egy SSC megvalósításának akadályai, buktatói

Becslések szerint az osztott szolgáltató központokkal kapcsolatos várakozások több mint 60%-a elbukik. (Fry, 1998) Az osztott szolgáltató központok kialakításának a fő buktatói a szervezeti változtatás megfelelő menedzseléséhez köthetők. Nem minden átalakítás vihető ugyanis végbe inkrementális úton, vannak olyanok, amikhez radikális lépések szükségesek. A legfontosabb tanács minden esetben az, hogy a szolgáltató központokkal kapcsolatos túlzott elvárásokat – így például a várható költségmegtakarítás mértékét illetően – kerülni kell. Tipikus hiba szokott lenni, hogy rosszul határozzák meg a szolgáltatások terjedelmét, és sokszor előfordul, hogy a tervezett lépésekkel kapcsolatban kevés vagy nem elég széles körű a kommunikáció. Gyakran okoz problémát az is, hogy a tervezett oktatás nem elegendő a szolgáltatásokat igénybe vevő munkatársak számára, vagy nem a megfelelő technológiát alkalmazzák a szolgáltatások kialakítása során. Ahogy a kiszervezéseknél, úgy a szolgáltatások megosztott központba helyezésénél is az egyik legfőbb konfliktus forrása lehet, ha a szolgáltatási szint-megállapodással (SLA) kapcsolatos definíciókat nem határozzák pontosan, és a szerződéseket nem a kellő körültekintéssel kötik meg. (Géró, 2007)

A megvalósítás egyik fő kritériuma a top menedzsment elkötelezettsége és támogatása. A helyi menedzserek és szolgáltató személyzet ellenállása ugyanis elkerülhetetlen. Egy SSC létrejöttekor az üzleti egység vezetőinek csökken a hatalmuk, befolyásuk, ezáltal csökken a motivációjuk is. Ahhoz, hogy ez a helyi ellenállás ne akadályozza a globális stratégia megvalósítását motivációs vagy akár kényszerítő eszközök szükségesek a top menedzsment részéről. De problémát jelenthet az is, ha vállalatvezetésnek állandóan operatív kérdésekben kell intézkednie, hogy feloldja a konfliktusokat az üzleti egységek és az SSC-k között. (Strikwerda, 2006c)

De akadályozó tényező lehet az országos és vállalati menedzserek közötti konfliktus, a nem megfelelő emberi erőforrás menedzsment, az elégtelen IT infrastruktúra és kiszolgálás, a nem megfelelő projekt tervezés és a toborzás nehézségei bizonyos helyszíneken. (Horowitz, et al., 2008)

Egy szolgáltató központ felállításának szintén kulcseleme a megfelelő munkaerő megtalálása és alkalmazása. Ha már működik a szervezet, akkor a következő nagy feladat az értékes munkaerő megtartása. Jellemzően az ilyen központokban a munkavállalók túlnyomó többsége a fiatal, frissen végzett, de gyakori még az expatrióták jelenléte is, amik miatt magas a fluktuáció, éves szinten 20% körül alakul. A probléma kulcsa a jól képzett munkavállalókért folytatott erős verseny és a már korábban tárgyalt „job-hopping" jelenség. Ezek eredményeképpen több városban, mint például Rotterdam vagy Dublin, a szolgáltató szektor bérei felemelkedtek és ez a rezsiköltségek megugrásához vezetett. A központokban tapasztalható magas fluktuációhoz természetesen hozzájárul a tevékenységek monotonitása is. Igazából minél sikeresebb a vállalat a funkciók standardizálásában, annál monotonabb lesz a munkavállaló feladata. Ez viszont hosszú távon ellentétes a frissen diplomázott, képzett és nyelveket beszélő fiatalok céljaival, ami erősíti az elvándorlási arányt. A szolgáltató központok megvalósításának egy másik nagy veszélye a külső ügyfelek elvesztése. Az osztott szolgáltató modell filozófiája azt mondja, hogy a belső ügyfél ugyanolyan fontos és ugyanazt igényli mint a külső ügyfél. Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy a külső ügyfél teremti meg a belső ügyfelek létét is, azaz a prioritást mindig szem előtt kell tartani és nagyon óvatosnak kell lenni, hogy az ügyfél-orientáltság megmaradjon. (Thorniley, 2003)

Az SSC-k esetében figyelni kell arra, hogy a központok szolgáltatási karaktere megmaradjon, mert egy ilyen központ kialakításánál könnyen előfordulhat a szolgáltatások

igénybevevői nem azt a szolgáltatási színvonalat kapják, amit korábban, így nem szolgáltatási színvonal javulást, hanem romlást érzékelnek. Ezért érdemes az ilyen központokban egy „front-office”-t is kialakítani, amely képes az ügyfelek egyedi igényeit is kezelni és a „back-office” felé közvetíteni. (Horváth, 2005)

A szolgáltatási központok akár racionalizálásnak is felfogható létrehozása nem minden vállalat számára járható út, gyakran inkább a szervezeti egységek lobbija érvényesül. De számos buktató is állhat a megvalósítás útjába. Ilyen lehet például a felső vezetői elkötelezettség hiánya, a folyamatok standardizálhatóságának bizonytalansága vagy ha nem látszik a jelenlegi helyzetben fluktuált igénybevétel kiegyenlítésének lehetősége. Ezek hiánya esetén ugyanis nehezen lesz igazolható a belső szolgáltatáshoz kitűzött pozitív eredmények érvényesülése. Ha az előbbiek teljesülnek, akkor az informatikai háttér, a világos teljesítménymutatók, az egységes folyamatok és a folyamatirányítás IT-támogatása lényeges fontosságú lesz. A megvalósítás további nehézségét jelenti, hogy egy ilyen központ létrehozása gyakran jelentős tőkeberuházást igényel és amennyiben külföldre kerül (pl. egy offshore helyszínre), akkor rendelkezni kell az összes jogi és adózási ismerettel a leendő helyszínnel kapcsolatban. Valamint olyan alkalmazottak felvétele, akik nem ismerik a vállalati márkát, kultúrát, működési módot és akiket a vállalat sem ismer jelentősen megnövelik a működési és pénzügyi kockázatot. A szolgáltatások külföldre helyezéséből fakadó veszélyforrások (Bilics, 2005) szerint a következők:

- a nagy fizikai távolság illetve a nagy időzóna eltérés komoly problémákat okozhat a kommunikációban;
- a nagy kulturális különbség a szolgáltatás nyújtó és igénybevevő szervezet között számos félreértés forrása lehet;
- de a nyelvi akadályok szintén megnehezítik a megfelelő kommunikációt;
- a megfelelő országismeret hiánya is problémákat okozhat.

Knol összegyűjtötte, hogy egy SSC létrehozásakor milyen kihívásokkal kell szembenéznie az anyaszervezetnek. (Knol & Sol, 2010) Ezt mutatja be a *16. táblázat*.

16. táblázat: Egy SSC létrehozásával kapcsolatos kihívások

TERÜLET	KIHÍVÁSOK
Technológiai kihívások	Bonyolult és szerteágazó folyamatok és IT rendszerek
	Teljesítménymérő indikátor hiánya
Menedzsment kihívások	Elidegenítés az SSC és az igénybevevő ügyfél vonatkozásában
	Különböző érdekek, hiányzó közös gondolkodás, változtatással szembeni ellenállás
	Hiányos üzleti tanulmány/tervezés a készülő SSC-ről
	Képzett munkaerő hiánya
	Hiányos változás-menedzsment folyamatok
	Háttér apparátus kiépítése a vezető mellé az SSC szolgáltatásainak használata helyett
	Szervezeti újjáalakítás miatt munkaterületi és hatalmi változások
	Munkaerő áthelyezése a szervezeti egységekből a központba
Szervezeti kihívások	Felelősségi és hatásköri kérdések tisztázásának hiánya
	Megvalósítás időbeliségére (radikális vagy inkrementális) vonatkozó stratégia
	A szervezeti struktúra és a skálázhatóság kialakításának problémája

Forrás: (Knol & Sol, 2010, p. 3)

Ahhoz, hogy a vállalat elkerülje az osztott szolgáltató központ megvalósítás buktatóit érdemes alaposan megvizsgálni, hogy tényleg szüksége van-e szolgáltató központra, mert ha a megvalósításba csak divatból kezd bele egy vállalat, akkor az eredmények láttán

gyorsan kiábrándulhat. Mint minden változtatási projekt esetében, itt is elkerülhetetlen, hogy megszerezzék a teljes felső vezetés támogatását, hiszen anélkül lehetetlen a siker elérése.

De a megvalósítás sikere vagy bukása azon múlik, hogy milyen eszközöket alkalmaznak a változáskezeléshez. Mint minden üzleti átalakítás, ez is kockázatos és bomlasztó hatású. A siker négy változási tényezőn múlik: a változás vezetésén, megközelítésén, sebességén és teljesítésén. A változás megfelelő vezetése kulcsfontosságú, de ugyanolyan fontos az is, hogy a változásnak át kell járnia a szervezet minden szintjét, az üzletági vezetőknek és a szervezet legalsó szintjén dolgozóknak ugyanúgy tudniuk kell, hogy mit jelent számukra a szervezeti átalakítás. Nincs egységes, a változtatásnak minden vállalatra ráilleszthető megközelítése sem, figyelembe kell venni mind a vállalkozás jellemzőit (kiterjedés, megoldás, földrajzi jellemzők és hatás), mind a szervezeti kultúrát (kommunikációs minták, értékek, mérési eszközök). Ehhez persze alapos tervezés és az új üzleti modell gondos pozícionálására van szükség. A megközelítésnek a következő jellemzőkkel mindenképpen rendelkeznie kell: a lényegre fókuszáló erőfeszítések támogatása, határozott kommunikációs stratégia, az érintettek reakciójának kezelési technikái, a változtatás nagyságának a szervezethez illesztése. A változtatás sebessége is erősen befolyásolja a projekt sikerét. Ha túl gyors a tempó, hogy az érintettek alkalmazkodjanak, akkor az ellenállást fog kiváltani, ha jó a tempó, de túl komplex és nem ad elég korán visszajelzést az eredményekről, akkor elfogy a támogatás a változtatás mögül. Végül pedig, ha túl lassú a tempó, akkor könnyen válnak csalódottá az érintettek és veszítik el a változtatás irányát. A legtöbb vállalat nem foglalkozik bizonyos szervezeti feladatok végrehajtásával azt remélve, hogy a strukturális változások elfedik a hiányzó szervezeti politikákat, szankcionálási és ösztönzési módszereket. A változás megszilárdításának biztosításához szintén érdemes bevezetni egy a régi üzleti gyakorlatot büntető és a változtatás jól alkalmazók számára egy jutalmazó rendszert. (Kops, 2006)

Az SSC-k létrehozását nehezítő tényező, hogy a sok nagyvállalat esetében a leányvállalatok, divíziók élén nem közgazdászok, hanem valamilyen más végzettségű, sokszor mérnök szakemberek ülnek, akik biztonságérzetét nagy mértékben csökkenti, ha elviszik tőlük például a pénzügyi, számviteli vagy informatikai szakembereket és áthelyezik őket egy ilyen központba. Ezért ha nem egy megkérdőjelezhetetlen cégközpontból érkező utasítás az SSC létrehozása, akkor a szervezetben komoly ellenállást tud kifejteni. Ráadásul amíg a nagy multinacionális vállalatok esetében inkább az előbbi fordul elő és helyi leányvállalatok utasításba kapják, hogy hogyan szervezzék át a struktúrájukat, kitől vásárolják a szolgáltatásokat, addig a kisebb, országos vagy regionális szereplők esetében már sokkal nehezebb a modellek kialakítása, mivel a hatalmi távolság is kisebb és könnyebben el lehet téríteni a döntéshozót az eredeti szándékától. (Bodnár, 2012)

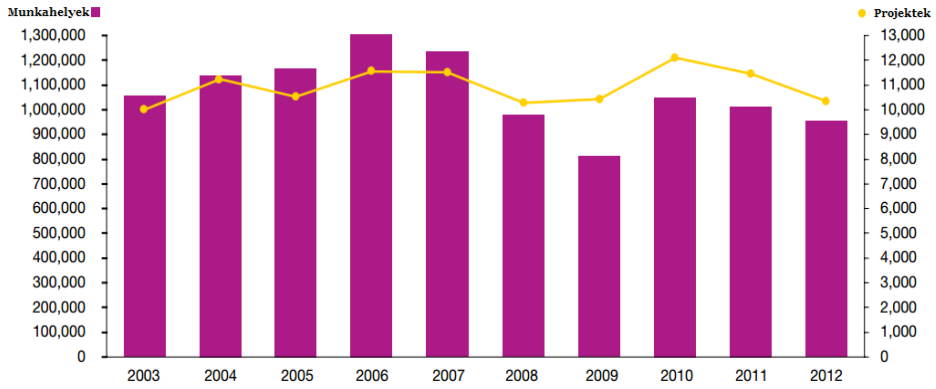
C. Függelék: Magyar osztott szolgáltató piac főbb jellemzői

C.1 A magyar osztott szolgáltatás piaci lassulás okai

C.1.1Gazdasági válság hatása az üzleti szolgáltatások piacára

Az interjús kutatásom során folyamatos téma volt a gazdasági válság hatása a piaci növekedés alakulására. A hipotézisben is megfogalmazott kiinduló feltételezésem az volt, hogy a magyar piaci növekedés lassulásának az egyik legfőbb oka valószínűleg az elhúzódó világgazdasági válság.

Az üzleti szolgáltató szektorról minden interjúalanyom azt gondolta, hogy igazából válságálló, hiszen amikor a vállalatok növekednek, akkor azért keresik a különböző sourcing megoldásokat, mert egy fellendülési időszakban a főtevékenységükre kívánnak koncentrálni, amikor pedig recesszió van, akkor az üzleti szolgáltató szektor megoldásaitól várják a költségcsökkentés lehetőségeit. Kakuk Béla, az UCMS ügyvezetője szerint azonban az üzleti szolgáltató szektor hiába válságálló, ha az anyavállalatok ügyfélköre már nem feltétlenül az. (Kakuk, 2013) Azaz, ha visszaesik az ügyfélkör gazdasági teljesítménye, akkor ezt az anyavállalatok is megérzik, mert ezáltal visszaesik az igénybe vett szolgáltatások volumene, ami az üzleti szolgáltató szektor növekedését is lassítja. Az üzleti szolgáltató szektoron belül a shared service szegmens egy kicsit specifikusabban működik, de az igaz, hogy ez is anticiklikusan. A vállalatok recessziós időszakokban oly fontos költségcsökkentési céllal hoznak létre shared service központokat, de azt is világosan kell látni, hogy egy ilyen osztott szolgáltató központ létrehozása rövidtávon mindig jelentős beruházást[110] is igényel az anyacégtől, amit meg kell finanszírozni és aminek a megtérülése természetesen kockázatokat is hordoz magában. Emiatt a shared service modell szemben például az outsourcinggal, amit általában gyorsabban és olcsóbban meg lehet valósítani, nagyobb beruházási kockázatvállalást vár el az anyavállalatoktól. Tehát egy recessziós gazdasági helyzet két ellenkező irányú hatást (akár egyidejűleg) eredményezhet, egyrészt költségcsökkentő intézkedéseket kényszerít ki a vállalatoknál, amelynek a shared service modell egy kiváló megoldása lehet, másrészről visszafogja a működő tőke beruházásokat, amelyek viszont nem kedveznek a shared service projektek megvalósulásának.



43. ábra: FDI beruházási projektek és a munkahelyek száma globálisan

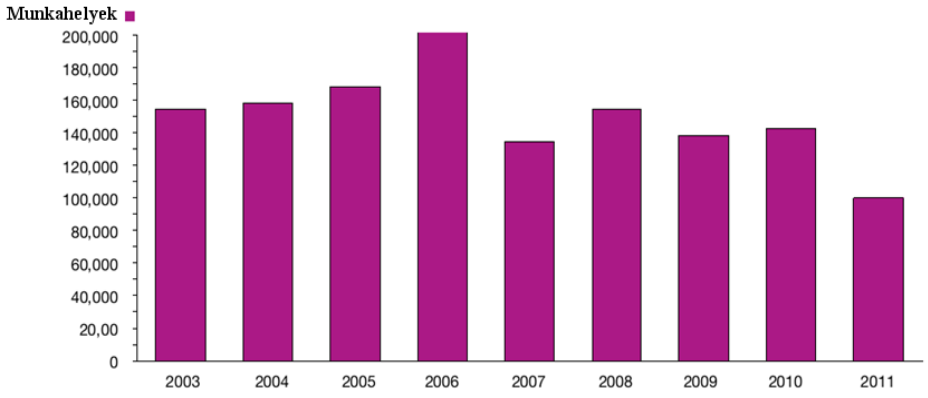
Forrás: saját szerkesztés (Dencik & Spee, 2013) alapján

Az IBM kutatási eredményét bemutató *43. ábra* alapján egyértelműen látható, hogy a 2008-2009-ben kibontakozó pénzügyi-befektetési válság a globálisan megvalósult külföldi

[110] Egy kisebb 50 fős SSC létrehozása Budapesten 5 millió dollár, egy nagyobb, néhány száz fős osztott szolgáltatási központ pedig 20-30 millió dollár is lehet.

működő tőke beruházások (FDI) mértékére negatív hatással volt. A 2003-2006 közötti piaci bővülés ennek hatására megtorpant és 2006 után a költségcsökkentés mellett a vállalatok fókusza a konszolidációra és a cash-flow fenntartására helyeződött át. Azt is érdemes kiemelni, hogy már 2006 előtt sem nőtt azonos ütemben a beruházási projektek és az alkalmazottaik száma. Nagyobb arányban nőtt a központok száma, mint az alkalmazottaké, azaz az általagos központméret csökkent. Ugyan 2009-et követően ismét elindult némi növekedés, azonban a kilábalás elhúzódni látszik és rövid távon még a tendencia is ingadozónak tűnik. (Spee, 2013)

A külföldi működő tőke beruházási projektek és a munkahelyek számának a globális visszaesése nem pontosan esik egybe a magyar piac létszámnövekedésének meredek esésével, ezért a két változó korrelációvizsgálatát elvégeztem. Mind a beruházási projektek, mind a munkahelyekre nézve kiszámoltam a változók összefüggését a 11 elemű mintára. Az előbbire 0,309-es, az utóbbira 0,212-es korrelációt kaptam azonban azok szignifikancia vizsgálatánál 38,5%-os és 55,2%-os valószínűséget kaptam, ami szerint a két változó közötti összefüggést semmiképpen sem általánosíthatjuk. Azaz, ha a globális piaci mozgások egymaguk biztosan nem magyarázhatják a magyar piaci folyamatokat. Ezt támasztja alá az is, hogy amíg az FDI értéke 2010-től (igaz egy alacsonyabb szinten, de) stabilizálódtak, addig a magyar piac növekedése tovább lassult, bár összességében továbbra is növekedik.



44. ábra: SSC-k által létrejött munkahelyek száma globálisan

Forrás: saját szerkesztés (Spee, 2013) alapján

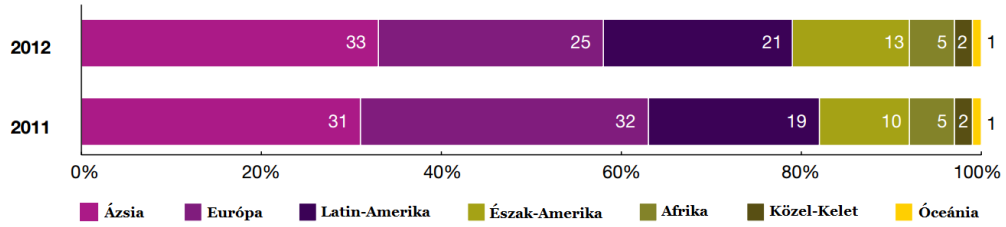
Hasonló tendenciákat lehet látni, amennyiben a globális üzleti szolgáltató szektorban az új shared service centerek révén létrejött munkahelyek számát elemezzük. Ezt mutatja az *44. ábra*. A 2006-os évet követően jelentős a visszaesés a munkahelyek számában, amit egy stagnáló időszak követett. A 2010-es évet követően azonban a 2011-es év egyértelműen újabb csökkenést hozott. A 2011-es értékek 2003 óta mért legalacsonyabbak voltak. Ezt erősítik meg a Markit piackutató[111] cég adatai is, mely szerint a 2011. évben az európai szolgáltató szektor növekedése akkor a három év legalacsonyabb értékét eredményezte. (Lőcsei, 2011)

[111] A Markit havonta kétszer közöl adatokat a gazdasági szereplők aktuális gazdasági helyzetértékeléséről. Az eredmények közzétételét megelőzően többek között a termelési, az értékesítési, és a foglalkoztatottsági kilátásokról kérdezik a felmérés résztvevőit, akik jellemzősen a feldolgozóipar, az építőipar, a kiskereskedelem és szolgáltató szektor legfontosabb szereplői. Az eredmények alapján három főindexet (egy feldolgozóipari, egy szolgáltatói, és egy kompozit indexet) tesznek közzé.

Ennek a csökkenő tendenciának egy érdekes velejárója, hogy a belföldi shared service beruházások aránya jelentősen megnövekedett a nemzetközi beruházások rovására. Azaz például az indiai cégek inkább Indiában, az Egyesült Államokbeli cégek pedig az USA-ban hoztak létre központokat. 2011-ben az összes SSC beruházás negyede ilyen volt és ez a létrehozott munkahelyek közel 40%-át érintette. Ennek az elsődleges oka az volt, hogy a befektetői piacon egyre hangsúlyosabb szerephez jutottak az ázsiai országok (elsősorban India és Kína) és ezen országok cégei természetesen otthon fektetnek be.

