Miskolci Egyetem

Gazdaságtudományi Kar

Vállalkozáselmélet- és gyakorlat Doktori Iskola

MARCINIAK RÓBERT

OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK

- egy innovatív szervezeti forma vizsgálata -

Ph.D. értekezés tézisei

DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE: **Prof. Dr. Tóthné Dr. Szita Klára**

Egyetemi tanár

A közgazdaságtudományok kandidátusa

TUDOMÁNYOS VEZETŐ: **Prof. Dr. Szintay István**

Egyetemi tanár

A közgazdaságtudományok kandidátusa

MISKOLC, 2014

Tartalomjegyzék

1. A kutatás címe, tárgya 1
1.1 A kutatási témaválasztás indoklása 1
1.2 A kutatás célja 4
1.3 A kutatás aktualitása, újdonságértéke 4
1.4 A kutatás lehatárolása, alkalmazott korlátozások 5
1.5 A kutatás elvárt eredményei, elméleti és gyakorlati haszna 6
1.6 A doktori értekezés szerkezete 6
2. Szakirodalmi kutatás 7
3. Kutatás módszertana 8
3.1 Kutatási kérdések, vizsgálati irányok 8
3.2 Hipotézisek 9
3.3 Az alkalmazott kutatási módszertanok és a minta jellemzői 10
3.3.1 Interjúk 10
3.3.2 Kérdőívek 11
3.3.3 Érvényesség és megbízhatóság 12
4. Hipotézisek 13
4.1 Szakirodalom kutatás alapján megfogalmazott hipotézisek 13
4.1.1 Hipotézis a piaci növekedés tendenciájáról 13
4.1.2 Hipotézis az osztott szolgáltató központok földrajzi eloszlásáról 13
4.1.3 Hipotézis a helyszínválasztást meghatározó tényezőkről 14
4.2 Az interjús vizsgálat során megfogalmazott hipotézisek 14
4.2.1 Hipotézis a szolgáltatási piac tendenciáiról 14
4.2.2 Hipotézis magasabb színvonalú szolgáltatások felé való elmozdulásról 15
4.2.3 Hipotézis a szolgáltató központok globális hálózatosodásáról 16
4.2.4 Hipotézis az osztott szolgáltatási modellben megjelenő versenyről 16
4.2.5 Hipotézis az osztott szolgáltató központ döntési kompetenciájáról 17
4.2.6 Hipotézis a szolgáltató központ piaci-alapú kapcsolatáról 18
5. Hipotézisek és a kutatási eredmények értékelése 19
5.1 Elméleti tézisek a shared service modellről 19
5.2 Tézisek a globális és hazai szolgáltatási piac tendenciáiról 20
5.3 Tézisek a szolgáltatási portfólió változásáról 25
5.4 Tézisek a modell piac-alapú kapcsolatáról 27
5.5 Egyéb kutatási eredmények 28
5.5.1 Szolgáltató központok érettsége 28
5.5.2 Szolgáltató központok klaszteranalízise 29
5.6 A kutatásaim eredményei 31
5.7 A kutatás kiterjesztése, további kutatási irányok 32
6. Szerző témában megjelent publikációi 33
Tézisfüzet irodalomjegyzéke 39

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” 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 elhelyezését segítik.