2011-ben Európa a harmadik helyen végzett Ázsia és Észak-Amerika után a shared service projektek abszolút számát tekintve. Ázsia elsőbbsége megkérdőjelezhetetlen volt. Az összes osztott szolgáltató központ által létrehozott új munkahely közel fele ide kapcsolódott. Észak-Amerika közel 20%-os eredményt ért el az új munkahelyeket illetően, ettől nem sokkal maradt el Európa, míg Latin-Amerika 10%-ban részesedett. Közel-Kelet és Észak-Afrika csak marginális eredményre volt képes elsősorban a politikai változások és a bizonytalanságok miatt. 2012-ben érdekes módon Észak-Amerika pozíciói tovább javultak. A shared service centerek és BPO központok területén 2012-ben az Egyesült Államokba több külföldi működő tőke érkezett, mint Indiába. (Dencik & Spee, 2013) Ez valószínűleg azzal függ össze, hogy ezen modelleknek a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásokra való alkalmazását a globális vállalatok egyenlőre nem viszik a Távol-Keletre. Ez pedig jó lehetőségeket jelenthet Közép-Kelet Európa és benne a magyar shared service piac számára.

Egyetértek Bőgel Györggyel abban, hogy a globális válságnak biztosan van egy visszahúzó ereje, hiszen globálisan nézve Európa ebben a gazdasági helyzetben nem növekedési központ, ami a szolgáltató központok piacán is óvatosabb mozgásokhoz vezetett. (Bőgel, 2012) Európának az évek óta romló pozíciója a globális FDI által létrehozott munkahelyek arányának 2011-ről 2012-re történő 7%-os csökkenésében is érzékelhető. Ez látható az *45. ábrán* is.



45. ábra: FDI által létrejött új munkahelyek aránya (%) globálisan

Forrás: saját szerkesztés (Dencik & Spee, 2013) alapján

Ehhez kapcsolódik még a válság miatti elbocsájtások jelentős számának a kérdése, amely szintén akadályt jelenthet, hiszen egy SSC létrehozása külföldön azt jelenti, hogy az anyaországban vagy valahol máshol munkahelyek szűnnek meg, amelyeket ide helyeznek át. Ez sok olyan ország esetében, ahol erős a szakszervezeti jelenlét, jelentős ellenállásba ütközik. Ez Hoffman Ádám, az SSC Recruitment shared service szakértője szerint már több Magyarországra irányuló beruházást lehetetlenített el az elmúlt években. (Hoffmann, 2012)

A globális trendeket nehéz előre megjósolni, azonban egyes piaci becslések alapján már látszódnak a növekedés jelei. Az Ernst & Young elemzése alapján a szolgáltató központok globális piaca 2013-ról 2015-re akár évi tízezer milliárd dollárral is bővülhet. (HVG, 2013) Ebből pedig Magyarország is profitálhat, ha a piaci növekedés feltételei itthon is adottak lesznek.

C.1.2 Nemzetközi reputáció

Több interjúalanyom szerint a növekedés csökkenésében más tényezők is szerepet játszottak. Például egy adott ország aktuális nemzetközi megítélése erőteljesen befolyásolja a külföldi működőtőke beruházási döntéseketPéldául egy USA-ból érkező befektető teljesen semlegesen közelít egy régió hasonló potenciállal rendelkező országaihoz, hiszen nem ismeri egyiket sem és ha a „kemény" tényezőkben (pl. adózás, infrastruktúra, bérköltségek, stb.) nem talál jelentős eltérést, akkor a „puha" tényezők (pl. politikai stabilitás, jogbiztonság, közbiztonság, életszínvonal, stb.) alapján fog dönteni és közülük azt választja, ahol a legkisebb a rizikó. (Pintér, 2012) Suhajda Attila, a HOA elnöke is a jogbiztonság kérdését hangsúlyozta a befektetői döntéseknél. Ebben korábban élen járt Magyarország, azonban az elmúlt évek gyors törvénykezése és az évközi jogszabályi változtatások negatívan érintették az ország külföldi megítélését és ezzel a versenyképességét is a régióban. Ez ugyan mint puha tényező nem feltétlenül jelenik meg a nemzetközi versenyképességi rangsorokban, de a végső döntéshozatalnál lehet szerepe. A törvények, rendeletek folyamatos változtatása, az adókörnyezet alakulása általában a befektetések legnagyobb ellenségei. Hiszen amikor egy vállalat egy befektetést elvégez, akkor gondos üzleti tervet készít abban bízva, hogy a befektetés számára valamilyen kockázattal is, de egy tervezhető időn belül megtérül. Ha azonban az adókörnyezet és a jogi környezet folyamatosan változik, akkor a vállalatnak az üzleti tervét is folyamatosan változtatnia kell. Ez olyan bizonytalanságot jelent, ami könnyen megrémiszti a befektetőket. (Vida, 2012) Ezért, ha van más helyszín alternatíva és ma olyan verseny van a befektetések elnyeréséért a piacon, hogy mindig van alternatíva, akkor egy befektető nem feltétlenül vállalja fel ezt a kockázatot.

Viszont azt is világosan kell látni, hogy az ilyen SSC-k ideköltözésében a gazdasági környezetnek igen, de a magyar gazdaság aktuális teljesítményének, állapotának viszonylag kis szerepe van. (Suhajda, 2012) Mivel ezek a központok a nemzetközi nagyvállalatok belső és külső ügyfeleit szolgálják ki, ezért a világgazdasági folyamatok, a globális fellendülés vagy visszaesés, az ügyfélként kiszolgált gazdasági régió helyzete sokkal inkább befolyásoló tényező. Tehát sajnos a beruházó cégek számára Magyarország illetve a magyar gazdaság nem nélkülözhetetlen közreműködője a globális shared service piacnak, csak egyike a lehetséges célországoknak. Emiatt nagyon fontos, hogy az ország minden tőle telhetőt megtegyen egy pozitív, befektetőbarát kép kialakításáért és fenntartásáért. Ezt a tényezőt ugyan nehéz objektíven mérni, azonban könnyen elképzelhető, hogy ha nem is a legfontosabb okok között, de ez is hatással lehetett a magyar piaci növekedés lassulására.

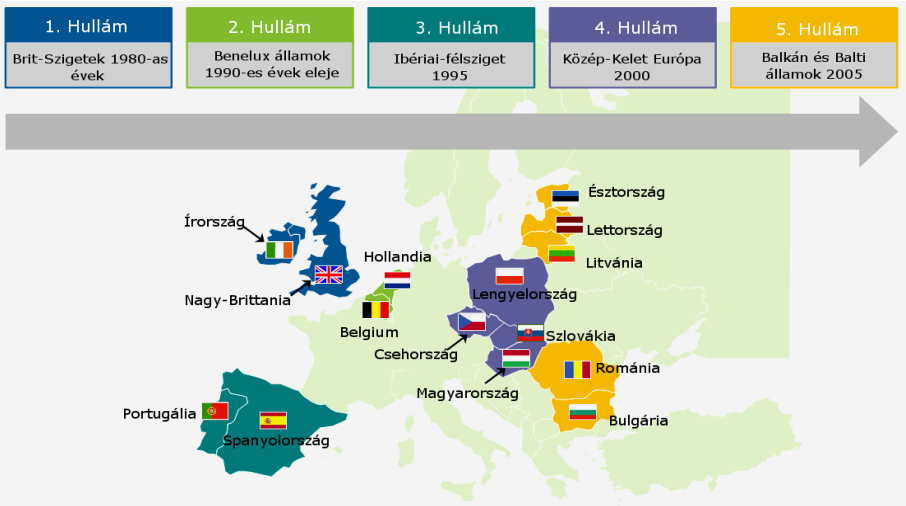
C.1.3 Regionális versenytársak erősödése

A régiós versenyképességünknek nem tett jót az a tény sem, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkor egyszerre tíz államot vettek fel, hiszen így Magyarország kezdeti versenyelőnye gyorsan eltűnt és a beruházások is sokkal jobban megoszlottak a régiónkban. A versenypozíciónkat pedig tovább rontotta Románia és Bulgária 2007-es EU-s csatlakozása is, amely országok pénzügyi szempontból még ma is jelentős költségelőnnyel rendelkeznek Magyarországhoz képest. (Chikán & Petényi, 2009)

Ez a piacbővülés szintén hozzájárulhatott ahhoz, hogy 2007 után csökkent a magyar piac növekedési üteme. Ezt a kérdést Bangemann is vizsgálta a kutatásában, amikor arra volt kíváncsi, hogy a befektetési fókuszterületek hogyan vándoroltak Európában. (Bangemann, 2012) Az általa meghatározott terjeszkedési hullámokat mutatja be az *55. ábra*.

De a kérdést primer adatgyűjtéssel magam is vizsgáltam. Arra voltam kíváncsi, hogyan alakult Romániában és Bulgáriában a piaci növekedés üteme, elsősorban a szolgáltató

központok számát illetően az elmúlt másfél évtizedben. Amennyiben ugyanis ezekben az országokban nagyobb volt a növekedés a csatlakozásuk környékén, akkor feltételezhetjük, hogy ez például Magyarországról is vitt el befektetéseket.

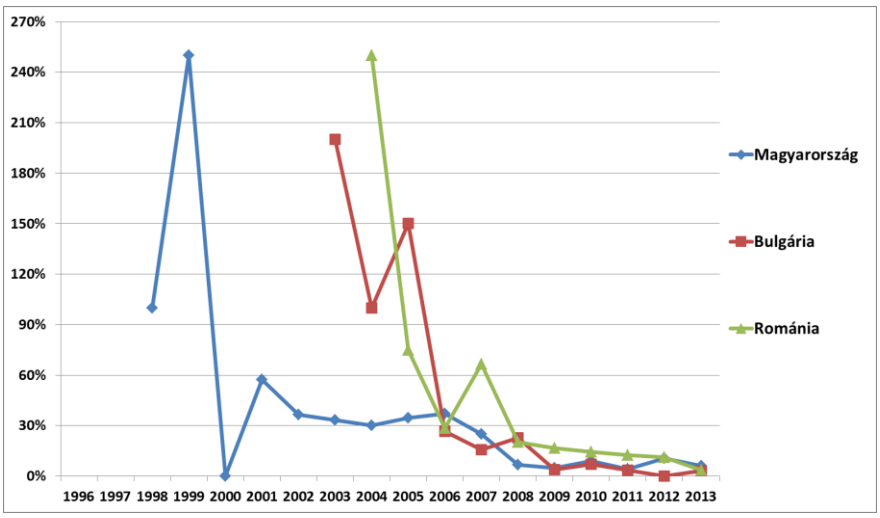


46. ábra: Shared service modell terjedése Európában

Forrás: saját szerkesztés (Bangemann, 2012) ábrája alapján

A vizsgálatom eredményét bemutató *46. ábra* szerint mind Bulgáriában, mind Romániában később indult a szektor, ezért a piaci növekedés kezdeti magas mértéke is későbbre datálódik. A piacok konszolidációja itt is bekövetkezett 2005 után.

Amíg Románia növekedési üteme a vizsgált időszakban majdnem végig meghaladta Magyarországét, Bulgária növekedési üteme azonban a 2006. évet követően már csak egyszer, 2008-ban előzte meg Magyarországét, de azzal nagyjából együtt haladt. Azaz elmondhatjuk, hogy az adatok megerősítik Románia elszívó hatását, Bulgária esetében azonban már nem ennyire egyértelmű a helyzet. Azt mindenesetre itt is megállapíthatjuk, hogy a bolgár piac fejlődése nem segítette a magyar piac növekedését.



47. ábra: SSC-k számának növekedési üteme (%) néhány KKE országban

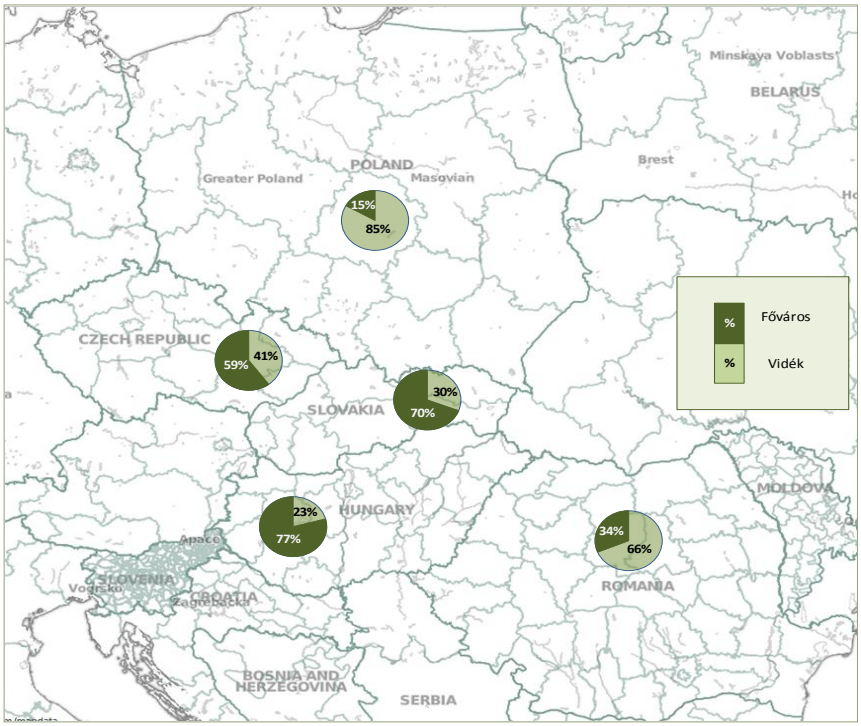
Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A fentiek tükrében felmerülhet a kérdés, hogy Lengyelország, Csehország és Szlovákia piaci fejlődésének milyen hatása lehetett a magyar piacra. Bármiféle külön elemzés nélkül megállapíthatjuk, hogy biztosan rontották a magyar piaci beruházások esélyeit. Ezt

azonban nem vizsgáltam külön, mivel Bangemann (2012) kutatása szerint ezek a piacok nagyjából egyszerre fejlődtek, tehát nem 2006 után indultak.

Az interjúsorozatom alapján csak tovább bonyolította a képet az is, hogy a régióbeli versenytársaink egy részénél (Csehország, Lengyelország, Románia) a fővároson kívüli nagyobb „második körös" (Tier 2) városok (például Poznan, Krakkó, Brno, Nagyvárad, Kolozsvár, stb.) is képesek voltak komolyabb beruházásokat vonzani, szemben Magyarországgal, ahol a vidéki városok és a főváros népessége, vonzáskörzete, fejlettsége, nemzetközisége között jóval nagyobb a különbség[112]. (Henterné, 2012) (Bencsik, 2012)

A környező országok SSC-inek elhelyezkedését mutatja be főváros-vidék összehasonlításban az *48. ábra*.



48. ábra: A régió néhány országában az SSC-k országon belüli allokációja

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Ugyanígy gondolja Bőgel György is, aki ehhez még azt is hozzátette, hogy egy-egy ilyen szolgáltató központ megjelenésével járó lökésszerű munkaerőpiaci toborzási igényt nem könnyű még egy nagyobb városnak sem kezelni, hiszen a felsőoktatásnak mindenhol van egy kibocsájtási kapacitása, a munkaerő pedig sokszor nem elég mobil (például Magyarországon sem az). (Bőgel, 2012)

Egy-egy ilyen új központ megjelenése ugyanis lefölözheti az egyetemek által egy adott területen kibocsájtott végzett hallgatók nagy részét, ami mellett már egy másik központ nem talál ugyanolyan kondíciókkal munkaerőt. De a szektorban lévő közepesen magas fluktuáció miatt nem csupán egyszeri toborzásról, hanem egy folyamatos munkaerő utánpótlásáról is gondoskodni kell. Nyílván ennek a forrásnak meg kell lennie a munkaerőpiacon. Állandó kínálat mellett a kereslet növekedése pedig azzal jár, hogy a felvételizők válogatni tudnak az egyes szolgáltató központok között, könnyen mozogni tudnak az egyikből a másikba, ami lassú bérfelhajtó hatással jár.

[112] A főváros és a vidéki helyszínek kérdésével bővebben a *C. Függelék C.5 pontjában* foglalkozom.

Emellett Közép-Kelet Európa több országában is lassan kezdenek telítődni a piacok, azaz fogyni kezdett a központokban alkalmazható nyelveket jól beszélő munkaerő száma, ami szintén emelheti a béreket. A munkaerő költségének növekedése viszont hiába jó központban dolgozó munkavállalóknak, vagy az adott ország adóbevételeinek, egyben rontja az ország versenyképességét a nemzetközi befektetési piacon. Ennek eredményeképpen, amíg néhány évvel korábban Magyarország még olcsó országnak számított a régióban is, addig néhány éven belül felzárkózhat a munkaerő költségét illetően Csehországhoz vagy Lengyelországhoz.

A válság elhúzódásával a régiós verseny valószínűleg egyre erősödik majd Csehországgal, Lengyelországgal, Romániával és Bulgáriával. Csehországban évről évre emelkedik a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma, valamint az angol nyelvet is egyre magasabb szinten és nagyobb számban sajátítják el. Lengyelország versenyelőnyét elsősorban az olcsó munkaerő, alacsony ingatlan bérleti díjak, jól képzett angolul és németül beszélő munkaerő adja, Romániában pedig a magas szintű IT képzés, a latin nyelvek széles körű ismerete sorolható az előnyök közé. Bulgáriában különösen az IT képzés erős, a munkaerő ára viszont rendkívül alacsony. Az IT területen egy dolgozó az amerikai bér 15-26%-át keresi. (Sütő, 2008)

Európa egyenlőre stabilan és kiegyensúlyozottan tartja a pozícióját globális szinten a szolgáltatási szektorban. Stabilan, hiszen 2011-ben nem csökkent az új SSC munkahelyek száma és kiegyensúlyozottan, mivel az európai SSC munkahelyek nagyjából fele-fele arányban oszlanak meg Nyugat Európa és Közép-Kelet Európa között. Románia az utóbbi években nagyon jó pozíciókat foglalt el a régióban, mind Kolozsvár, mind Bukarest szerepel az SSC városok globális rangsorának első 20 helye között. A két leginkább ígéretes ország 2011-ben Európában Törökország és Szerbia voltak. (Van Hove, 2011)

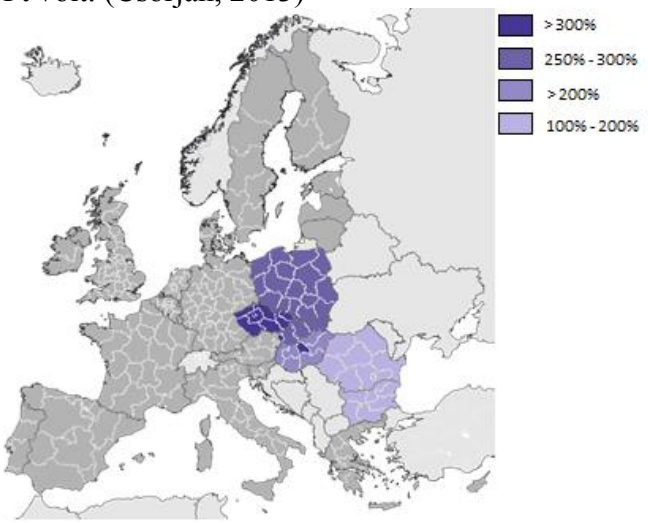
A munkaerőköltség alakulása azért fontos, mivel a szolgáltató szektor a termelésnél érzékenyebben reagál az élőmunka költségeinek változására. A globális szolgáltatási piacon Magyarország legfőbb versenyelőnye továbbra is az, hogy az átlagos bérszínvonala elmarad a nyugat-európaitól. Ezt tovább erősíti az, hogy az alacsony bérek magas szaktudással párosulnak nálunk, így az ilyen osztott szolgáltató központot működtető vállalatok a nyugat-európaihoz mérhető színvonalú munkaerőt kapnak sokkal kedvezőbb áron. De nem csupán a munkabér alacsonyabb, hanem általában a többi járulékos költség (irodabérlet, képzés, stb.) is olcsóbb. (Nagy, 2010)

A magyarországi munkaerőköltség folyamatos növekedésének veszélyét azonban árnyalhatja az, hogy nem biztos, hogy Közép-Kelet Európának, benne Magyarországnak a jóval olcsóbb távol-kelettel kellene versenyeznie. Nem csupán a termelő-összeszerelő üzemekre igaz az, hogy amíg egy ország a humántőke olcsóságával versenyez a külföldi tőkevonzásban az egyre inkább globálissá vált piacokon, akkor egy idő után mindig veszíteni fog ebben a versenyben. Noha érzékelhető egyfajta felzárkózás a nyugat-európai bérekhez, azonban az egyes szakértők (Sebök, 2004) szerint korábban megjósolt bérkiegyenlítődés nem következett be és nem is várható rövid időn belül.

A szolgáltató ágazatra is igaz, hogy a befektetések ösztönzésénél a magas hozzáadott értékű munkahelyteremtésre kell törekedni, mivel a tanult, szakképzett, nyelveket beszélő munkaerő értékesebb és hosszabb távú tőkevonzó képességekkel bír. Ezért a szolgáltató központok vonzásában és megtartásában azon országok lesznek a sikeresek, amelyek nem az alacsony hozzáadott értékű, tranzakciós munkákra vállalkoznak, amelyben gyorsan elveszhet a nemzetközi versenyelőny, hanem a bonyolultabb, szakmai tudást is igénylő feladatokra fókuszálnak. Ehhez persze be kell fektetni az országnak, a régiónak a képzési, oktatási színvonal fejlesztésébe illetve magas szinten tartásába.

Viszont az is világosan látszik, hogy Távol-Kelet bérelőnye is csökken, hiszen például a kínai Shenzen-ben a bérköltség egy év alatt megduplázódott, Shanghai-ban pedig 62%-kal nőtt. De Kelet-Európa és Távol-Kelet között a 2011-es színvonalon még mindig nagy volt a bérkülönbséget lehetett tapasztalni, hiszen amíg a shenzen-i bérköltségnek Bulgária csupán a 116%-án állt, addig Románia 167-197%-án, Magyarország (Budapest nélkül) 201-244%-án, Lengyelország 242-285%-án, Szlovákia (Pozsony nélkül) 245-298%-án, Csehország (Prága nélkül) 315-372%-án, Budapest 320%-án, Pozsony 414%-án, Prága pedig 487%-on állt. Ebből pedig az is kiolvasható, hogy a régió országai sem egységesek, jelentős (akár négyszeres!) bérkülönbségek tapasztalhatóak. (Csorján, 2013)

Abszolút számokban ez azt jelenti, hogy amíg Shenzenben 2011-ben átlagosan havonta 110 eFt volt a bérköltség, addig ez Magyarországon (Budapest nélkül) 232-270 eFt, Prágában pedig 540 eFt volt. (Csorján, 2013)



49. ábra: A régió átlagos bérköltsége a shenzen-i régióhoz viszonyítva

Forrás: (Csorján, 2013)

A Horváth&Partners tanácsadó cég bécsi irodája és a bécsi Vienna University of Economy and Business közös kutatásba fogott, hogy a Kelet-Európában működő Shared Service Centerek mennyire váltják be a hozzájuk fűzött reményeket. 2011. év végén és 2012. év elején futó közös kutatásuk eredményeként számos központ vezetőjével töltettek ki kérdőívet. A kutatás szerint az anyavállalatok egyértelműen pozitívan értékelik ezen központok teljesítményét, különösen az elért költségcsökkentéseket (a megkérdezettek 63%-a teljesen elégedett és további 33%-a pedig inkább elégedett volt ezzel). További feladatok között említették meg: a fluktuációs ráta és az ezzel kapcsolatos magas toborzási és betanítási költségek csökkentését, a munkatársak képzettségi szintjének fejlesztését. Szükségesnek látták a folyamatok további optimalizálását, a felelősségi körök és kapcsolódási pontok világos meghatározását. A legtöbb vállalat Kelet-Európát továbbra is kedvező helyszínnek tekintette és az itt lévő SSC-jének fejlesztését, esetleges új központok létrehozását tervezte. (Palfrader-Fraz, et al., 2012)

C.2 Munkaerő a szolgáltató központokban

Magyarul „testvásárlás” vagy angolul „body shopping” a gúnyneve az osztott szolgáltatatási központok olcsó munkaerővel bíró országokba telepítésének, amikor olyan munkaerőt alkalmaznak egy szervezetben, amely valamilyen fontos képességgel, előnnyel rendelkezik a hazai munkaerőhöz képest. Ez talán igaz a távol-keleti desztinációkra, azonban a közép-kelet európai központokra inkább a „fejvásárlás” a jellemző. Hiszen amíg például Indiába kisebb felelősséggel járó központokat szokás kihelyezni, addig

Magyarországra fontosabb főhadiszállások is áttelepültek az elmúlt években, aminek az oka egyértelműen a „ár-érték arányban” olcsó, de jól képzett munkaerő. (Figyelő, 2009)

A szolgáltató központokban dolgozó fiatal diplomásokkal szemben az egyik legfontosabb elvárás, hogy gyors tanulási képesség és a gyors döntéshozatal. A döntéshozatal esetében az alkalmazottak fő feladata annak az eldöntése, hogy szabványos folyamattal állnak-e szembe vagy sem. Ha igen, akkor kötelező módon előírt, meglévő tudásbázist kell alkalmazniuk, ha nem vagy nem az ő hatáskörükbe tartozóval állnak szemben, akkor át kell adják a folyamatot egy olyan kollégának, aki ezt képes kezelni. A szolgáltató központokban magasabb a munkaerő fluktuációja, mint más szektorokban. Ennek leginkább az az oka, hogy az ilyen központokban dolgozók felé támasztott elvárásnak sokszor csak felsőfokú végzettségűek tudnak megfelelni. A központokban tapasztalható munka pedig eleinte nagyon érdekes lehet, azonban egy idő után monotonná válhat, és a továbbfejlődésre vágyó, nyelveket jól beszélő fiatal munkaerő munkahelyet vált. Gyakori más szolgáltató központhoz való átvándorlás is, természetesen magasabb pozícióba. (SSC Recruitment, 2010)

További kritérium a shared service szektorban történő munkavállaláshoz a jó problémamegoldó-, és kommunikációs készség, a szervezőkészség, azaz a priorizáció képessége, az ügyfélorientált szemléletmód, valamint a stressztűrő készség. Emellett a változások rugalmas kezelése, követése is lényeges. A kitartás és az eredményorientáció szintén alapelvárás, beleértve ebbe a minőséget folyamatosan szem előtt tartó munkavégzést. A nyelvtudás és az ügyviteli készség, az informatikai rendszerek használatával együtt szintén alapnak tekinthető. De SSC-kre jellemző kompetenciaelvárás a monotónia tűrés is. (Kertész, 2011)

A szolgáltató központokban alkalmazott munkaerő többsége 25 és 35 év közötti diplomás. Emiatt a szektorban való elhelyezkedés reális alternatívát jelenthet a külföldi munkavállalás miatt külföldre fiatalok számára, hiszen itt nemzetközi környezetben, különböző kultúrákkal megismerkedve sajátíthatják el világszínvonalú üzleti folyamatokat és szerezhetnek munkatapasztalatot. Ezért a szektor fejlesztése kulcsfontosságú lehet a magyar gazdaság és társadalom munkaerő-megtartó képessége szempontjából is. (Rusz, 2013) Viszonylag sok külföldi is dolgozik ezekben a központokban, ezért jellemző a multikulturális környezet, ami miatt azok számára ajánlottak a szolgáltató központok, akik nyitottak a sokszínűségre és az idegen nyelveket napi szinten használják. (Dobák, 2009)

A szolgáltató központok Magyarországon elsősorban pénzügy-számviteli, humán erőforrás, infókommunikációs technológiai területről toboroznak munkaerőt. Ezen területekről érkező, idegen nyelveket beszélő, esetleg nemzetközi munkatapasztalattal rendelkező friss munkavállalókért szabályos verseny alakult ki a szolgáltató cégek között. Sőt a verseny igazából nem is iparági, hiszen ugyanezen munkavállalókért küzdenek más szektor és iparág munkáltatói szervezetei is.

A magyarországi szolgáltató központok alkalmazottainak 80-90%-a magasan képzett, idegen nyelveket kiválóan beszélő munkaerő, 10-20%-uk középfokú végzettségű. Ez az arány nyugaton fordított, mivel ott a középfokú képzettségű munkaerő is beszél idegen nyelveket olyan szinten, ami ilyen központban szükséges. Egyrészt ez az oka, hogy Magyarországon a szolgáltató központok elsősorban a felsőfokú diplomával rendelkezők között toboroznak, másrészt viszont számos olyan központ van, ahol valóban magasan kvalifikált szakemberekre van szükség például mérnöki vagy informatikai szolgáltatások területén. Magyarország versenyképessége ezért a munkaerő költségének relatív alacsonyan tartásán és a munkaerő tudásán, képzettségén egyszerre múlik. (Mártonffy, 2010)

Az egész üzleti szolgáltató szektorra igaz, hogy nagy részében magas szellemi munkaintenzitású tevékenységekről van szó, ezért különösen fontos a megbízható munkatársak szerepe. A személyi jellegű kifizetések általában 40-60%-a között mozognak a teljes költségek arányában, de esetenként akár ezt is meghaladhatják. (Palócz, et al., 2004)

A központokban a monoton munkát ellensúlyozza a kiváló munkakörnyezet és az átlagnál magasabb bérezés. Egy ilyen munkakörben diplomával és jó nyelvtudással 150-250 ezer forint az induló fizetés (függően természetesen attól, hogy milyen szakmaterületen és vidéken vagy a fővárosban van a helyszín), de több év tapasztalattal magas fizetéseket el lehet érni. Ez átlagosan 280-340 ezer forint közötti havi bruttó bért jelent. Ennek megfelelően viszonylag népszerűek az SSC-k a pályakezdők körében, hiszen jó munkahelyi atmoszférát, juttatást és fizetést ígérnek. A fiatal munkavállalók számára fontos az is, hogy ezen központokban rugalmas munkaidőben, délutáni-esti műszakban is dolgozhatnak, így akár a felsőfokú tanulmányaikat is folytathatják és finanszírozhatják a munkájukból. A Randstadt 2012-es SSC Salary Survey felmérése szerint egy angolul tudó ügyfélszolgálatos kezdő fizetése például átlagosan bruttó 255 ezer forint, egy angol mellett németül beszélőnek bruttó 270 ezer Ft, angol és spanyol/portugál nyelven beszélőnek 280 ezer Ft, de ha valamilyen ritkább nyelven (például svédül, oroszul vagy egy ázsiai nyelven) is folyékonyan beszél az illető, már bruttó 320 ezer forintra számíthat. A bérszint nem csupán a nyelvtudástól, hanem a végzettségtől és a tapasztalattól is függ, ha valakinek közgazdasági vagy informatikai végzettsége van és esetleg releváns tapasztalata, akkor még ennél is többet kereshet. Az SSC-knél ráadásul gyors az előrejutási lehetőség, öt év alatt a junior szintről csoportvezetővé lehet előlépni, dupla fizetéssel. (HR Portál, 2012a) Jelentős ugrásokat lehet elérni ritka idegen nyelvek megfelelő ismeretével. Néhány év tapasztalattal akár bruttó 500 ezer Ft-os havi fizetést is kaphat egy-egy ilyen munkavállaló. (Takács, 2009)

A szolgáltató központokban elérhető átlag fizetéseket illetően Magyarország, különösen Budapest, a régióban vizsgált 11 város közül a legdrágább városok között van a Grafton Recruitment 2012. novemberében publikált adatai szerint. (HR Portál, 2012c)

A kedvező fizetések mellett vonzó lehet a fiatalok számára az is, hogy a szolgáltató központok munkakultúrája sok helyen az Y-generációra van hangolva. Fiatalos csapatban, (hiszen legtöbb központban 30 év alatti az átlagéletkor), fiatalos munkakörnyezetben (relax szobák, étkezők, fitnesz termek, távmunka lehetőség) és fejlődési lehetőség (idegen nyelv használat, külföldi betanítás) között dolgozhatnak.

Minden harmadik magyarországi SSC több mint 500 munkavállalót foglalkoztat, és több mint 150 új alkalmazottat vett fel 2012-ben. Baja Sándor, Randstad Hungary ügyvezetője szerint ez különösen azért fontos, mivel a fiatalok között az átlagosnál magasabb a munkanélküliségi ráta: a 25-29 éveseknél 13,7 százalék, a 20-24 éveseknél pedig 27,3 százalék a Központi Statisztikai Hivatal 2012. november végi adatai szerint, míg az országos átlag 10,4 százalék volt. (HR Portál, 2012a)

A szolgáltató központok túlnyomórészt nem maguk végzik a munkaerőkiválasztási folyamatot, ugyanis időnként olyan mennyiségi létszámigények (egyszerre 50-100 fő felvétele) és minőségi paraméterek (akár 20 különböző nyelv ismeretének felmérése) merülnek fel a központok részéről, amelyet a központok HR osztályai nem lennének képesek kezelni. Ezért szinte kivétel nélkül HR tanácsadó és fejvadász cégeket alkalmaznak erre a feladatra. Jellemző, hogy nem kötnek kizárólagos szerződéseket, hanem a lehető legtöbb tanácsadó és fejvadász céggel együttműködnek és mindegyiktől várnak jelölteket.

A szolgáltató központok munkaerő toborzásánál előnyt élveznek azok a pályázók, akik rendelkeznek külföldi tanulmányi- vagy munkatapasztalattal, esetleg dolgoztak már multinacionális vagy shared service center környezetben, vagy a megpályázott pozícióhoz hasonló munkakörben. A szakmai tapasztalatra vonatkozó elvárás persze pozíciófüggő, hiszen bizonyos munkakörökbe frissdiplomások jelentkezését várják, ahol nem elvárás a szakmai tapasztalat, de fontos a jó idegen nyelvtudás és a nyitott, kommunikatív személyiség és a határozott fellépés.

Nem csupán Klein Gábor állítja (Klein, 2008), hanem az általam készített interjúalanyok is megerősítették (Hoffmann, 2012) (Suhajda, 2012), hogy az idetelepült szolgáltató központok a globális szolgáltató vállalatok szervezeti kultúráját honosították meg Magyarországon és olyan munkahelyeket teremtettek, amely kedvező alternatívát kínál sok pályakezdő vagy kevés tapasztalattal rendelkező munkavállalónak. A válság hatására ezen munkavállalók közül sokan csak nehezen találnának egyébként állást vagy jelentősen alulfizettek lennének a saját szakmájukban (pl. különböző bölcsész szakokon), de akarnak és tudnak is dolgozni, akár nemzetközi környezetben működő cégnél is.

A magyar piac érésével láthatóvá vált az a tendencia, hogy amíg korábban egy idetelepült SSC esetében még a vezetőség túlnyomó része külföldi expatriótákból állt, addig mára egyre több az olyan megfelelő tapasztalatokkal rendelkező magyar jelölt, akiből vezető válik. A legtöbb helyen természetesen a legfelső vezető megmarad külföldinek, de mellette sok esetben már magyarok vannak. (Hoffmann, 2012)

Az elmúlt évek tendenciája, hogy a szektorban dolgozó munkavállalók ma már sokkal tudatosabbak az álláskeresésben, ismerik az ágazatot, az itt lévő cégeket, tudják, hogy milyen egy SSC-nél dolgozni. Ebben nyilvánvalóan óriási szerepe van a szektorbeli cégek marketingjének, hiszen ott vannak minden nagyobb állásbörzén, kiadványban, de természetesen a szektor folyamatos növekedése is pozitívan hatott annak ismertségére.

Noha a legtöbb ilyen SSC úgy hirdeti magát, hogy nemzetközi lehetőséget kínálnak a munkavállalók számára, ma még viszonylag alacsony azok aránya, akik innen külföldi leányvállalathoz mennek tovább. Jellemzőbb inkább a szektoron belüli cégváltás („job-hopping"), sokszor nem is vertikálisan, hanem csak horizontálisan mozognak a karrierlépcsőkön és havi bruttó 20-30 ezer Ft-ért is váltanak munkahelyet.

C.2.1 Fluktuáció a magyarországi SSC-kben

Egy szolgáltató központ felállításának mindig kulcseleme a megfelelő munkaerő megtalálása és alkalmazása. Ha már működik a szervezet, akkor a következő nagy feladat az értékes munkaerő megtartása. A központok egyik legnagyobb problémája a munkavállalók tartós elköteleződése. Az új munkavállaló betanítása fél évig is eltarthat, de könnyen előfordulhat, hogy egy évvel később a lelkesedés alábbhagy és a munkavállaló kilép.

Az üzleti szolgáltatások esetében éves szinten 15-20%-os a fluktuációs ráta, amely magasabb mint más szolgáltató ágazatokban. (SSC Recruitment, 2010) Ez az utóbbi években mérséklődött, korábban még inkább 15-30% között mozgott a szektorban. (Futó & Klein, 2007)

A kilépők mellett a munkaerő rugalmasabb kezelése is jellemző a szolgáltató szektorban működő cégekre. Itt általában igaz, hogy inkább csökkentik a munkavállalóik számát és így rugalmasan reagálnak a keresletcsökkenésre, a gazdasági nehézségekre, minthogy hagyják kritikus helyzetbe kerülni a cégüket. Ez a válságállóbb üzleti szolgáltató szektorban ritkábban fordul elő, de megoldás hasonló.

Az IFUA felmérése szerint a Magyarországra települt SSC-k szinte mindegyike elérte a kitűzött költségcsökkentési céljait az elmúlt években, azonban a további költségcsökkentéseket megnehezíti, hogy magas a dolgozók elvándorlása és emiatt drága a toborzás és a betanítás. Viszont nem olyan magas, mint a többi közép-kelet európai országban. (VG Online, 2012)

Ezt az interjús vizsgálat is megerősítette. Néhány évvel ezelőtti felmérések igazolták, hogy Magyarország előnyben van a környező országokkal szemben a fluktuációt illetően. Ezen kutatás szerint nálunk az átlagos fluktuáció ugyanis fele akkora volt, ami jelentős adminisztrációs és költségelőnyt jelentett az idetelepülő cégeknek. (Bodnár, 2012) (Vida, 2012) A fluktuációs ráta globális alakulását mutatja be világrégiónként a *13. számú melléklet*.

Magyarországon inkább az okoz kellemetlenséget a befektetőknek, hogy sokszor csak az eredetileg tervezettnél magasabb bérért tudnak alkalmazottakat felvenni a központokba. A magasabb bért viszont ellensúlyozza egyrészt éppen az alacsonyabb fluktuáció, másrészt az, hogy jól felkészült, nyelveket beszélő munkatársakat tudnak itt szerződtetni. (VG Online, 2012) A szektorbeli munkahelyek vonzerejét növeli, hogy az anyacégek a belső képzések erősítését tervezik, mert jelenleg az SSC-k nem segítik eléggé szakembereik, vezetőik utánpótlását. Egyúttal javítani akarják a kiválasztást és a cégen belüli karrier-programokat kialakítására törekszenek. Több nemzetközi szolgáltató központnál is van lehetőség az anyavállalat külföldi leányvállalataihoz átigazolni magasabb vagy más jellegű pozícióba.

A szolgáltató központok növekvő népszerűsége lehetőséget biztosított a központ vezetőinek, hogy megkíséreljék kiszélesíteni a központ szolgáltatási portfólióját. Ez két okból is fontos. Egyrészt az anyavállalat vezetői folyamatos nyomást gyakorolnak, hogy az osztott szolgáltatásokkal elérhető előnyöket egyre több belső funkcióra is kiterjesszék, másrészt a szolgáltató központok vezetői is szélesíteni akarják a saját csapatuk karrierlehetőségeit. (Nagy & Tóth, 2004) Ez azért fontos, mivel az osztott szolgáltató központokban dolgozó alkalmazottak általában nem szívesen maradnak sokáig ugyanabban a pozícióban. Amennyiben pedig nincs továbblépési lehetőség cégen belül, más vállalatnál próbálkoznak. A fluktuáció pedig gyengíti a szolgáltató központok teljesítményét.

De az is elmondható, hogy egy shared service centerben alacsonyabb is lehet a fluktuációs ráta, mint egy „névtelen" külső szolgáltató esetében, hiszen a vállalati márkanévnek van munkaerő vonzó és megtartó képessége[113]. Ez persze függ a vállalati márkának az adott földrajzi régióban való ismertségétől. (Out, 2008) Ezt viszont tudatos márkaépítéssel lehet, sőt kell is javítani, hiszen a shared service centerek a belső szolgáltatásnyújtás okán meglehetősen zártan működnek, nem igazán versenyeznek senkivel és ezért kevésbé hangsúlyosan jelennek meg a külvilág előtt. A potenciális vagy már meglévő munkavállalók számára azonban különösen fontos lehet a márkanév is.

Ennek leginkább az oka az, hogy az ilyen központokban dolgozók felé támasztott elvárásnak sokszor csak felsőfokú végzettségűek tudnak megfelelni. A központokban tapasztalható munka pedig eleinte nagyon érdekes lehet, azonban egy idő után monotonná válhat, és a továbbfejlődésre vágyó, nyelveket jól beszélő fiatal munkaerő munkahelyet vált. Igazából minél sikeresebb a vállalat a funkciók standardizálásában, annál monotonabb lesz a munkavállaló feladata. Ez viszont hosszú távon ellentétes a frissen diplomázott, képzett és nyelveket beszélő fiatalok céljaival, ami erősíti az elvándorlási arányt.

[113] Ezt támasztják alá a minden évben sok szervezet (pl Hewitt) által elvégzett vállalati márkakutatások.

(Thorniley, 2003) De gyakori más szolgáltató központhoz való átvándorlás is, természetesen magasabb pozícióba. (SSC Recruitment, 2010)

A felmondás okai leginkább a lapos szervezeti struktúra miatt előrelépés hiánya, a kiégés, a stressz és a monotonitás. Minél magasabb egy adott központban a diplomások és a szakképzett munkaerő aránya, annál magasabb a fluktuáció. A magas fluktuációs érték miatt a szolgáltató központok többsége teljesítményarányos bérezést, csapatépítő programokat, rugalmas műszakbeosztást, cafeteria juttatásokat alkalmaz motiváló eszközként. De folyamatosan végeznek dolgozói elégedettségvizsgálatokat és kilépési (exit) interjúkat is csinálnak. (Nagy & Tóth, 2004)

A probléma kulcsa a jól képzett munkavállalókért folytatott erős verseny és a már korábban említett „job-hopping" jelenség. Ez a szolgáltató nagyhatalomnak számító Indiában már régóta fennálló jelenség, amikor is a fiatal munkaerő egyik szolgáltató központból a másikba vándorol, ma már a magyarországi cégek életét is megnehezíti. Van olyan vállalat, amelyik még látogatót sem enged be a központba, mert nem akarja, hogy ezzel esetleg újabb konkurencia teremtődjék neki. Mások a munkaerő-megtartásnak más, jobbára különböző ösztönzőkön alapuló formáját preferálják. Mindenesetre tény, hogy a cégeknek foglalkozni kell a munkaerő megtartásával. (Sebök, 2006)

A fluktuáció ellen úgy igyekeznek védekezni a nagyobb vállalatok, hogy másfél-két év ledolgozott munkaidő után a munkavállalóknak lehetősége van cégen belül más területre átmenni és más feladatokkal foglalkozni. Itt az átképzés költségét természetesen a cég fizeti és egészen éles területváltások is elképzelhetőek, amennyiben a munkavállaló rendelkezik az új munka elvégzéshez szükséges kompetenciákkal. Ez a rotációs rendszer nagyon motiváló tud lenni, viszont csak akkor működik jól, ha a központ ezt tudatosan és megfelelően kommunikálva csinálja. Az ilyen belső képzések a munkahelyek vonzerejét is növelik, mert lehetőséget biztosít elemzői, szervezői állások betöltésére és a menedzseri utánpótlás kinevelésére.

Azt is világosan kell látni, hogy ezeknél a cégeknél dolgozni egyetlen munkavállalónak sem jelent élethosszig tartó karriert és ezt nyilvánvalóan a munkáltatók is tudják. (Németh, 2012) Viszont a karrierjük kezdetén álló frissdiplomások számára egy ilyen központban dolgozni nagyszerű tapasztalatszerzési lehetőséget hordoz egy átlagosnál magasabb bérezésű, fiatalos és nemzetközi légkörű munkakörnyezetben. Minden interjúalany megerősítette, hogy ezen központok többsége valójában nem is diplomásokat keres, hanem olyan képességeket, amiket Magyarországon eddig szinte csak diplomások birtokolnak. És noha sokszor nem diplomát igénylő munkát kell végezniük, ami sok munkavállaló számára már közép távon sem jelent komoly perspektívát, de összetett, változatos feladatok vannak, van mozgási lehetőség cégen belül vagy az ágazatban dolgozó cégek között és a jó munkakörnyezetben dolgozhatnak. Vida Gábor ehhez még azt is hozzáfűzte, hogy valószínűleg az ilyen szolgáltató cégeknél a munkáltató is jobban odafigyel a munkavállalóra, mivel elemi érdeke, hogy kiegyensúlyozottan és jól végezze a munkáját és így ne legyen túl magas a fluktuáció. (Vida, 2012)

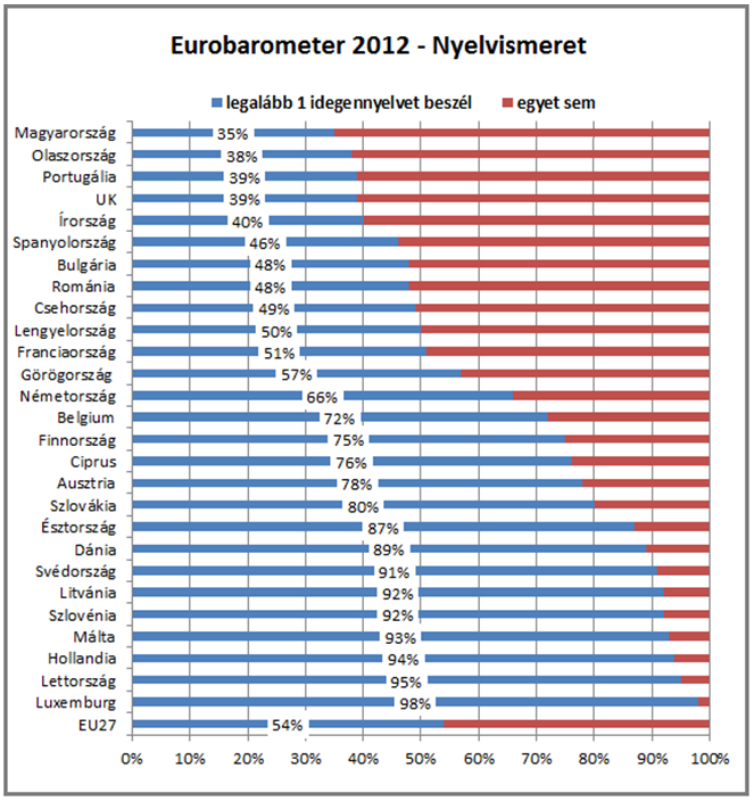
Egy szolgáltatási folyamatban ugyanis a minőségbiztosítás és a minőségellenőrzés sokkal nehezebb mint egy termelő vállalatnál, hiszen egy szolgáltatási folyamatban sokkal nehezebb feltárni a hibákat. Erre azért is szükség lehet, mivel nagy valószínűséggel az ilyen szolgáltató központokban egy csomó olyan munkavállaló van, aki nem szereti a munkáját, hiszen nem azért tanult például egy bölcsész szakon, hogy utána számlaellenőr legyen. Persze a legtöbb esetben azért kerülnek ilyen központokba, mert máshol nem találnak munkát, viszont a nyelvtudásuk, általános műveltségük, kulturális nyitottságuk alapján alkalmasak a feladatok elvégzésére. De ettől nem biztos, hogy teljesen jól érezik

majd magukat, amit a központoknak valahogy kezelni kell, hogy féken tartsák a fluktuációt. (Bőgel, 2012)

C.2.2 Nyelvtudás kérdése

Ellentmondásos a kép a magyarországi idegen nyelvtudást illetően. Amíg minden interjúalanyom Magyarország egyik legfőbb előnyeként a sokféle idegen nyelv ismeretét emelte ki, addig azt is szinte mindenki elismerte, hogy társadalmi szinten már nem állunk ilyen jól az idegen nyelvek ismertével (lásd az *50. ábrát*). Sőt még a nyelvvizsgával rendelkező, egyetemről-főiskoláról kikerülők nyelvtudása, idegen nyelvű kommunikációs készsége sem mindig megfelelő. A probléma oka, hogy az idegen nyelvi képzés egy része a felsőfokú oktatásra hárul, pedig arra több idő jutna az alapfokú és középfokú oktatásban.

Magyarországon jelenleg az idegen nyelvismeret kérdését a szolgáltató központok úgy oldották meg, hogy szinte teljes mértékben felsőfokú diplomás munkavállalókat alkalmaznak, sok esetben diplomát nem is igénylő munkakörökbe is, mivel a magyar felsőoktatásban a végzéshez kötelező valamilyen igazolt nyelvtudással rendelkezni, így az innen kikerült frissdiplomások biztosan beszélnek egy-két idegen nyelvet. De erősíti ezt a hatást Budapest multikulturális vonzása is, hiszen nagyon sok külföldi fiatal él Budapesten, akik akár ritkább, például skandináv, nyelvtudást hoznak magukkal, amivel könnyen el lehet helyezkedni az ilyen központokban. Közrejátszik ebben még az is, hogy Magyarországon a határok mentén sok kétnyelvű él, akik a környező országok nyelvét is ismerik.



50. ábra: Európai Uniós országokban az idegen nyelvet beszélők aránya

Forrás (European Commission, 2012)

A probléma orvoslására a HOA nem olyan régen indított el egy kifejezetten a szektorbeli munkavállaláshoz alkalmas képzést középfokú végzettségűek számára. A középiskolai nyelvi képzést kellene erősíteni, hogy egy középfokú végzettséget szerző munkavállaló is képes legyen a szektorban elhelyezkedni.

Ehhez nyilvánvalóan az oktatásnak, idegen nyelvi képzésnek is fel kellett zárkóznia, ami ebben a szektorban alapvető. Magyarországnak a többi régióbeli célországhoz képest meglévő előnyét nem a széleskörű nyelvismeret jelenti, habár ritka európai nyelveket is beszélő fiatal munkaerővel rendelkezik, azonban az EU közvélemény-kutató ügynökségének, az Eurobarometer összes felméréséből kitűnik, Magyarország a környező „versenytárshoz" képest a nagyon gyengén szerepel az idegen nyelvtudást arányát illetően[114].

Bár általában Magyarországon nem olyan jó a nyelvtudás, viszont aki beszéli a nyelveket, az valóban jól beszéli. Az interjúk során kiderült, hogy a helyi szolgáltató központok vezetőinek az a pozitív tapasztalata, hogy a magyarok tisztán beszélik az idegen nyelveket, főleg a környező szláv országok központjainak alkalmazottaihoz képest, ahol olyan mértékben van jelen s szláv akcentus, amit sokszor zavarónak érzékelnek a szolgáltatásokat igénybevevő ügyfelek. Ugyanúgy, ahogy Közép-Európában több országban, nálunk is sokszínű a nyelvtudás. Míg Indiában például általában csak az angol idegen nyelvet beszélik a nagy világnyelvek közül, addig Magyarországon 12-16 nyelven is lehet szolgáltatni, mivel szinte nem lehet olyan nagy európai vagy világnyelvet mondani, amihez nem találni munkaerőt.

A kutatások igazolják azt is, hogy az elmúlt években folyamatosan javult a fiatalok nyelvtudása. Az Euró Nyelvvizsga Központ által az elmúlt 10 évben gyűjtött adatok alapján 2001 óta stabilan emelkedik a nyelvvizsgázók száma és javul a fiatalok nyelvtudása. Rozgonyi Zoltán, az Euró Nyelvvizsga Központ vezetője szerint a középiskolából kikerülő fiatalok nyelvtudása bíztató mértékben javul, ám még szó sincs ugrásszerű változásról. Egyenlőre messze vagyunk még attól, hogy csak a környező országok nyelvtudásának szintjét utolérjük, ám a huszonévesek között mára körülbelül 2-3-szorosára nőtt azok száma akik, hatékonyan használnak legalább egy idegen nyelvet, ami leggyakrabban az angol nyelv. (HR Portál, 2011)

C.3 Oktatási rendszer

A hazai szolgáltató központok tapasztalatai szerint az oktatási rendszer kevéssé követi a piaci követelményeket, így a fiatal diplomások úgy jönnek ki az egyetemekről, főiskolákról, hogy több hónapos betanítás nélkül alkalmatlanok bármilyen munkavégzésre. (Kovács, 2010)

Két interjúalanyom Suhajda Attila és Hoffman Ádám is úgy látja, hogy a 2011-ben megjelent új Felsőoktatási Törvény és az ehhez kapcsolódó azóta megjelent új keretszámok valószínűleg nem segítik a magyar shared service szektor nemzetközi versenyképességét, hiszen a támogatott férőhelyek inkább a műszaki, természettudományi területek irányában mozdultak el. Ezzel szemben a hazai SSC-k eddig a legnagyobb arányban jó idegen nyelvi kommunikációs készséggel és gazdasági vagy műszaki ismeretekkel rendelkező végzetteket kerestek, viszont mivel magyar felsőoktatási sajátosság, hogy az idegen nyelvtudás alacsonyabb színvonalú a műszaki területen végzettek körében, ezért sokszor jobb nyelvi képzettségű bölcsész és gazdasági végzettségű frissdiplomásokat alkalmaztak, akiket aztán betanítottak a szükséges szakmai ismeretekre. (Suhajda, 2012) (Hoffmann, 2012) Megítélésem szerint ezen a területen

[114] Ezeknek a felméréseknek az eredményét, az országok összehasonlíthatóságát sok helyen vitatják, ugyanis a nyelvcsaládok miatt egyes országok előnyt élveznek. Például a szláv nyelvek olyannyira rokon nyelvek, hogy egy szlovákul beszélő nyugodtan beírhatja idegen nyelv ismereteként a cseh nyelvet anélkül, hogy azt bármikor is tanulnia kellett volna. De ha egy lengyel és orosz nyelvről is beszélünk, a tanulásba befektetett energia jelentősen különbözik attól, amikor egy magyar spanyolul, németül vagy épp oroszul tanul.

jelentős fejlődésre van lehetőség a jövőben, hogy a műszaki területen diplomát szerzők is jobb nyelvi képességekkel kerüljenek ki a munkaerőpiacra. A felsőoktatási irányok ugyan nagyobb versenyhelyzetet eredményeznek, ami alapvetően jó a munkavállalóknak, a munkáltatóknak azonban kevésbé, ami révén csökkenhet a szektor bővülése.

A felsőoktatás ráadásul 3-5 éves pufferrel rendelkezik, ezért nagyon nehéz most tisztán látni, hogy a felsőoktatásba éppen bekerülő hallgatók milyen környezettel szembesülnek majd a kilépéskor. (Bőgel, 2012) A mostani recesszív gazdasági helyzetre megoldásként megváltoztatott keretszámok 5 év múlva lehet, hogy pont kevésnek bizonyulnak majd bizonyos szakmákban, ha közben beindul a gazdaság növekedése. Ezt a félelmet erősíti a Randstad előrejelzése is, amely szerint Magyarországon 2020-ra 150 ezer felsőfokú végzettségű hiányzik majd a munkaerőpiacról, középfokú végzettségűből pedig több mint 500 ezerrel lesz több, mint amit a munkaerő fel tud szívni. (Reviczky, 2012) A szakemberhiány leginkább az építőipar és az üzleti szolgáltatások területén várható, például mérnökökből és IT szakemberekből. Ez a felsőoktatási irányváltás egyébként ellentmond Magyarország az Európai Unió 2020-as agendájához vállalt akciótervével is, amely a 30 éves korosztályban 40%-os felsőoktatási végzettséget ír elő. Bőgel György egy olyan felsőoktatási modellt tartana szerencsésnek, ahol a vállalatok aktívabban bekapcsolódnak a felsőoktatásba és nem egy-egy előadás szintjén, hanem duális képzés szintjén akár féléveken keresztül is együttdolgoznak az intézményekkel a megfelelő hallgatók kibocsájtása érdekében. (Bőgel, 2012)

A felsőoktatási keretszámok szűkülése természetesen a társadalmi, demográfiai folyamatokat is próbálja lekövetni, hiszen ismert tény, hogy folyamatosan csökken a középfokú oktatásból kikerülők száma. Ez pedig egy elsősorban hazai hallgatói bázisra épülő felsőoktatás szűkülését hozhatja magával. Amíg viszont a középfokú végzettségűek idegen nyelvi, informatikai és gazdasági képességei nem fejlődnek olyan szintre, hogy alkalmassá váljanak egy SSC-ben dolgozni, addig a szektor számára a korábban meglévő munkaerőpiaci rugalmasság is folyamatosan romlik, ez pedig rövid időn belül a szektor növekedését is kedvezőtlenül befolyásolhatja.

Nem segíti a szektor versenyképességét a szakképzési támogatások rendszerének megváltoztatása, mivel a szolgáltató szektor egy kifejezetten tudás-intenzív ágazat, ahol a vállalatok ezeket a forrásokat a belső képzéseikhez eddig felhasználhatták. Suhajda Attila ugyanígy problémásnak érzi a Nemzeti Innovációs Hivatal (korábbi NKTH) új irányelvét is, amely szerint a szervezeti-szervezési innováció nem támogatható a Kutatási és Technológiai Innovációs Alapból. (Suhajda, 2012) Pedig az elmúlt évtizedek világgazdasági fejlődését jelentős mértékben a szervezeti-szervezési innováció vitte előre, hiszen jelentős hatékonyságbeli és versenyképességi növekedést generált, amelyre Magyarországnak is szüksége lenne.

Az üzleti szolgáltató szektor megfelelő munkaerővel való kiszolgálása régóta húzódó probléma, amely megoldására számos kísérlet történt az utóbbi időben. Jelenleg több szakmai szervezet és a Debreceni Egyetem együttműködésében elindult egy olyan felsőoktatási szak kidolgozása, amelynek célja, hogy a szektor munkáltatói számára olyan kompetenciákkal rendelkező munkaerő kerüljön ki a felsőoktatásból, amely a lehető legjobban illeszkedik a munkaerőpiaci igényekhez.

Működik Magyarországon a HOA-val karöltve egy szakmai szervezet is, a Szolgáltatástudományi Módszertani Központ Alapítvány, amely 2007-ben jött létre azzal a céllal, hogy segítse a szektor fejlődését szolgáltatásipari munkatársak képzésével.

C.4 Jogszabályi környezet

Az ITDH[115]-HOA[116] által korábban elért Munka Törvénykönyvének módosítása, miszerint a nemzetközi szolgáltató cégek a magyar nemzeti ünnepnapokon is dolgozhatnak, rendkívül pozitív fogadtatásra talált a központok részéről. Minden interjúalany megerősítette, hogy hasonlóan pozitív fogadtatása a 2012. nyarán bevezetett Munka Törvénykönyvének is. Ezzel például elértük, hogy Magyarországon van a munkáltatók számára az egyik legrugalmasabb foglalkoztatási szabályozás, ami a szektor nemzetközi versenyképességét egyértelműen javítja. (Henterné, 2012) A beruházók számára nagyon fontos ugyanis, hogy a kiválasztott helyszínen a munkaerő skálázhatósága biztosított legyen. (Bőgel, 2012) Azaz kapacitástöbblet esetén viszonylag egyszerűen meg lehessen szabadulni a felesleges létszámtól és kapacitáshiány esetén pedig viszonylag gyorsan találjon a cég számára megfelelő munkaerőt. A munkaerőpiac kínálati oldalán túl itt a törvényi szabályozásnak is jelentős szerepe van.

C.5 Kormányzati támogatáspolitika

Szinte minden ország kormánya támogatja a külföldi működő tőke beáramlását. Az interjús vizsgálatom egyik központi kérdése volt, ennek a támogatási rendszernek az alapos megismerése és elemzése.

Magyarországon a szektorbeli beruházások támogatását korábban a ITDH, most pedig a Nemzeti Külgazdasági Hivatal (HITA[117]) és a Nemzetgazdasági Minisztérium Befektetési Főosztálya együtt végzi. Ma a HITA egy jól működő országos irodahálózattal és felkészült szakemberállománnyal működik. A HITA feladata a potenciális beruházok felkutatása, az előzetes egyeztetések és helyszíni látogatások lebonyolítása, a regionális irodák munkatársainak pedig fontos feladata a regionális befektetési helyszínek átfogó ismerete és befektetői érdeklődés esetén ezen helyszínek kiajánlása, bemutatása. A Minisztérium pedig az ágazati szabályozást készíti és itt döntenek az egyedi támogatások mértékéről is. Az elmúlt évtizedben az Európai Unióval közös finanszírozásban[118] Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) segítségével is kaptak beruházok támogatást a szektorban, azonban ez a program csak időszakosan volt nyitva a pályázók számára és a jelenlegi Európai Uniós 7 éves ciklus végéhez közeledve már 2013 februárjában kimerült. A 2000-es évek elején átmenetileg volt egy ún. „Smart Hungary" beruházásösztönző támogatása is a magyar kormánynak, amely szintén prioritásként kezelte szolgáltató központok létrehozását. Folyamatosan azonban csak ún. „Egyedi Kormánydöntéseken" (EKD) keresztül történik ezen beruházások támogatása. Ez 2004 óta legalább 100 millió Ft feletti munkahelyteremtő támogatást jelent döntésenként.

Az Egyedi Kormánydöntések egy csomagajánlatot jelentenek, amelynek több eleme van, de amelyből a Minisztériumban a vissza nem térítendő készpénztámogatás összegéről döntenek. A kormányzat a 2000-es évek első feléig csak a termelő beruházásokat támogatta ilyen EKD-n keresztül, azonban ekkor felismerte, hogy a szolgáltató szektor és

[115] ITDH (Hungarian Investment and Trade Development Agency) - Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. egy állami szervezet volt, amely 2010-ig kulcsszerepet játszott a magyarországi külföldi befektetések előkészítésében. Feladatait túlnyomórészt a HITA kormányzati szervezet vette át.

[116] A HOA (Hungarian Outsourcing Association) szolgáltatóipari és outsourcing vállalatokat tömörítő szakmai és érdekképviseleti szervezet.

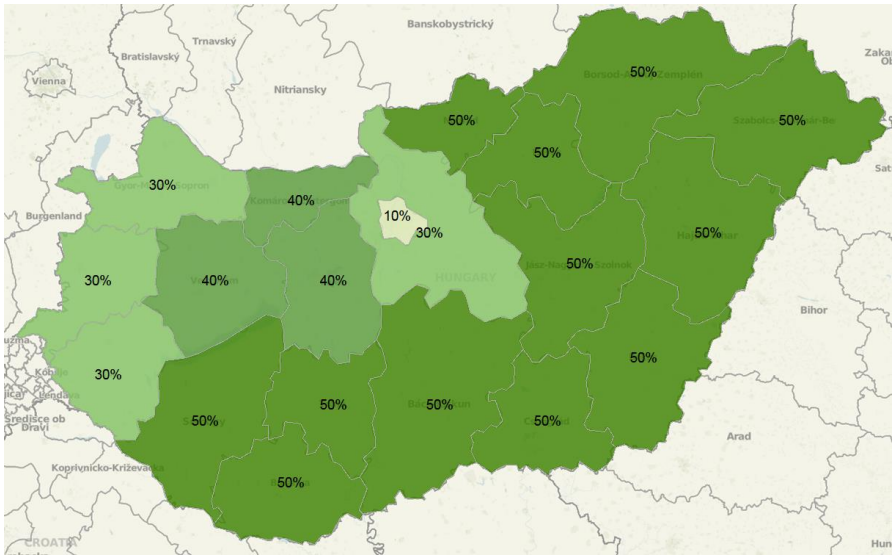
[117] HITA - Hungarian Investment and Trade Agency

[118] Az Európai Unió a piaci versenytorzítás elkerülése érdekében szigorúan szabályozza a tagállamok támogatáspolitikáját. Három féle támogatás adható: közvetlen pénztámogatás (vissza nem térítendő), adókedvezmények, támogatási csomagok (képzési támogatás, munkahelyteremtő támogatás).

benne a shared service centerek is ugyanilyen kiemelt jelentőséggel bírnak a nemzetgazdaságra nézve. Ekkor döntöttek úgy, hogy termelő beruházások esetén elszámolható költségek, például a telek, a gépek, stb. helyett itt munkabér alapon is nyújtható a támogatás a munkabér járulékait figyelembe véve két évet számítva. Az EKD rendszere folyamatosan fejlődik, legutóbb 2012-ben is változott, de az új Európai Uniós 7 éves költségvetési ciklus miatt a nagyobb átdolgozása is napirenden van. A jelenlegi verzió eredetileg 2013 végéig élt volna, azonban meghosszabbították 2014. június 30-ig. A mostani támogatás feltételei a következőek (Molnár, 2008):

- a tevékenység végzésének fenntartására vonatkozó kötelezettségvállalás meghaladja az 5 évet;
- jelentős a létrehozott munkahelyek száma;
- magas a képzési költség aránya az összköltségen belül;
- magas a diplomás munkaerő aránya az összes foglalkoztatotton belül;
- jelentős a beruházás nemzetgazdasági hatása;
- jelentős a működés következtében keletkező költségvetési bevétel.

A támogatás összegét úgy határozzák meg, hogy megnézik, hogy két év alatt mennyi bért és járulékot fog a beruházó a munkavállalóinak kifizetni. Az Európai Unió szabályozza, hogy maximálisan mekkora mértékű csomagtámogatás adható, azaz mekkora lehet a támogatási intenzitás[119] mértéke.



51. ábra: A támogatási intenzitás mértéke Magyarországon 2013-ban

Forrás: saját szerkesztés

A támogatási intenzitás folyamatosan változik a régiók relatív elmaradottságának függvényében. A 2000-es évek elején ez az intenzitás még Budapesten 35%, Pest megyében 40% és Nyugat-Magyarországon is 45-50% volt. (Bilics, 2005) Jelenleg Budapesten 10% (ez 2007-2011 között 25% volt, 2014-től elképzelhető, hogy 0% lesz), vidéken 30-40-50% az országrész elmaradottságának függvényében (lásd az *51. ábrán*).

[119] Támogatási intenzitás: a támogatástartalom és az elszámolható költségek jelenértékének hányadosa, százalékos formában kifejezve. A támogatási intenzitások mértéke az Európai Bizottság döntése értelmében régiónként maximalizálva van. Ezt meghaladó támogatás jogsértő, amely annak visszafizettetésével jár.

A támogatás esetén a beruházás értékébe a tárgyi eszközök ráfordításai nem, csak a teremtett munkahelyekkel kapcsolatos személyi jellegű ráfordítások összértéke számolható bele.

A csomagnak több eleme van, amelyek közül általában a vissza nem térítendő készpénztámogatás a legkisebb. Ennek a támogatásnak a feltétele legalább 100 új munkahely, a Közép-Magyarországi régióban pedig legalább 200 új munkahely létrehozása. A csomagnak fontos eleme az igénybe vehető adókedvezmény is. Ez azt jelenti, hogy a társasági adóból a beruházást követő maximum tíz éven keresztül lehet igénybe venni az adókedvezményt, aminek maximális mértéke évi 80%. A támogatási időszaknak ez a maximuma, ugyanis, ha támogatási intenzitást hamarabb eléri a cég, akkor megszűnik a kedvezmény. A támogatás feltételeként két opció közül lehet választani:

- az elsőben minimum 10 millió Eurós befektetés megvalósítása és minimum 150 új munkahely létrehozása vagy olyan bérköltség-növekedés, amely eléri az éves minimum bér 600-szorosát.
- a másodikban 3,3 millió Eurós befektetés megvalósítása és 75 új munkahely létrehozása az állam által preferált régiókban vagy olyan bérköltség-növekedés, amely eléri az éves minimum bér 300-szorosát.

A támogatási csomag része még a képzési-fejlesztési támogatás, amely támogatási intenzitáson felül vehető igénybe. Ha egy cég 500 fő felett alkalmaz munkavállalókat, akkor ez két millió euróig terjedhet, ha 50-500 fő között van a vállalat, akkor pedig egy millió euróig. A támogatás feltétel minimum 50 új munkahely létrehozása. Ez szintén fontos szempont Magyarország mellett, hiszen a képzések kiemelt fontosságúak a szektorbeli cégek számára.

A támogatási csomagnak jelenleg eleme a munkahelyvédelmi akció terv is, amely adókedvezményt nyújt a vállalkozások számára, ha az öt preferált munkavállalói csoport munkahelyét megtartja. A munkáltató terhelő 27%-os szociális hozzájárulási adó helyett az első két évben 0%-ot, a harmadik évben 12,5%-ot kell csak fizetnie az államnak.

Az EKD a munkahelyvédelmi akció tervet leszámítva csak új munkahelyteremtésre vonatkozik, azaz ha lejár a támogatás, nem hosszabbítható meg csak a munkahelyek fenntartására. Az elnyert támogatások esetén a nyertes cégnek öt évig munkahely-fenntartási kötelezettsége van. Ha ezt nem tudja tartani, akkor a támogatás részben vagy egészben vissza kell fizetnie. Ha időközben bővít a cég, akkor újabb támogatási csomagért pályázhat. Az EKD célja természetesen a minél nagyobb számú munkahely létrehozása, ezért a támogatási konstrukció is ennek megfelelően van kialakítva. Emiatt az EKD leginkább a nagyberuházások megvalósítását támogatja, pedig jól látható tendencia, hogy a beruházó cégek általában egy vagy néhány tevékenységgel kezdik meg a működésüket és ha ebben sikeresek, akkor később bővítenek. (Pintér, 2012)

A most készülő új EKD-val kapcsolatban jelenleg elérhető uniós tervezetek szerint a közép-magyarországi régióban EKD-támogatást nem lehet majd alkalmazni a nagyvállalatok beruházásai esetében, számukra egyéb, például kutatás-fejlesztési vagy képzési támogatások lesznek elérhetőek. Ennek oka, hogy az egy főre jutó GDP a Budapestet és Pest megyét magába foglaló régióban már az uniós átlag 107 %-át is eléri. A szintén fejlett régiónak számító Pozsonyban és Prágában már jelenleg sem adható regionális állami támogatás.

Emiatt érdemes lenne a kisebb beruházásokat is jobban támogatni, hátha itt maradva ezek bővülni fognak. Ez azért is fontos lenne, mivel a piac érésével magát a modellt kisebb cégek is kezdik alkalmazni, hiszen a nagyok már létrehozták a saját központjaikat. Ezt

Vida Gábor is így látja, hozzátéve azt is, hogy a termelő szektor vállalataival ellentétben a szolgáltató központokban általában magasabb bérű munkahelyek jönnek létre és remélhetően hosszabb távra, hiszen a munkavégzéshez nagyobb tudás szükséges, amelynek betanítása hosszabb idő és nagyobb költség, valamint az erősebb kulturális beágyazottság miatt nehezebben az ország váltása is. (Vida, 2012) A jelenlegi kormányzati ösztönzők jók, azonban a fenntartási időszak hossza a projektidőszakkal együttvéve egy ilyen változékony, instabil gazdasági környezetben könnyen elbizonytalaníthatja a beruházókat. A szakképzési rendszer változtatása miatt Bencsik Edit örömmel látna egy nyelvi képzések vagy a szektorra specifikus tudást nyújtó képzések kormányzati támogatását. (Bencsik, 2012)

Valkár Tamás szerint Magyarországon nem elég jó a kormányzati támogatások mértéke, ugyanis a globális versenyben nagyon kis tényezőnek számít Magyarország és egy olyan régióban kell versenyeznie, ahol nagyon erősek a környező versenytársak és mára jó pozíciókkal bírnak. Magyarországnak példát kellene vennie olyan országokról mint például Írország, ahol olyan adózási előnyöket nyújtanak a betelepülő vállalatoknak, amely nagyon kedvező beruházási környezetet teremt. Ugyanakkor Közép-Kelet Európának közép távon biztosan jó pozíciója lesz ezen a piacon, mivel sok ország versenyez itt, ami javítja mindenki versenyképességét. (Valkár, 2013)

A támogatási feltételrendszerre ugyanúgy igaz, mint ahogy a külföldi működőtőkéről való hazai gondolkodásra is, hogy sokáig erősen ipar-centrikus volt, és elsősorban a feldolgozóipari beruházásokat favorizálta. Palócz (2004) szerint a támogatások feltételrendszere ennek az örökségét hordozza ma is és még mindig a feldolgozóipar adottságaira szabott, nem minőségi, hanem mennyiségi (befektetett tőke, foglalkoztatottak létszáma) előírásokat tartalmaz. (Palócz, et al., 2004)

A szolgáltató ágazatra, vagy akár azon belül az üzleti szolgáltató szektorra jelenleg nincs kormányzati stratégia. Magyarországon iparstratégia van, szolgáltatási stratégia viszont nincs. Ugyan van külgazdasági stratégiánk, amelynek része a befektetés ösztönzés is, azonban eddig itt nem kapott kellő figyelmet a szektor. Célszerű lenne egy olyan szolgáltatási stratégia elkészítése, amely az iparstratégiához hasonlóan az ágazattal kapcsolatos kormányzati szándékokat és eszközöket definiálná. Erre már többször is ígéretet kapott a szakma, azonban eddig csupán a 2010-ben elkészült „Digitális Magyarország 2010-2014” vitairat jelent meg, amely külön fejezetként foglalkozott a szolgáltató központok erősítésével. Ebben stratégiai célként jelölték meg, hogy a multinacionális és regionális szerepet betöltő vállalatok Magyarországra telepítsék szolgáltató központjaikat. Ehhez az állami támogatási rendszer megváltoztatását és az oktatási és felnőttoktatási rendszer átformálását tűzték ki. Emellett a tudásigényes és magas hozzáadott értéket termelő munkahelyek kiemelt támogatását és olyan oktatási programok kialakítását vállalnák, amelyek beépítik a szolgáltatástudomány vállalatszervezési és informatikai ismereteit a tananyagokba. (NFM, 2010)

A támogatási rendszernek nem mindenki örül. Fodor István, aki korábban az Ericsson Magyarország elnöke volt, úgy gondolja, hogy Magyarország sok milliárd forintot pazarol el olyan cégek támogatására, amelyek akkor is Magyarországra jönnének, ha nem kapnának támogatást. Fodor István szerint a szolgáltató központok ide települése hasonlatos a '90-es évek összeszerelő- és feldolgozóipari dömpingjéhez, amelynek az oka akkor is az olcsó munkaerő volt. Az alacsony hozzáadott értéket képviselő szolgáltatási tevékenységeket végző cégek letelepülése azonban nem jelent hosszútávú elköteleződést Magyarország iránt. Ahogy a termelő szektorban sok európai cég Kínába „költözött”, ugyanúgy (vagy még könnyebben?) költözhetnek a szolgáltató cégek olcsóbb országokba.

Szerinte Magyarországnak nem kellene finanszíroznia a nagy multinacionális cégek beruházásait, hiszen azok elsősorban az itt meglévő munkaerő miatt jönnek ide. Ha azonban nincs meg a minőségi és mennyiségi feltétel a hazai munkaerőpiacon, akkor ezek a cégek nem minket választanak, viszont ha megvan, még akkor is idejönnek, ha bizonyos feltételek nagyobb kihívások elé állítják őket, mint más országban. (HR Portál, 2008)

C.5 Főváros kontra vidéki szolgáltatási helyszín

A növekedési potenciál egyenlőre jól érzékelhető több szolgáltató központ szolgáltatási portfólió bővülésében. Amíg Magyarországon egyelőre keveset panaszkodnak[120] a befektetők, jóllehet Budapesten sincs munkaerő-túlkínálat amikor komolyabb feladatokra keresnek embert, addig Csehországban és Szlovákiában már évek óta érzékelhető a munkaerőhiány. Magyarországon a szolgáltató központok elsősorban Budapestre koncentrálódnak, a vidéki nagyvárosok és különösen az egyetemi városok munkaerő-kínálata viszont még egyértelműen kihasználatlan. Ehhez megoldás lehet az újonnan alakuló szolgáltató központok vidéki helyszínekre telepítése, amihez azonban még jelentős infrastrukturális beruházások szükségesek, hiszen a nagyobb szolgáltató központok fejlett és nagy méretű irodákat igényelnek. Ezek lehetnek a további bővülés forrásai, hiszen Budapesttel szemben a vidéki munkahelyek létrehozásának támogatására felhasználhatnak európai uniós pénzeket is. (Mártonffy, 2010)

Tehát a magyar osztott szolgáltatási piac jövőbeli fejlődésének egyik kulcstényezője a területi megoszlás növelése. Az interjús kutatásom egyik fontos területe volt annak felderítése, milyen tényezők megteremtése vagy fejlesztése szükséges ehhez.

A szektor Magyarországon nagy valószínűséggel mindig is főváros központú fog maradni, mivel vidékkel szemben ott sokkal inkább rendelkezésre áll a világszínvonalú irodai infrastruktúra (az amerikai irodabérleti ár egytizedéért) és a képzett, nyelveket beszélő munkaerőállomány, amire az ilyen központoknak szükségük van. Amit viszont tenni lehet, hogy a területi aránytalanságot kormányzati és piaci eszközökkel javítjuk. (Hoffmann, 2012)

Érdekes módon a helyszínek kiválasztását olyan tényezők is komolyan befolyásolják mint a központi helyszíneket értékelő űrlap strukturális felépítése. Az értékelőlap első kérdéseinek egyike például a helyszín megközelíthetősége, autópályától, repülőtértől való távolsága, amely ma már szűrőfeltételként működik, noha sok beruházás (pl. egy szolgáltató központ esetén) nem elemi működési feltétel a fejlett úthálózat közelsége, hiszen a szolgáltatásokat elektronikusan és nem fizikálisan mozgatják. Az úthálózat fejlesztésének azonban érdekes módon negatív szelekciós következményei is vannak. Egy vidéki város, ami általában regionális központ, bekapcsolása az autópálya hálózatba nem hogy erősítené az adott régió központtól távolabbi, szegényebb, elmaradottabb területeit, hanem pont gyengíti, hiszen a potenciális befektető úgy gondolkodik, hogy minek menjen távolabb az autópálya 20-30 km-es sugarától, ha megfelelő helyszínt közelebb is találhat. (Juhász, 2013) Ugyanígy a repülőtértől való távolság is sok esetben szűrőfeltétel Magyarországon. Több kritika is éri hazánkat a vidéki repülőterek fejletlensége vagy hiánya okán, szemben például Szlovákiával, ahol hiába kisebb ország, több (3 darab vidéki) nemzetközi repülőtér is működik. De Csehországban 9, Lengyelországban 11, Romániában 7 regionális repülőtér van a fővároson kívül, ahonnan mind indulnak európai járatok. Én erről azt gondolom, hogy Magyarországnak egy budapesti leszállással - az országosan viszonylag jó autópálya-lefedettség révén - viszonylag gyorsan megközelíthető

[120] A BDO Magyarország szerint a szegmens által leginkább érintett korcsoportokban a munkanélküliségi ráta jóval az országos felett van.

vidéki helyszínei vannak és ameddig egy légi árufuvarozás volumen nem igényli, addig a vidéki repülőterek fejlesztése inkább kényelmi kérdés és nem hordoz jelentősebb előnyt.

A vidéki városok is figyelik a környező országok potenciális versenytárs városait, ott milyen feltételek mentén települhet le egy beruházó, azaz folyamatos a versenytárs-elemzés, de együttműködés és partnerség is előfordulhat, hiszen egy határ-menti beruházásból mindkét ország nyerhet (pl. az ingázó munkaerő miatt). Ezt akár egy potenciális beruházó is pozitívan mérlegelheti, amikor a munkaerő minőségét, mennyiségét, elérhetőségét és utánpótlását vizsgálja.

A fővárosi kontra vidéki helyszínválasztások döntési kérdése nem mindig a HITA támogatása révén merül fel. Az érdeklődő beruházok egy részénél fel sem merül a főváros, hanem rögtön vidéki helyszínben gondolkodik (ahogy a fordítottja még inkább igaz), egy része a külgazdasági szolgálat ajánlásán keresztül keres fel lehetséges helyszíneket, egy részét pedig a HITA által közvetített kormányzati motiváció befolyásol egy-egy vidéki helyszín kiválasztásában. (Juhász, 2013)

Egyértelműen látszik, hogy a vidéki beruházások egyik akadálya a nyelvtudásban fellelhető hiányosság. Bár a munkáltatók folyamatosan panaszkodnak a munkavállalók nyelvtudása miatt, azonban a vidéki helyszínek is képesek megfelelő számú idegen nyelvtudású munkaerőt biztosítani a klasszikus nyelvekből. Más kérdés ennek a begyakorlottsága, azonban egy már meglévő nyelvvizsgával sokkal könnyebb visszatornásznia magát egy munkavállalónak, mintha a nulláról kellene indulnia. (Juhász, 2013)

A nyelvtudásbeli hiányosság oka, hogy a vidéki városokban egyszerűen nincs annyi lehetőség idegen nyelv gyakorlására a hétköznapokban (mivel jóval kevesebb külföldi él), mint mondjuk Budapesten. Ezért egy központ elindulása sokkal lassabb és nehézkesebb vidéken mint a fővárosban. Előnye viszont a vidéknek, hogy ha sikeresen elindul egy ilyen központ, akkor a fővárosi és vidéki központokkal is rendelkező szolgáltató központok tapasztalatai alapján, vidéken sokkal kisebb a fluktuáció a munkaerőben, ami jelentős költségmegtakarítást jelenthet az anyaszervezetnek. (Juhász, 2013)

A nyelvtudással összefüggésben azok a cégek nem választják a vidéki városokat, amelyeknek nem csupán a legelterjedtebb idegen nyelvek ismeretére van szükségük a munkavállalóik körében, hanem ritkább, különlegesebb nyelvtudást is igényelnek. Vannak olyan SSC-k Magyarországon, ahol akár 15-20 különböző nyelven is nyújtanak szolgáltatásokat. Ehhez a munkaerőt vidéken sokkal nehezebb megtalálni.

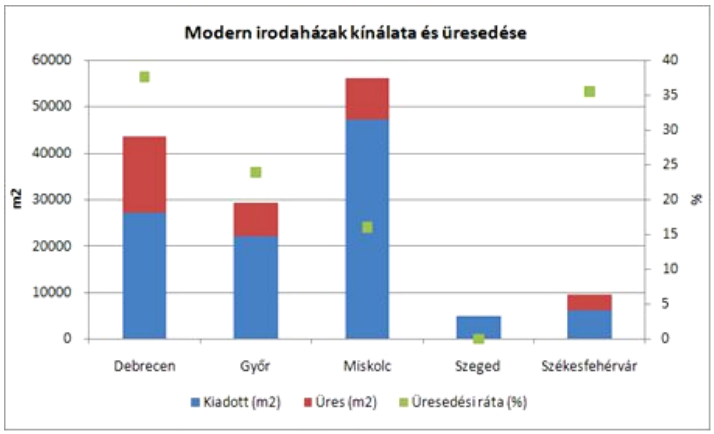
A vidéki beruházási helyszínek kiválasztásában az önkormányzatoknak és azokat körülölelő partnerhálózatnak kulcsszerepe van. Nagyon nem mindegy, hogy egy potenciális befektető csoportot hol és hogyan fogadnak. Egy pozitív fogadtatás és az így kialakuló személyes kapcsolatok néha sokkal többet számítanak, mint néhány objektíven jobban mérhető tényező. Az önkormányzatok melletti partnerhálózatok (kamarák, ügyvédi irodák, tolmács szolgáltatások, ingatlan tanácsadók, stb.) fejlesztése szintén kiemelt cél a vidéki városok esetén, amelyek nem mindig vannak felkészülve az idegen nyelvű beruházók professzionális igényeire. (Juhász, 2013)

Beruházásokat illetően a vidéki városok között nehéz rangsor felállítani, de azt mindenképpen el lehet mondani, hogy azok a városok vannak előnyben, ahol a több évszázados polgári tradíciók miatt jól működő szolgáltatási szféra van. Az irodai infrastruktúra megléte és fejlettsége is kulcsszerepet játszik abban, hogy egy vidéki város egy másik elé kerül mint potenciális helyszín. Az önkormányzatok ugyanúgy nem mernek beruházni egy zöldmezős irodafejlesztésbe, ha nem látják biztosan a beruházást, mint

ahogy egy nagyobb kockázatot vállaló magánberuházó, akinek viszont kevesebb információja van az ilyen beruházásokat illetően. A megoldást valószínűleg nem az új építésű irodák, hanem a már meglévő, de felújítható irodák önkormányzati felajánlása jelenthetné. Azaz az önkormányzat ingyen felújít egy meglévő irodaházat, ha a beruházó szerződéses módon elkötelezi magát a munkahelyteremtésre.

A HITA-n keresztül támogatott beruházások utókövetése esetleges, bár a szakmai kapcsolat egy-egy beruházóval mindig fennmarad, azonban a támogatási időszak lejártát követően a foglalkoztatottakra vonatkozó vagy egyéb statisztikák figyelése, a vállalkozás monitoringozása már elmarad. Az interjúk alapján a beruházások megtérülésének utólagos számításával[121] sem foglalkozik a HITA. Ennek természetesen oka, hogy a támogatást sem a HITA adja, hanem a Minisztérium, a HITA a szakmai előkészítést végzi és a támogatási feltételek is úgy vannak kidolgozva, hogy a foglalkoztatottak adójával kompenzálódjon a beruházás támogatása. Az elméleti cél az, hogy mindegy mekkora egy beruházás, ha megfelel a kritériumoknak (pl. munkahelyet teremt, stb.) akkor érdemes foglalkozni vele, pénzt, energiát, időt áldozni rá.

A beruházások előkészítésekor mindig előkerül a helyszínválasztás időtartalmának a kérdése, azonban ezt ellenőrizni, betartatni nem lehet. Amennyiben egy beruházás támogatási időszakon kívül kerül, nincs jogi akadálya, hogy egy központ helyszínt változtasson. Azonban az eddigi gyakorlat az, hogy a már több mint tíz éve ideköltöző központok is inkább bővítenek, minthogy költözésen gondolkodnának.



52. ábra: Magyarországi vidéki városok irodai kínálata

Forrás: (Csorján, 2013)

Az ITD Hungary és a Deloitte & Touche 2006-ban készített egy közös tanulmányt (ún. Pearl Project néven), amelyben azt vizsgálták, hogy mely vidéki városok mennyire alkalmasak új szolgáltató központok számára telephelyként. A vizsgált városokban az elérhetőségi, demográfiai, képzettségi, gazdasági és szabályozási szempontokat tekintették át, figyelve az informatikai, pénzügyi végzettségűek számára, a külföldi lakosok és az idegen nyelvet beszélők arányára. Ezek alapján a vidéki helyszíneket két csoportba osztották, ahol voltak telephelyként alkalmasabb (Szeged, Debrecen, Kecskemét, Pécs) és kevésbé alkalmas városok (Székesfehérvár, Győr, Miskolc, Veszprém). A vizsgálat szerint Szeged volt a legalkalmasabb vidéki helyszín, érdekes módon mégsem ott jött létre a legtöbb vidéki SSC beruházás.

[121] A HITA szerint Egyedi Kormánydöntés általi támogatásban csak olyan mértékben részesülhet minden támogatott, amely a magyar gazdaság számára a fenntartási időszak alatt megtérül.

Ennek az egyik fő oka, hogy a vidéki beruházásokat megnehezíti, hogy az irodai infrastruktúra vidéken még nem épült ki annyira, mint Budapesten, ahol válogatni lehet a világszinten olcsó, de jól felszerelt irodák között. Csak néhány vidéki város, elsősorban Debrecen, de mellette Székesfehérvár vagy Pécs tud felmutatni megfelelő irodai infrastruktúrát. Szeged és Miskolc is nagyon szeretne ebben fejlődni, de egyenlőre nem versenyképes a fővárossal. A beruházók pedig szinte soha nem vállalják fel annak a plusz költségét, hogy zöldmezős beruházásként irodát is építenek, így marad Budapest vagy más ország vidéki városa. Ezen a piacon a külföldi beruházók csak az „A" kategóriás irodákat keresik. Ezekből pedig vidéken alig-alig találni. Van olyan vidéki régióközpont, ahol nincs is ilyen kategóriájú irodaház.

Az OTP Jelzálogbank 2013-as felmérésének eredményét mutatja az *52. ábra*. Ez alapján a megnevezett vidéki városok irodabérleti költsége fele a Budapestinek, a legdrágább (~3000 Ft/m^2/hó) vidéki helyszínnek Szeged számít, amelynek az oka lehet a szűk irodatér kínálata is, a legalacsonyabb bérleti díjú (~1500 Ft/m^2/hó) helyszínnek pedig Debrecen és Miskolc számít. Ezekben a városokban a legmagasabb helykínálat is. Az üresedési ráta Debrecenben és Székesfehérváron a legmagasabb, elérheti a 35%-ot is, ami jóval magasabb mint a budapesti 21%. Ezen városok közül jelenleg is több helyszínen zajlik nagyobb irodafejlesztés, amelynek eredményeképpen a jelenlegi kínálathoz képest Szegeden 390%-kal, Győrben 41%-kal, Debrecenben 28%-kal, Miskolcon 2%-kal bővül a modern irodai helykínálat. (Csorján, 2013)

Sajnos a beruházók nagyon ritkán[122] vállalják fel annak a plusz költségét, hogy zöldmezős beruházásként irodát is építenek, sokkal inkább gyakorlat, hogy az irodát bérlik. Ez nyilván a szükséges tőkebefektetést csökkenti, de a cég mobilitását is meghatározhatja, amit nem szívesen vállalnak fel. Olyan ingatlanberuházót pedig, aki anélkül kezd fejlesztésbe egy városban (főleg vidéken), hogy nem biztos abban, hogy azt később ki tudja adni, nem nagyon van. Egy új iroda ingatlanfejlesztése pedig minimum 6 hónap, azonban az SSC beruházóknak általában 2-3 hónapon belül kell a helyszín, mert már addigra is hónapok vagy évek teltek el, hogy kiválasztott egy helyszínt és még hónapok telnek el mire rendben fel tudja állítani a központ működését. Ezért sok befektetési helyszín így esik ki a nyertes lokációk közül és marad Budapest vagy más ország vidéki nagyvárosa, ahol megrendelői igények szerinti, ún. BTS (Built-To-Suit) cégre szabott megoldások léteznek, amikor egy potenciális bérbevevő miatt egy kivitelező létrehozza az ingatlan.

Minden helyszínválasztási döntésben a racionális tényezők mellett benne vannak azok a puha tényezők is, amelyek sok esetben ténylegesen meghatározzák, hogy egy beruházás hol létesül majd. Ezek a puha tényezők, mint például kulturális szolgáltatáskínálat, iskolahálózat, nemzetközi közösség megléte, természeti környezet, sportolási lehetőségek, ingatlanpiac állapota, stb. mindig meghatározóak, de különösen akkor, ha egy beruházásnál külföldi vezetők (mint expatrióták) is az új helyszínre költöznek és sok esetben hozzák magukkal a családjukat, akik ugyanolyan életet vagy még jobbat szeretnének, mint az előző lakhelyükön. Ez egy szolgáltatásközpont kialakításánál és kezdeti működésénél szinte minden esetben megtörténik. Ezen puha tényezők garantálása viszont sokszor jóval nehezebb, mert egy város fejlettsége, életszínvonala nem befolyásolható olyan gyorsan és egyszerűen, mint ahogy a beruházók ezt sokszor elvárnák.

[122] Egyik ilyen kivétel a Morgan Stanley budapesti szolgáltató központja, amely komoly zöldmezős beruházásként jött létre

D. Függelék: Osztott szolgáltató modell a közszférában

D.1 Shared Service modell a versenyszférán kívül a világban

A gazdasági válság miatt az utóbbi években egyre nagyobb a nyomás a közszféra intézményein, hogy jobb szolgáltatásokat nyújtsanak alacsonyabb költségek mellett. Olyan területeken kell változtatni, mint az oktatás, adózás, jóléti ellátó rendszerek vagy állampolgári ügyintézés. Ez a helyzet nagyban segíti az osztott szolgáltató modell szélesebb körű elfogadását a közszférában. Az alkalmazás eredményei ma még nem mutatják azt, ami a versenyszférában már kézenfekvő, aminek az oka a több évtizedes lemaradásban keresendő. Ahogy az osztott szolgáltató központok sikerkritériumai a versenyszférában kezdenek letisztulni, várhatóan egyre fokozódik majd az érdeklődés a közszférában való alkalmazhatóság feltételeiről. Az osztott szolgáltatás ugyanis minden esetben az újítások, a költségcsökkentés és a szolgáltatási színvonal növelésének az eszköze.

Az osztott szolgáltatások közigazgatásban való alkalmazása elsősorban az angolszász országokban jellemző, így Nagy-Brittania, Ausztrália, Egyesült Államok, de a skandináv országokban is komoly tapasztalatok vannak. A sikerek alapján mindenkinek az első számú példa ország Nagy-Brittania. Nagyon komoly kormányzati, önkormányzati elkötelezettség és sok sikertörténet szól ezen a területen elért eredményeikről. A közszféra a siker elérésének érdekében szorosan együttműködik a versenyszféra már sikeres szereplőivel. Bár Nagy-Britanniában is sok kritikusa van az SSC projekteknek, azt azonban a szakértők is megjegyzik, hogy ezek nagyrészt onnan erednek, hogy sokan nincsenek tisztában azzal, milyen előny származhat a közszférában működő osztott szolgáltató központokból, mivel nagyon kevés van belőlük és a sikereikről még kevesebbet hallani. 2010 óta azonban több ilyen projekt is eljutott az érettség fázisába, ami hatékony működést eredményezett. További probléma, hogy ugyan egyre nő a számuk, de a közszférában még mindig nagyon alacsony a területen tapasztalattal rendelkező szakértők száma, a versenyszférából való toborzásuk pedig egyenlőre túl nehéznek tűnik. (Grace, 2011)

De természetesen Nagy-Brittaniában is vannak olyan példák, amelyek jól mutatják a megvalósítás nehézségeit és kudarcait. Például a NAO (National Audit Office) 2006-ban bejelentett szolgáltatási központ projektje, amely HR, pénzügy, beszerzés, IT és más szolgáltatások kiszolgálására központi megvalósítását tartalmazta. A projekt 2011-es felülvizsgálata azonban lesújtó képet festett. A projekt költségvetései közel 65%-kal voltak magasabbak a tervezettnél és a megvalósult megtakarítások is jelentősen alacsonyabbak voltak a tervezettnél. Az eltérések három okra vezethetőek vissza. Hiányzott egy átlátható működési modell. A projekt indulását követően két évvel került elfogadásra egy működési modell, amely még mindig hiányos és befejezetlen volt. Ugyanígy gondot okozott az irányítási struktúra tisztázatlansága is. Az ellenőrzés feltárta, hogy számos ponton kellett tisztázni a felelősség és beszámoltathatóság kérdését. De az is kiderült, hogy a projekt outsourcing partnerével való kapcsolat sem volt megfelelően menedzselve. Ez okozta a költségnövekedés 25%-át. (Gammage, 2011)

A szolgáltató központok felállításával biztosítható az ügyfelek szakszerű eligazítása, a kialakuló azonos ügyfélszolgálati módszer pedig egyszerűsíti és közérthetőbbé teszi az ügyintézést. A szolgáltató központok bevezetésével tehát megvalósítható lenne az érintett ügymenetek ügyfélszolgálati elemeinek közös platformra helyezése, szabványosítása, és fontos eszközei lehetnek az ügyintézési folyamatok ügyfélkapcsolati lépései egyszerűsítésének is. A szolgáltató központok felállításával az ügyfélszolgálati és az ügyek érdemi feldolgozási funkcióinak szervezeti elkülönítése is megoldható lenne. Az ügyfelek

az elektronikus út mellett egy központi helyen elindíthatják, és nyomon követhetik ügyeik előrehaladását, de maga az érdemi ügyintézés az ügyfélkapcsolati szolgáltató központoktól szervezetileg és akár földrajzilag is elkülönülő államigazgatási, önkormányzati szervekben, illetve ügyintézési szolgáltató központokban történhetne. (Géró, 2007)

Az önkormányzatok, továbbá a központi és területi közigazgatási szervek számára egyaránt költségcsökkentési lehetőséget adnának az olyan alkalmazásszolgáltató központok (ASP-k) kialakítása, amelyek az informatikai rendszereket központilag üzemeltetve képesek az egyes intézmények számára a működésükhöz szükséges informatikai szolgáltatásokat biztosítani. Az ASP-központok egy-egy „gesztor" önkormányzat bázisán jönnének létre, és ezek több önkormányzat, illetve kistérségi társulás egyidejű kiszolgálására lehetnének képesek. (Géró, 2007)

A közigazgatás átalakítása, illetve az osztott szolgáltatások kialakítása akkor lehet sikeres, amennyiben térségi, önkormányzati szinten is egy tiszta, átlátható, átfogó közigazgatási stratégiát fogadnak el, amely tisztázza az egyes megoldási javaslatok egymáshoz való viszonyát, azok külön-külön vett és együttes hatásait minden érintett szereplőre és szervezetre vonatkozóan.

Az osztott szolgáltató központok kialakítása előtt mindenképpen szükséges egy szolgáltatási modell meghatározása, amelyben a szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevők viszonyát is tisztázni kell, emellett meg kell határozni egy befektetési és szolgáltatásfejlesztési, növekedési filozófiát, szolgáltatásmenedzsment filozófiát, egyszerű és átlátható árazást, teljesítménymérést; mindennek az átláthatóság a célja. Szükséges, hogy a hatókört és a terjedelmet pontosan kijelöljék, és azt a végrehajtási szakaszban szigorúan betartsák; emellett meg kell teremteni a széles körű elfogadottságot. (Géró, 2007)

A megvalósítás tipikusan hibája, hogy hiányzik az erős irányítás, s ez döntésképtelenséghez vezet. A víziók, koncepciók megalkotása gyorsan megy, de a végrehajtás gyakran elsikkad, amelynek mindig elégedetlenség és kiábrándultság a vége. (Géró, 2007) Ezért ahogy feljebb írtam, az osztott szolgáltatások közszférában való alkalmazásának a motivációja megegyezik az üzleti szektoréval, de a kialakításban nagyobb szerepe van a szabályozási, hatalmi és politikai tényezőknek. Ezek változtatása pedig olyan időigényes feladat, amely sokszor nem fér bele egy választási ciklusba. Emellett általában nagyobb mértékben térnek el a különböző informatikai rendszerek és erősebb a szervezeti ellenállás is. (Terbócs, 2007)

Fontos megérteni, hogy ezen a piacon egy hatékony és óvatos stratégia biztosítja csak a különbséget a sikeres megvalósítások és a kudarcok között, ezért a stratégiai tervezésnek kulcsszerepe van a sourcing modellek alkalmazása esetében. Emiatt itt nem annyira a szerződéseknek, hanem a politikának van szabályozó ereje.

A közszférában ugyanis sok esetben politikai okokból alkalmazzák az osztott szolgáltató modellt az outsourcing helyett, hiszen az előbbi esetben az ügyfél, az (igénybe)vevő egyben tulajdonos is, így nagyfokú befolyással bír a szolgáltató tevékenységére, míg a másik esetben a külső szolgáltató nem mindig annyira vevő-orientált vagy tud úgy illeszkedni a közszféra kultúrájához mint egy szolgáltatási központ. Ráadásul az outsourcinggal szemben úgy lehet végrehajtani a szolgáltatások fejlesztését és a szervezeti korszerűsítéseket, hogy sokkal kisebb a potenciális elbocsájtások száma is, ami politikailag szintén érzékeny téma lehet. De a költség-szempontok mérlegelése is cél lehet, hiszen amíg az outsourcing esetében a szolgáltatási díjba egy bizonyos mértékű profit is mindenképpen beépül, addig az osztott szolgáltató központok árazása megállhat az összköltség fedezésénél.

Azt viszont szintén fontos megjegyezni, hogy a közszférában az osztott szolgáltató központok megvalósításában kulcsszerepet játszó szervezeti átalakítások és korszerűsítések végrehajtása nagyobb ellenállásba ütközhet, emiatt nagyobb erőfeszítésekkel is jár, mint a versenyszférában, aminek az oka, hogy a legtöbb esetben itt maga az üzleti gondolkodás is hiányzik. Mivel itt az üzleti kényszert a politikai akarat vagy szigor helyettesíti, ezért a kitűzött célok végrehajtása is sokkal könnyebben felpuhulhat, ami gyakoribbá teszi a projektek sikertelenségét is. Ezért, amennyiben a szervezet előre látja, hogy nem tud eléggé következetes lenni a megvalósítás során, jobb, ha rögtön az outsourcing irányába indul el.

D.2 Hazai alkalmazás perspektívái

Néhány állami cég, mint a Magyar Posta vagy Magyar Villamos Művek jelenleg is működtet SSC-ket Magyarországon, de köz- vagy államigazgatáson belül egyelőre a Nemzeti Közigazgatási Intézet (2010 végéig Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Képzési Központ) vagy a Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóság (KEF) (2011-ig a Központi Szolgáltatási Főizgatóság) a kevés példák közé tartozik. Ez utóbbi feladatainak egy részét az átalakulásakor egyébként a Kopint-Datorg Zrt., a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő és a Humán Jövő 2000 Kft. vette át. Talán a számos nagyvárosban létrehozott városholdingok (Debrecen, Pécs, Győr, stb.) is ideérthetőek, hiszen ezzel a holdingon belüli belső szolgáltatásokat racionalizálták.

A külföldi pozitív példákhoz hasonlóan Magyarországon is komoly lehetőség van a shared service modellnek a közszférában vagy a non-profit szektorban is, hiszen ez olyan költségeket csökkentő, működési hatékonyságbeli javulásokkal, illetve szolgáltatási színvonal növekedéssel járhatna, amely reformszerű javulást eredményezne az állami működésben. Azonban ennek kivitelezése nagyon nehéz. Ez a kormányoktól a választási ciklusoktól független hosszú távú gondolkodást és olyan szolgáltatási nézőpont-váltást igényelne, aminek az alapjai még nem nagyon látszanak. A korábbi próbálkozások egy része megbukott a különböző érdekcsoportok ellenállásán, egy része pedig működik, de nem érte el az összes kitűzött célját. (Pintér, 2012)

A „new public management” hullámán már sok ország bizonyította, hogy a közszféra és állami szféra szintjén is lehet jól működő shared service modelleket építeni, viszont ehhez elköteleződés, szakértelem és megfontolt, szisztematikus tervezés szükséges. Az biztos, hogy számos állami cég esetében látott már pozitív példákat Magyarországon a shared service modell megvalósítására és úgy gondolja, hogy még számos kiaknázatlan terület van, ahol komoly hatékonyságjavulást lehet elérni. Ilyenek például az egészségügyi vagy nagy felsőoktatási intézmények is. Ezt azonban regionális alapon kellene elkezdeni, a kisebb lépésekben és a sikerekből táplálkozva továbbhaladni. Ehhez azonban Magyarországon belül is alkalmazni kell a rightshoring-ot, azaz olyan, elsősorban vidéki helyszínre kell telepíteni ezeket a központokat, ahol annak a költségei a legalacsonyabbak. Ez a magyar cégek esetében könnyebben megoldható mint az idetelepülő globális cégek esetében, hiszen viszonylag kis létszámú, magyar nyelvű munkaerőt kell kezelni, kisebb irodákra van szükség és talán nem is kell mindig világszínvonalú irodai és munkakörnyezet a feladatok ellátására. A közszféra szervezeteinek hatékonyságjavításához számos esetben szükséges lenne a költségvetési intézményi formából átalakulni a gazdasági társasági formába. (Bodnár, 2012)

Egyetértek több interjúalanyommal, akik nagy potenciált látnak a modell köz- és állami szférában való alkalmazásában és megítélésem szerint bizonyos tranzakciós tevékenységeket (pl. számlakezelés, könyvelés, IT) már most is, komolyabb kultúraváltás nélkül is meg lehetne valósítani ilyen központokban. (Suhajda, 2012) (Vida, 2012)

Azonban amennyiben mégis felfejlődne ez a terület a közszférában, valószínűleg akkor is nagyon elkülönülne a versenyszféra hasonló szervezeteitől, hiszen ennek a szektornak az egyik fő kompetenciája az idegen nyelvtudás. Ez pedig kevésbé lenne feltétel a közszféra szervezeteiben, így a nyelveket beszélők nem mennének oda, illetve feltehetőleg a keresetek is alacsonyabbak lennének ott. Ezzel pedig a szervezetek közötti átjárás, a tudásátadás, annak nemzetgazdasági diffúziója lehetetlenülne el. (Hoffmann, 2012)

Szetey Gábor szerint a shared service centerek célja nem különbözik a szektortól függően, hiszen mindenhol a hatékonyságjavítás, a szolgáltatási színvonal emelése és a költségcsökkentés a legfontosabb. A modell létjogosultsága az állami szférában viszont talán még fontosabb is, hiszen itt nem csupán egy tulajdonosi kör pénzét „pazarolja" el a nem hatékonyan működő szervezet, hanem az adófizetők, a társadalom egészének pénzét. Sajnos azonban az érdekeltség is különbözik, hiszen a saját tulajdonra mindig jobban vigyázunk, mint a közös tulajdonra és ez meglátszik az államigazgatás hatékonyságra való törekvéseiben is. (Szetey, 2012)

Egy magán szférában működő shared service centert soha sem lehet teljes mértékben megvalósítani a közszférába. Amelynek sok oka van, például a korábban említett politikai behatás, a törvénykezési folyamat lassúsága, a fizetési rendszerek versenyhátránya a magán szférával szemben, a szakmai tudás és egyéb kompetenciák hiánya. Ennek ellenére úgy látja, hogy a shared service modell működőképes lehet a magyar államigazgatásban is, de ehhez hiteles szakemberek kellenek, akik világos kommunikációval és erős felhatalmazással, egy választási ciklus elején keresztül tudnák ezt vinni. A közszféra átalakításához azonban alulról építkező kultúraváltás is szükséges, ami a természetes fluktuáción keresztül is történhetne, de ehhez vonzó képet kell építeni a mai fiataloknak, hogy karrierlehetőséget lássanak a közszférában. Viszont a mai fiatalok számára az elérhető jövedelem és az előrejutás szenioritáshoz kötése nem vonzó, ezért ezen a jövőben mindenképpen változtatni kell. (Szetey, 2012)

Az elmúlt években a Magyarországon is megjelent az igény, hogy a közigazgatásban egyre magasabb színvonalú szolgáltatásokat kell nyújtani a költségvetés egyensúlyának megőrzése illetve az önkormányzatok eladósodottságának csökkentése érdekében. A kiadások csökkentésének hosszú távú megoldására alkalmas lehet a tevékenységek racionalizálása, az önkormányzati munka egyszerűsítése, a települési önkormányzatok összefogására épülő megoldások alkalmazása. Ezekhez jó módszer lehet az osztott szolgáltatások megvalósítása. Az elektronikus közigazgatásban elért eredmények szintén hasonló célokat szolgálnak. Korábban már megjelent néhány operatív programban (ÁROP, EKOP), hogy az elektronikus közigazgatás a reformok megvalósításának csupán az eszköze, de emellett szervezeti és működési reformokat kell szolgálnia. Hiányzott azonban eddig a megvalósítás stratégiai előkészítése.

E. Függelék: Piaci-alapú működést bemutató modell részei

E.1 Osztott szolgáltató központ teljesítménymérése

Heidrich (2006) szerint a tipikus szolgáltató szervezeteknél a hagyományos vezetési módszerekkel ellentétben nem a meghatározott standardok elérése és ellenőrzése alapján történik a jutalmazás, hanem a fogyasztó által észlelt minőség az alapja a teljesítményértékelésnek. Itt nehéz előre meghatározott standardokról beszélni. A szolgáltatások ugyanis természetüknél fogva kevésbé fedhetők le standardokkal. Ahhoz, hogy a fogyasztók egyedi igényeit kezelni tudják nagyobb szabadságot igényelnek az alkalmazottak, így az ilyen munkakörnyezetben jobban működnek az irányelvek, mint a merev előírások. A mérések jellege is más dimenziók mentén történik, elsősorban a fogyasztói elégedettséget és a szolgáltatás minőségét kell mérni. (Heidrich, 2006)

A szolgáltatási minőség mérése egyrészt történhet úgynevezett puha és kemény standardok segítségével. A puha standardok a fogyasztóval, igénybevevővel való folyamatos kommunikáción keresztül alakulnak. Ezek elsősorban irányt mutatnak, eligazítanak és visszajelzést adnak, hogyan érhető el az ügyfél elégedettsége. Puha standardok közé tartoznak a következők (Heidrich, 2006):

- ügyfelek kikérdezések telefonon elégedettségük mérése céljából;
- fogyasztói tanácsadói panelek, amelyek visszajelzést és javaslatot adnak a szolgáltatás végeredményéről;
- alkalmazotti felmérések és panelek, amelyek célja a szolgáltatásnyújtás korlátainak azonosítása, a fejlesztendő területek meghatározása.

A kemény standardok közé azok a mérőszámok tartoznak, amelyek számszerűsíthetők, auditálhatóak. Ide más menedzsment módszertanból ismert eszközöket használnak: (Heidrich, 2006)

- Ishikawa-diagramm;
- Blueprinting;
- minőség-megtérülési mutatók;
- megbízhatóság optimális szintjének meghatározása;
- minőségi kezdeményezések és hasznuk.

Az osztott szolgáltató szervezetek ebből a szempontból azonban atipikusak. Az elvégzett munka minőségét különféle paraméterekkel (pl. hibák száma, átfutási idők, rendelkezésre állás, stb.) mérik, és ezek elfogható mértékét a szolgáltatási-szint megállapodásban rögzítik.

Az osztott szolgáltató központok kialakítása és irányítása kapcsán kulcskérdés a központ teljesítményének megragadása, mérése, értékelése. A megfelelő értékelési módszer kiválasztása biztosítja, hogy a szervezet tudatosan elemezhesse a hatékonyságot és a hatásosságot az osztott szolgáltatás által kiszolgált szervezeti egységeknél.

Nagyon nehéz objektíven mérni mikor teljesít jól egy szolgáltató központ. A cél ugyan világos: gyorsabban, jobban, hatékonyabban. Azonban az, hogy ezt hogyan tervezzék, mérjék és jelentsék, illetve hogyan kommunikálják már egy sokkal nehezebb kérdés.

Ha a folyamat végrehajtását nem követi objektív és folyamatos mérés, akkor azt sem tudja a vállalat megítélni, hogy teljesül-e a szolgáltatásiszint-megállapodás minden pontja, jogos

és tisztességes-e a szolgáltatások ellentételezése. A vállalatoknál használt hagyományos operatív kontrolling rendszerek nem tudják ezt a feladatot teljesíteni. Nem képesek továbbá a folyamatok gyenge pontjainak kimutatására sem. A megoldás a belső szolgáltatások folyamat-kontrollingja, amely olyan mutatószámok mérésén alapszik, amelyek folyamatokra vonatkozó teljesítményadatokat és felhasználó-orientált mutatószámokat tartalmaznak. (Bodnár & Vida, 2006)

Az SSC-k teljesítményének értékelése csak a teljesítmény folyamatos mérésén alapulhat, amely a költség, az ár és a minőség hármasán nyugszik. A szolgáltatási teljesítmény a folyamatok, a szolgáltatások mentén mérhető, s a folyamat költsége és a hatékonyságának mértéke mellett az átfutási idő hossza és a folyamat fennakadásához vezető kritikus pontok is befolyásolhatják. A minőség a belső megítélés – hogy a belső munkatársak, a vezetők mennyire tekintik a folyamatot hatékonynak, korszerűnek, jó minőségűnek –, a versenyképesség és a szabályozottság függvénye. Fontos tehát, hogy milyen mértékben szabályozott, dokumentált a folyamat, hogy lefutása miként jéről egységes kép él-e a dolgozók fejében. (Fekete, 2007)

Pénzügyi szempontból fontos, hogy a szolgáltató központok és a nyújtott szolgáltatások is transzparensek és elszámoltathatóak legyenek, akár a vállalat divíziói. Ehhez három dolog szükséges (Bőgel, 2009):

- szolgáltatásokhoz kapcsolódó költségvetés készítése mind a szolgáltató központ, mind az igénybevevők oldaláról. A költségvetés ugyanis arra készteti az érintetteket, hogy átgondolják hogyan lehet az elvárt szolgáltatásokat minél kevesebb befektetéssel és költséggel biztosítani.
- elszámolás annak tisztázására, hogy ténylegesen a szolgáltatás mennyibe kerül. Ezek az adatok egy külső vagy belső benchmarking alapját képezhetik.
- átterhelés a szolgáltatások költségeit valamilyen módszertan szerint az igénybevevőkre terheli, ami lehetővé teszi a szolgáltatások racionálisabb felhasználását, ezáltal csökkenti a belső pazarlást és megteremti az alapját a szolgáltató központok nyereségközpontként való működtetéséhez.

Két fajta adatra van szükség az osztott szolgáltató szervezet sikeres működtetéséhez. Mért értékekre a teljesítmény méréséhez és best practise adatokra a folyamatok fejlesztéséhez. Benchmarking adatokra mindkét esetben szükség van, hiszen az SSC-k lényege, hogy a lehető legmagasabb szolgáltatást nyújtsák a lehető legalacsonyabb költség mellett. Ahhoz, hogy meghatározzuk ebben az összefüggésben mit jelent a „legmagasabb" és mit a „legalacsonyabb" érték nélkülözhetetlenek a benchmark adatok. A benchmarking esetében a legjobbakhoz mérjük magunkat, míg a teljesítmény mérése esetén a fő teljesítménymutatók (Key Performance Indicator – KPI) meghatározására van szükség. Habár a meghatározott KPI száma nagy mértékben eltérhet, általánosan elfogadott, hogy 10-nél kevesebb biztosítja a legjobb eredményt.

A mért értékek gyűjtését a legtöbb SSC-nél alkalmazzák, sok helyen programok is léteznek a megbízható belső adatokból származó teljesítmény előrejelzésre, de számos helyen a külső adatokat is gyűjtenek. Az adatokra részben ugyanazért van szükség, mint máshol, hogy tudja a szervezet, hol tart a versenytársakhoz viszonyítva és ez alapján tudja fejleszteni magát, másrészt viszont azért, hogy tudja, mennyire versenyképes költség és szolgáltatás szempontjából és hogy nincs-e más, jobb megoldás a funkciók elvégzésére (pl. outsourcing). (Liddel, 2009)

A siker kulcsa a megszerzett adatok felhasználásában van. Azokkal az adatokkal nem lehet mit kezdeni, amelyek kontextusáról nincs információ, vagy nem világos, hogy miért és

hogyan különbözik a mért érték a benchmark adattól, vagy hogyan lehet változást tervezni és végrehajtani az adatokra építve. Például vannak olyan helyzetek, amikor a magasabb ár indokolt, a benchmark adatok ilyenkor segíthetnek annak azonosításában, hogy mikor ésszerű ez és miért.

Ahhoz, hogy a benchmarkingot a vállalat jól csinálja érdemes néhány dolgot észben tartania. Például nincs igazából értelme a dolognak, ha a vállalat vagy az általa gyűjtött, kezelt adat nem növekszik. Mivel az összehasonlításkor általában ilyen vállalatokkal kell összemérnünk magunkat, ezért az eredmény csak ekkor lesz releváns. Fontos, hogy a benchmarkinghoz használt adataink frissek legyenek és semmiképpen se származzanak illegális forrásból. Érdemes körültekintően kiválasztott, professzionális benchmarking céggel együttdolgozni a siker érdekében. Amennyiben mégis egyedül dolgozik a vállalat, akkor alaposan meg kell válogatni azon vállalatokat, akikkel a benchmarkingot csinálják. A benchmarkingból ugyanis akkor lehet igazán tanulni, ha az összehasonlított vállalatok eredményei nem térnek el nagy mértékben.

A mért értékek annak azonosításában segíthetnek, hogy hol van lehetőség a szervezetben fejlesztésre és hogy hol lehetne best practise-eket alkalmazni. A best practise-ek biztosítják a kapcsolatot a mért értékek és a célértékek elérése között. Az iparági legjobb gyakorlatokhoz viszonyított működés a versenyképesség szintjét minősíti. A legtöbb szervezet valamilyen módszer alkalmaz a benchmarking és fejlesztési kiadásainak priorizálására. Ahhoz, hogy a szervezet ki tudja választani, hogy mely területen van szüksége gyakoribb benchmarkingra, a következő szempontokat érdemes figyelembe vennie:

- ha a vizsgált terület az osztott szolgáltató központ költségvetésének a legnagyobb hányadát képviseli;
- vagy ha az ügyféligény vagy a vevői szolgáltatási ügyek rámutatnak a benchmarking szükségességére;
- vagy ha a terület nagy hatással van szervezet szabályozott teljesítésére vagy a pénzügyi jelentés pontosságára,

akkor a területen érdemes benchmarkingot végezni. A magas prioritást kapott területeken érdemes évente benchmarkingot végezni, saját fejlesztésű, adatokban részlet-gazdag modellel, amely a folyamatokon és a szervezet benchmarking végző képességén alapul. Azon szolgáltatások esetén, amelyek ugyan fontosak a működéshez, de se költségcsökkentés terén, se az ügyfelek ügyeinek területén nincsenek fókuszba állítva, elegendő a két évenkénti benchmarking. Az alacsony prioritású területeken pedig három évenként is megfelelő. Ezen vizsgálatok között vagy saját elemzésekhez a legtöbb szervezetnek van olyan kész, alacsony költségű vagy ingyenes adata, amely alkalmas összehasonlításra és best practise célokra egyaránt. A priorizált területekre való fókuszáláson kívül, a legtöbb SSC évenként végez általános vizsgálatot vagy makró-szintű elemzést, amely olyan operatív kérdéseket fed le, mint az SLA, mérési rendszer, munkavállalói programok és ügyfélszolgálati programok.

Amikor egy SSC benchmarkingot végez vagy a mérési adatain vagy a legjobb gyakorlatain, akkor három partner bevonása is szükséges:

- folyamat szintű versenytárs: a következő legjobb gyakorlat vagy a folyamatra vagy a szervezetre. Ez a kategória jelzi a szervezetnek, hogy részben vagy egészben meg van-e a képessége, hogy a folyamatot kiszervezze;

- iparági versenytárs: más olyan iparági szervezet, amely rendelkezik SSC-vel. A szervezeteknek ugyanolyan iparági vagy szabályozás-specifikus igényekkel kell rendelkezni, amelyek nincsenek tekintettel a folyamatra;
- best-practise szervezet: olyan szervezetek, amelyeknél a legjobb folyamatokat azonosították, függetlenül az iparágra, de amelyek nem helyeztek ki tevékenységeket.

Fejlesztésekre és éves összehasonlítás és célképzés során gyűjtött adatokra fókuszáló egyedi elemzések kombinációjával az SSC-k képesek olyan mért értékek és legjobb gyakorlatok megállapítására, amelyek sikeresen teljesítik a vevői igényeket.

A legjobb gyakorlatot követő osztott szolgáltató központok a teljesítményük méréséhez Balanced Scorecard (BSC) modellt használnak. Itt elsősorban arra figyelnek, hogy az ügyfél hogyan értékeli a szolgáltatásokat, mely szolgáltatások képesek innovációt és értéket teremteni, milyen a pénzügyi megtérülés és a működési költségek megtakarítása és milyen eredményeket mutat a belső termelékenység.

E.2 Szolgáltató központ döntési kompetenciája

Az osztott szolgáltatási központok esetében belső piacról beszélhetünk, ahol az egyes szervezeti egységek között átadási kapcsolatok vannak. Két egymással összefüggő, fontos kérdés merül fel ilyenkor (Bőgel, 1999):

- kivel kössenek a divíziók szerződést;
- ki és hogyan határozza meg az átadási árat.

Az előbbi kérdés esetében választhatják a belső szolgáltató központot vagy külső beszállítót, feltéve, ha van megfelelő külső beszállító a piacon és a szervezeti egységnek van választási lehetősége, azaz nem kötelező a belső szolgáltató központ igénybevétele. A második kérdés esetében a vállalatközpont vagy a szolgáltató központ határozza meg a belső átadási árat[123] és milyen metodika szerint, milyen profittartalommal. Ez utóbbi kérdésnél ideális esetben azt a megoldást választják, amely nem a szolgáltató központnak, hanem a vállalat egészének a legfőbb érdekét jelenti.

E.3 Osztott szolgáltatás díja

A szolgáltató szervezet és a szolgáltatás igénybevevői között gyakori a csalódottság, elégedetlenség. Az igénybevevők elsődleges érdeke a jó szolgáltatási színvonal és az alacsony díjazás. A sikeres osztott szolgáltató központok folyamatosan fejlesztik a szolgáltatásuk színvonalát illetve tisztességesen és igazságosan szabják meg a szolgáltatási díjaikat.

A hatékonyság megőrzése érdekében próbálják megtartani a szolgáltatások és a tranzakciók számával arányos költségszerkezetüket. Ahogy a volumen nő, úgy új erőforrások és költségek merülnek fel. Egy tisztességes és igazságos rendszerben a belső támogató szolgáltatások igénybevevőit közvetlenül az általuk igénybevett szolgáltatások használatának arányában terhelik a költségek. Gyakran azonban ez a költség-visszaterhelés egy túlságosan leegyszerűsített költség modell mentén történik. Ilyenkor, a szolgáltató szervezet költségei túlságos aggregáltak és általánosak, hogy pontosan visszajelezzék minden egyes felhasználó által igénybevett erőforrás relatív használatát. Ennek eredményeként egyes felhasználók mindig másokat támogatnak. A tevékenység-alapú

[123] Belső átadási ár: az az ár, amelyen a szervezeti egységek egymás közötti tranzakciókat elszámolják. Ez bevételt jelent az eladó és kiadást a vevő számára. A harmadik szereplő a vállalati központ, amelynek célja, hogy összvállalati szinten optimalizálja a nyereségességét. (Bőgel, 1999, p. 134)

költségszámítás feloldja ezeket az egyenlőtlenségeket. A visszaterhelés célja, hogy elérje a teljes-abszorpciós költség-megtérülést[124]. Amikor a teljes költség megtérülés módszerét alkalmazzák, nem egyedül az osztott szolgáltató központok realizálják, hogy a költségeiket hogyan fedezzék az árazásukkal, de a belső vevők szintén megtanulják hol és hogyan támasztottak extra és felesleges költség-igényt a szolgáltatás nyújtójával szemben.

A tevékenység-alapú költségszámítás legfőbb értéke a szolgáltató költségeinek követése a termékek, szolgáltatások és az ügyfélkezelés különbségein alapulva.

A hagyományos költségszámítás a közvetlen költségeket a termékekhez, szolgáltatási folyamatokhoz kapcsolja. A közvetett és általános költségek többségét szintén eszerint osztja fel termékekre, szolgáltatásokra, értékesítési csatornákra, vevőkre vagy bármilyen végső költségviselőre. Ezt hívják abszorpciós költségszámításnak.

A tevékenység-alapú költségszámítás finomabban össze tudja kötni a ráfordításokat a költségekkel. A szegmentálás alapja az erőforrások felhasználása a szolgáltatások vagy a fogyasztók által. A tevékenység-alapú költségszámítás gyakorlati szakemberei sohasem használják a költségek felosztása kifejezést, helyette mindig a költségek nyomon követését vagy hozzárendelését alkalmazzák ok-okozati alapon. A tevékenység-alapú költségszámítás megoldja a hagyományos abszorpciós költségszámítás két hiányosságát:

- az ABC költségszámítás kiküszöböli a közvetett és általános költségek helytelen felosztását, amely a hagyományos termék és szolgáltatás költségszámításnál hibákhoz vezethet;
- az ABC költségszámítás a nem termékhez vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó egyéb ráfordításokat – mint pl. disztribúció, rendelés feldolgozás, vevő kezelés – is az értékesítési csatornákhoz, vevőkhöz, felhasználókhoz képes rendelni.

A hagyományos költségviselőkről a tevékenység-alapú költségviselőkre való lebontás alapja első körben az idő vagy a felhasználás. A második hozzárendelés pedig a tevékenység hajtóerőire épít. Ezek a hajtóerők olyan tényezők, amelyek az alkalmazottak különböző munkaterhelését és az eszközök megváltoztatását eredményezik. Mérhető volumennel rendelkeznek, mint például a feldolgozott számlák száma.

Az üzlet fenntartási költségek a végső költségek speciális formái. Ezek olyan költségek, amelyek nem valamilyen termék vagy ügyfél igény révén keletkeztek. Ennek egy tipikus példája a kertgondozás költsége. Egyértelmű, hogy semmilyen ügyfélhez vagy termékhez nem lehet hozzárendelni. Természetesen ezek megtérülését is figyelembe kell venni a szolgáltatások árazásánál. Először is ezeket gyakran elkülönülnek a többi költségtől, de végső soron beépülnek a termékek vagy az ügyfelek árazásába, még ha önkényes módon is. Az ABC költségszámításnál sokszor mint „menedzsment adó” hivatkoznak az ilyen költségekre. Az egyetlen tisztességes mód ezek kezelésére, ha arányosan szétosztjuk őket azon költségek szerint, amelyeket nyomon tudunk követni.

Amikor egy osztott szolgáltató központ bekerülési költsége túl magas, néhány szervezet moratóriumot engedélyez mielőtt még az outsourcing megoldást érvényesítené. Az

[124] Teljes abszorpciós költségszámítási módszer: ennél a módszernél lépésről-lépésre nyomon követik az egyes költségelemek hozzájárulását a teljes költséghez az alábbiak figyelembevételével: a közvetlen költségek megoszlása a teljes költségen belül; a közvetett (állandó) költségek megoszlása az érintett szervezeti egységek között; a teljes költség megoszlása az érintett szervezeti egységek között. A neve onnan származik, hogy a termékek vagy szolgáltatások összessége teljesen elnyeli a költségek összességét. Előre meghatározott, a költségviselőre vonatkozó abszorpciós rátákkal (megtérülési rátákkal) dolgozik.

ideiglenes moratórium időszaka alatt az osztott szolgáltató központ racionalizálhatja, átvizsgálhatja önmagát a következők segítségével (Cokins, 2010):

- a folyamatok aktuális költségeinek megismerésével;
- terméke, alapvető és speciális szolgáltatások költségeinek megismerésével;
- benchmarking elvégzésével;
- annak eldöntésével, hogy mely terméket, szolgáltatást, ügyfelet kell megtartani, melyiket leépíteni (stratégiai döntések);
- szervezet újjászervezésével (reengineering), áramvonalasításával és a teljesítmény fejlesztésével;
- teljesítmény mérés és értékelés fejlesztésével, beleértve a felhasználói elégedettségmérést, amely a stratégiával van kapcsolatban;
- az irányítás költségeinek az ügyfél-kiszolgálás költségeitől való elválasztásával;
- szolgáltatási szint megállapodások (SLA) belső ügyfelekkel való kialakításával;
- olyan árazási rendszer kidolgozásával, amely egyszerre kezeli a nagy volumenű gyakori felhasználók és a speciális igényű ritka felhasználók igényeit.

Az osztott szolgáltatásokat nyújtó szolgáltató központoknak az igénybevevőkkel el kell számolniuk. Ehhez elengedhetetlen a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges folyamatok költségeinek kiszámítása. A költségek elszámolásánál a folyamatköltség számítást ajánlott alkalmazni, mivel ez akkor a legjobb, ha a támogató tevékenységek területén jelentkeznek jelentős kiadások, ami az osztott szolgáltató központra tipikus.

A folyamatköltség-számítással pontosan megállapíthatók a szolgáltatásnyújtás költségei, s így lehetővé válik az igénybevevőnkénti és a szolgáltató központ jövedelmezőségének elemzése. A folyamatköltség-számítás a hagyományos költségszámítási rendszert két szempontból egészíti ki. Egyrészt a folyamat költségeinek meghatározásával, másrészt a kiszámított folyamatköltségek átterhelése révén a szolgáltatásokat igénybe vevő más szervezeti egységekre. A folyamatok meghatározása során rögzítik, hogy az egyes költséghelyek hány percet, illetve erőforráskapacitás-egységet vesznek igénybe egy adott folyamat megvalósításához. (Bodnár & Vida, 2006)

A belső árképzés módjánál a következő tényezők mérlegelése kulcsfontosságú (Bőgel, 1999):

- rendelkezésre álló ártípusok;
- átadásról szóló döntések centralizációja vagy decentralizációja;
- eredménymérés rendszere;
- a résztvevők hatalmi helyzete, alkupozíciója;
- tulajdonosi érdekek;
- megvalósíthatóság;
- racionalitás korlátai.

Az utóbbi időben egyre bonyolultabb szolgáltatói szerződések születnek, amellyel párhuzamosan a szolgáltatási szint szerződések is mind komplexebbek lesznek. A komplexebb szerződések pedig összetettebb árazást eredményeznek, ami szembe megy az FTE-alapú árazással. 2012-ben az eredmény-alapú (outcome-based) árazás egyre nagyobb jelentőséget kap, noha még nem ez válik alapvetővé. Ugyan papíron az eredmény-alapú

árazás nagyon ígéretes mind a szolgáltatás nyújtó, mind az igénybevevő számára, azonban a megvalósítás már sokkal nehezebb. Nem minden esetben lehet ugyanis közvetlenül összekötni a szolgáltató által létrehozott eredményt a szolgáltatás hatásával. Például amíg egy beszerzési szolgáltatásnál az elért költségcsökkenés, mint eredmény közvetlenül hozzárendelhető a szolgáltató teljesítményéhez, addig egy HR szolgáltatás esetében a munkaerő produktivitásának növekedése már sokkal több tényező eredménye lehet, itt a közvetlen kapcsolat már nem állítható fel. Hasonlóan az eredmény-alapú árazáshoz, a kimenet-alapú (output-based) árazás is folyamatosan terjed, de az előbbi jelentősége egyenlőre nagyobb. (Sharma, 2011a)

A szolgáltatási szerződéseknél legnagyobb arányban az FTE-alapú árazást alkalmazzák azzal a kitétellel, hogy a kapcsolat megszilárdulása, érése után a felek áttérhetnek a tranzakciószám vagy eredmény-alapú árazásra. Az FTE-alapú árazásnál a vállalat a munkaidő- és anyagráfordítást fizeti meg a szolgáltató erőforrásaiért. Általában egy tipikus szolgáltatói szerződésben ez tovább van bontva erőforrás, a teljesített feladat komplexitása, a szükséges tapasztalat hossza vagy bármi más egyéb specializáció szerint. Az FTE esetében fontos előre megegyezni arról, hogy mit tartalmaz és mit nem – pl. utazási költség, tréning költség, stb. – az árazás. A tranzakciós költségszámításnál viszont a tranzakciók száma vagy a teljesített munkaegység szerint történik az elszámolás. Ilyenkor a szolgáltatást igénybevevőnek nem kell aggódnia a szolgáltatást nyújtó alkalmazottainak száma miatt, a szolgáltató pedig képes növelni a folyamat hatékonyságát, IT támogató platformokat felállítani és csökkenteni a teljes költségszerkezetet, így az árrésének feláldozása nélkül képes egy tranzakcióra jutó alacsonyabb költségszintet elérni, mint az ügyfél. A tranzakció-alapú árazásra való áttérés azonban mindkét fél számára nehéz. A szolgáltató akkor fog áttérni erre, ha lát esélyt a létszám csökkentésére, az IT platformok bevezetésére és egyéb hatékonyság növelésre. Viszont ez csak akkor lehetséges, ha van elég ideje megismerni, elemezni a folyamatokat. Ezt tovább nehezíti és lassítja, ha a szolgáltatás valamilyen hibrid, multi-vendor modellben kerül megvalósításra, így a folyamat egy-egy részét más és más szolgáltató végzi. Az igénybevevő számára a tranzakció-alapú árazásra való áttérés még akkor is nagyfokú bizalmat jelent a szolgáltató vállalattal szemben, ha pontos, jól működő mérőrendszerek működnek a cégnél, így tudja mire szerződjön. Azonban, ha nem rendelkezik belső mérőszámrendszerrel, benchmarkinggal, akkor nehéz egy szolgáltató szervezettől azt várni, hogy jobban teljesítsen az eddigieknél. Sok nem teljesült elvárásnak is ez a hiányosság az alapja. (Sharma, 2011b)

A haszon megosztási (gain sharing) megállapodás egy olyan szolgáltatói szerződés a szolgáltató és az igénybevevő között, amely jutalmazza az innovációt, a termelékenységet és a profit-termelő képességet az alap szolgáltatói szerződés feltételein kívül vagy annak a mellékleteként. Bonyolult megállapodást igényel az alkalmazása, mivel haszon megosztás magába foglalja a kockázat megosztást is, amit a szolgáltatási díjnak tartalmaznia kell. A szerződés alapja a megfelelő szolgáltatás felügyelet, irányítás és ellenőrzés létrehozása. A szerződés mindkét fél igazságos részesedéséről szól mind a kockázatok, mind a nyereségek tekintetében. (Ayers, 2011)

A haszon megosztási megállapodások sikerének kritikus tényezői az alábbiak (Bhatty & Hubert, 2008):

- elkötelezettség a költségcsökkentésre;
- csak a realizált megtakarítások használt szabad megosztani;
- egyensúlyt kell felállítani a kockázatok és jutalmak között;

- a szolgáltatás nyújtás fejlesztése a szolgáltatási szint gyengítése nélkül.

A haszon megosztási megállapodásoknak komoly kockázatai is vannak (Bhatty & Hubert, 2008):

- a megtakarítások pontos definiálása és annak kétoldalú elfogadása kulcsfontosságú, ez a megállapodásokat is veszélybe sodorhatja;
- ha a megtakarítások realizálásában nem fektetnek komoly energiákat, akkor mindez csak elméleti szinten marad;
- veszéllyel járhat az is, ha a szolgáltató túlságosan a megtakarításokra fókuszál a szolgáltatás nyújtásával szemben.

A szolgáltatói piac érésével a verseny is folyamatosan nő. A minőség és a szolgáltatások adottak, a fókusz ismételten a költségeken van. Beindult egyfajta konszolidáció is az olcsó offshoring szolgáltatók között, de szolgáltatói szerződések is egyre inkább elmozdulnak a FTE-alapú árazásról[125] a kibocsájtás/eredmény alapú árazásra. (Sharma, 2011a)

E.4 Szolgáltatási szint megállapodás

A szakirodalomban az SLA tulajdonképpen két dolgot jelent: egy mérőrendszert és egy szerződéstípust. Az első egy teljesítmény benchmark, amelyet a szolgáltatás minden felhasználója esetében figyelemmel kísérnek. Ilyen például a szolgáltatás rendelkezésre állási ideje. A második jelentése egy belső szerződés, a szolgáltató és a szolgáltatás igénybevevője között köttetik. Értekezésemben az SLA alatt én ez utóbbit értem és ehhez Gast (2010) definícióját használom:

> *„A Service Level Agreement (SLA) egy olyan megállapodás, mely a szolgáltatást nyújtó és az ügyfél között jön létre és meghatározza a szolgáltatás azon minimum szintjét, mely az ügyfél üzletmenetéhez szükségeltetik."* (Gast, 2010, p. 1)

Az osztott szolgáltató központok egy része SLA-nak nevezi a szolgáltatásnyújtást meghatározó megállapodást, de a belső ügyfelekkel általában nem SLA-t kötnek, hanem OLA (Operational Level Agreement) szerződést. A különbség oka az, hogy az SLA egy szerződés és nem túl gyakori, hogy a belső ügyfelekkel ilyet kötnek, inkább az történik, hogy egy belső megállapodást kötnek a működés biztosítására.

A két megállapodás célját és szerkezetét tekintve nagyon hasonló. A három fő tényezője az idő, pénz és a minőség. A vevő gyorsan, olcsón és nagyon jó minőséget akarnak, a központok pedig drágán, kevésbé gyorsan akarják. Ez egy olyan érdekellentét, ami folyamatosan formálja ezeket a megállapodásokat és velük együtt a partnerséget.

A garantált szolgáltatási szintnek számon kérhetőnek kell lennie, az egységköltségnyi szolgáltatásminőség erőteljes javulását kell eredményeznie. A követelményrendszernek tartalmaznia kell az üzletmenet-folytonosság[126] szavatolását, a proaktív monitoringot és az eseménymenedzsmentet. (Mártonffy, 2011)

A szolgáltatási szint megállapodás mind outsourcing, mind shared service modell esetében egyaránt használatos írásos megállapodás, a felek közötti koordináció, működési szabályozás egyik eszköze. Az ilyen megállapodásokat az outsourcing modell hívta életre

[125] FTE (Full Time Employee) alapú árazás: teljes munkaidő egyenérték alapú árazása azt jelenti, hogy az árazásnál az veszik figyelembe, hogy hány teljes munkaidős alkalmazottal lehet a feladatot elvégezni.

[126] Üzletmenet-folytonosság biztosítása: a szervezet külső és belső fenyegetésekkel szembeni kitettségének az ellenőrzése, ezen fenyegetések megelőzése és felkészülés a szervezet működésének helyreállításához. Ennek a dokumentuma az üzletmenet-folytonossági terv (Business Continuity Plan, BCP).

és minden outsourcing szerződést ezzel a megállapodással együtt kötnek meg. A shared service modell kialakulásakor azonban átvették ezeket a megállapodásokat, hiszen itt is szükség van valamilyen írásos kontrollra a szolgáltatásnyújtással kapcsolatban. A két fél közötti tárgyalások folyamán egyértelművé válik mindkét fél igényszintje, minimális elvárásai, ami a későbbi együttműködés alapja lesz. A „minimum szint" azt jelenti, hogy jobb szolgáltatás magasabb költségeket jelent, amire az ügyfélnek nem mindig van szüksége. Emiatt fontos, hogy a szolgáltatásnak csak a szükséges szintjét állapítsák meg. A lényeg, hogy a megállapított szolgáltatásszintet mindkét fél elfogadja. Tehát a megállapodás ebben az esetben egy olyan dokumentum, mely szabályozza a felek közötti együttműködést az elvárt szolgáltatás szintjétől a teljesítésen keresztül az ellenőrzésig. (Gast, 2010)

A szolgáltatási szint megállapodások tágabb célja a vevői igények, illetve ezek kielégítésének pontos meghatározása a későbbi konfliktusok illetve irreális vevői elvárások elkerülése érdekében. Részletes céljai pedig a következők:

- azonosítja és meghatározza az ügyfelek igényét;
- keretet biztosít az értelmezéshez;
- leegyszerűsíti az összetettebb kérdéseket;
- csökkenti a konfliktus területeket;
- elősegíti a párbeszédet vitás kérdések esetén;
- leépíti a nem reális elvárásokat.

A szolgáltatási szint megállapodás mindig egy szerződés vagy egy nagyobb szerződés része, amely meghatározza a nyújtott szolgáltatás típusát, értékét és feltételeit. Jellemzően a szolgáltatás feltételeinek minőségét részletezi. Például a válasz időt, az elérhetőséget, a gyorsaságot, stb. Alapvetően három fő eleme van: a szolgáltatások részletes leírása, a szolgáltatások kivitelezésének és monitorozásának standard mutatószámai és az árképzési előírás, mely szerint a szolgáltatót díjazzák.

Az osztott szolgáltató központ kialakítása számos buktatóval járhat. A szolgáltatások megosztott központba helyezésénél is az egyik legfőbb konfliktus forrása lehet, ha a szolgáltatási szint-megállapodással kapcsolatos definíciókat nem határozzák meg pontosan és a szerződéseket nem a kellő körültekintéssel kötik meg. (Géró, 2007)

A megfelelő szolgáltatási szint megállapodásra vonatkozóan nincs kialakult egységes forma, de minél több elemet foglal magában, annál inkább csökken a későbbi konfliktusok felmerülésének esélye. Főként a szolgáltatások pontos leírásánál, a teljesítésre vonatkozó követelményeknél illetve a felelősségek tisztázásánál szükséges a kezdeti minden részletre kiterjedő megállapodás, ugyanakkor a túlszabályozott szolgáltatásnyújtás a későbbiekben a rugalmas működtetés gátjává is válhat. A teljesítésre vonatkozó mutatókkal szemben fontos követelmény a relevancia, mérhetőség, a szolgáltató általi közvetlen ráhatás. Az megállapodás fontos eleme továbbá az időszakonkénti felülvizsgálat, mellyel biztosítható az, hogy a szolgáltatás szabályozása kövesse az üzleti környezet folyamatos változását. (Terbócs, 2007)

Az ilyen szerződések egy másik nagyon fontos előnye, hogy segít megértetni az ügyfelekkel a szolgáltatás árazásának működését. Ez lecsökkenti a későbbi reklamációk számát.

Egy szolgáltatási szint megállapodás általában több fejezetre különül el és részletezetten tartalmazza a nyújtott szolgáltatások jellemzőit. Egy megállapodás tipikus felépítését mutatja a *17. táblázat*.

17. táblázat: Szolgáltatási szerződések tipikus felépítése

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

Forrás: saját szerkesztés a (EasyTech Solution, 2002) alapján

A *bevezetés* bemutatja a szerződés létrejöttének okát és definiálja a szerződés kulcs területeit. Megnevezi a szerződésben érintett feleket, a szerződés kezdetét és időtartalmát. Értelmezi a szerződésben használt fogalmakat.

A *nyújtott szolgáltatásokról szóló rész* a legfontosabb része a szerződésnek, mivel ez írja le a szolgáltatásokat és a szolgáltatásnyújtás módját. A következő főbb témákat tartalmazza: standard szolgáltatások, egyedi szolgáltatások, szolgáltatás elérhetősége, szolgáltatás nyújtás helye, változások a szolgáltatásokban. A standard szolgáltatások általában elkülönülnek az egyedi szolgáltatásoktól, de a megkülönböztetés nem kritikus. A szolgáltatások bemutatásának pontosnak kell lennie és minden lényeges részletet tartalmaznia kell.

A *teljesítmény, nyomonkövetés és jelentéskészítés* szintén kulcsfontosságú, mivel a monitoring-gal, a szolgáltatási szint mérésével foglalkozik. A következőket tartalmazza: a kulcs személyek adatait, a szolgáltatás monitoring-ját, a benchmark-okat, célértékeket, mérőszámokat, a szolgáltatási szint jelentéseket, a szolgáltatás felügyeleti üléseket. Minden szolgáltatásnak mérhetőnek kell lennie és az eredményeknek elemezhetőnek. A szolgáltatási szintet rendszeresen ellenőrizni kell mindkét fél által. A szolgáltatási szerződés rögzíti a szolgáltatási jelentést, amely rendszeres időközönként készül és összefoglalja a kiemelten fontos eseményeket, áttekinti a szolgáltatásokat, a nem teljesült tételeket, a rendkívüli eseményeket, a főbb eredményeket, az elvégzett tapasztalatokat, a szolgáltatási és viszontszolgáltatási tételek teljesítését, az üzleti volumen mutatókat az előző időszakkal való összehasonlítás miatt.

A *problémakezelés* rész célja, hogy minimalizálja a problémák kedvezőtlen hatásait, meg kell határozzon egy megfelelő folyamatot a váratlan események kezelésére és megoldására. Megelőző tevékenységeket kell definiáljon a váratlan események előfordulásának csökkentésére. Formális feljegyzések kell alkalmaznia minden probléma és eseményről. Ez a rész tartalmazza: az ügyfélszolgálati felületet és egyéb támogatási feltételeket, a probléma definiálását, a probléma kiterjesztési folyamatát.

A *díjak és költségek* részben szerepelnek a mindkét fél által megvitatott és elfogadott kompenzációs szintek, a nyújtott szolgáltatások költségkalkulációja, a fizetési feltételeket világosan definiálva, az adók és késői fizetés kezelésének módjait. Ez a rész tartalmazza: a standard és nem-standard szolgáltatások díjait, a megtérített költségeket, a számlázási és fizetési feltételeket, a fizetendő adókat, a késői fizetés kezelését.

Az *ügyfél kötelezettségei és felelőssége* részben van tisztázva, hogy az ügyfélnek mikről kell gondoskodni (létesítmények, erőforrások, képzések) a megfelelő szolgáltatásnyújtáshoz. Ez a fejezet tartalmazza: a számlák feldolgozását és meghatalmazását, az erőforrások és létesítmények hozzáférését, a speciális berendezések és feladatok betanítását, a jóváhagyásokat és informálási feladatokat.

Abban az esetben, ha a szolgáltatás nem éri el az előre megállapított standardot, akkor a szolgáltatónak *garanciákat és jogorvoslatot* kell biztosítania. Ezek a garanciák és jogorvoslatok tartalmazzák a szolgáltatás minőségbiztosítását, a szerződésszegés és harmadik fél panaszkezelését. A garanciális és jogorvoslati rész tartalmazza: a szolgáltatási minőséget, harmadik fél panaszkezelését, szerződésszegés jogorvoslatát, kivételeket, előre nem látható körülményeket.

Biztonsági kérdéseket tartalmazó fejezet a következőkkel foglalkozik: fizikai hozzáférés, logikai hozzáférés, az ügyfél biztonsági politikájának való megfelelés, információs és adatbiztonsági mérések, katasztrófa elhárítás, titkosítás. A biztonsági kérdések minden megállapodás kritikus részei. Az ügyfélnek biztosítania kell az ellenőrzött fizikai és logikai hozzáférést az épületekhez és információkhoz, a szolgáltatónak el kell fogadnia és be kell tartania az ügyfél biztonsági előírásait, léteznie kell katasztrófa elhárítási és üzletmenet-folytonossági terveknek a szolgáltatás biztonságos nyújtásához.

A *szellemi jogvédelem és bizalmas információkat* tartalmazó részben mindkét félnek el kell ismernie a másik fél szellemi tulajdonjogait, a bizalmas adatokhoz való hozzáférést és harmadik félnek való információ átadását. A jogi teljesítés és viták határozatai részben meg kell határozni a szerződés jogi teljesítését, a hatályos exportszabályozásokat, az információs folyamatok alkalmazását, az informális vitarendezés alkalmazását, felelősségi korlátozásokat.

A *szerződés megszűntetésének* fejezete minden esetben tartalmaz egy időtartalmat, amikor a szerződés véget ér, milyen események esetén mondhatják fel a felek az egyezséget, a fizetési szabályokat a szerződés megszűnése esetén.

Kulcsfontosságú része a szerződésnek a vevői elégedettség mérése. Az ilyen mérésekből származó adatok ugyanis az alapját jelenthetik a későbbi szolgáltatás fejlesztésének.

A szerződést kiegészíthetik záradékok, amelyek biztosítják a megállapodások érvényesíthetőségét, garanciákat az alkalmazottak átcsábításának elkerülésére. Ezen kívül a felek közötti kapcsolatot szabályozó speciális rendelkezések is részei lehetnek a megállapodások a fő szerződés mellékleteként.

A megállapodások tartalmi elemei nem standardizáltak, de elmondható, hogy annál jobb a szerződés, ha minél több információt tartalmaz a fentiek közül. A legjelentősebb részek a szolgáltatásnyújtás feltételeire vonatkoznak. Míg külső szolgáltatók esetében leginkább standard szolgáltatásokat vesznek igénybe az ügyfelek, SSC esetében testreszabott szolgáltatásokat, így különösen nagy jelentőségű a pontos meghatározás. (Gast, 2010)

Egy szolgáltatási szint megállapodás kialakítása

A szolgáltatási szint megállapodások kialakítása egy dinamikus folyamat, azaz nem egy egyszeri kompromisszumos megállapodás eredménye. A megállapodás az ügyfél üzleti igényei szerint általában évente kétszer kerül felülvizsgálatra. A teljesítés mérőszámait pedig legalább évente egyszer ellenőrizni kell.

Egy megállapodás kialakítására Kaiser Permanente fogalmazott meg egy négy lépésből álló folyamatot. Ez biztosítja a szükséges teljesítmény szinteket és elérhető ügyfél-elégedettséget. Ezt mutatja be a *18. táblázat*.

Kulcsfontosságú a megállapodások esetében, hogy kik az aláírói. Érdemes az üzleti egység felsővezetőivel aláíratni és ügyfelenként legalább egy fő megállapodás megkötni.

18. táblázat: SLA vagy OLA kialakítása

1. AZONOSÍTÁS	2. MEGFOGALMAZÁS	3. TÁRGYALÁS	4. FELÜLVIZSGÁLAT
Hatásterület: melyek a nyújtott szolgáltatások?	***Felelősség:*** mi a felelősség megosztás a szolgáltató központ és az üzleti egység között?	***Érzékenység:*** mik a megállapodás szerinti szolgáltatási szintek?	***Teljesítmény:*** elérte-e a szolgáltató központ a kitűzött célját?
Résztvevők: mely üzleti egységek vannak bevonva?	***Követelmények:*** milyen képességekkel rendelkezzenek az üzleti egységek?	***Költségek:*** mit fizet az ügyfél a nyújtott szolgáltatásért?	***Megfelelősség:*** mindkét fél eleget tett a megállapodásnak?
Kapcsolat: hogyan kapcsolódnak egymáshoz a szolgáltató központok? Hogyan kapcsolódik a központ egy üzleti egységhez?	***Interfész:*** hogyan áramlik az információ és a szolgáltatás a szolgáltató központ és az ügyfelek között?	***Mérés:*** hogyan mérik a felek a pontosságot és a szolgáltatási szintet?	***Elégedettség:*** mindkét fél elégedett az elért eredményekkel?
		Következmények: mik mindkét fél számára az ösztönzők, a bónuszok, a büntetések?	***Hatásterület:*** ki kell-e terjeszteni más szolgáltatásra a megállapodást a jövőben?

Forrás: (Kris & Fahy, 2003)

A szolgáltatási szint megállapodásokra épül a szolgáltatási szint menedzsment (SLM), amely a szolgáltatási tevékenység megállapodásnak megfelelő rendszeres felülvizsgálatát és a megállapodás megújítását, fejlesztését foglalja magában.