1.1 A kutatási témaválasztás indoklása

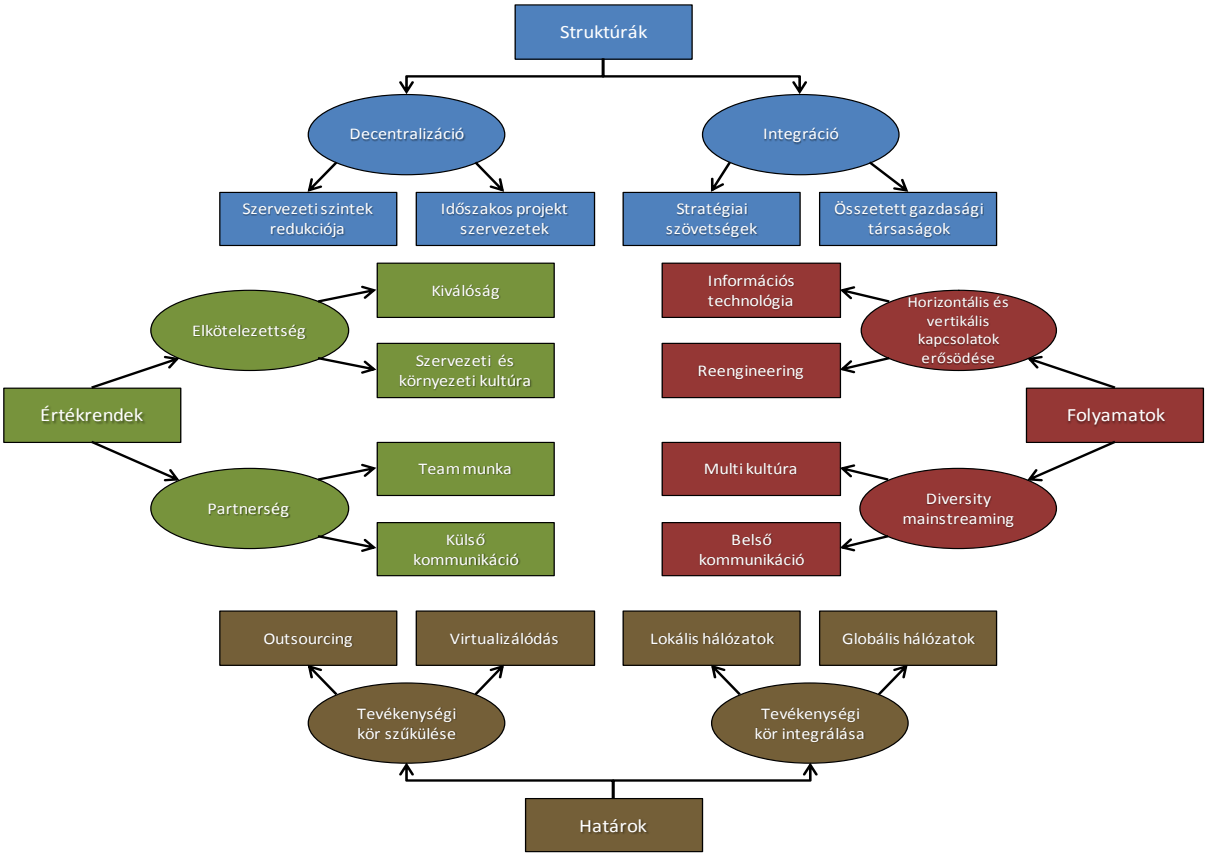
A kutatási téma kiválasztásához nagyban hozzájárult az INNFORMS (INNovative FORMS of organizing) nemzetközi kutatási projekt eredményeinek megismerése, amely az új szervezeti formák vizsgálatát tűzte ki célul. A kutatást egy nemzetközi konzorcium folytatta le, nyolc nemzetközi szinten vezető üzleti iskola 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[1] 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] 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[2] 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[3] 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.*

[2] 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)

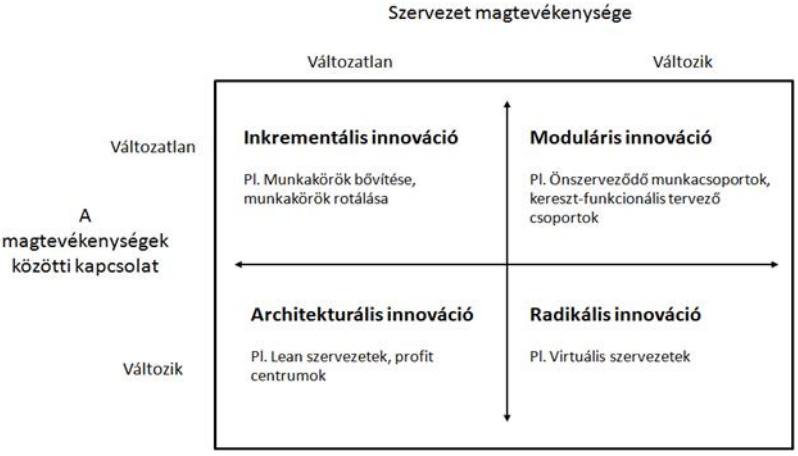
[3] Szervezeti innováció: Oslo Kézikönyv 2005-ös harmadik kiadása szerint az innováció negyedik típusa, amely: *„… új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban”*. (OECD, 2005, p. 17)

> *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)

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 változik. Az osztott szolgáltatások esetén például a szervezeti egységek és a szolgáltató központ közötti kapcsolat folyamatosan változik annak megfelelően, 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 olyan, korábban érvényes feltételezések 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[4] és a modularizációnak[5] 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.

1.2 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.

1.3 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

[4] Standardizáció: szolgáltatási és termékjellemzők egységesítése.

[5] Modularizáció: tömeges testre szabás. Részletesebben az értekezésben kifejtve.

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 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 vagy akár 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[6] 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.

1.4 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 a számomra 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

[6] 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)

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.

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.

1.5 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.

1.6 A doktori értekezés 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 alapul szolgált kérdések és néhány hipotézis megfogalmazásához.

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 hipotézisekre adott válaszokat, a vizsgálok eredményeképpen kapott téziseket és egyéb független kutatási következtetést.

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

2. Szakirodalmi kutatás

A szakirodalmi kutatásom célja kettős volt. Egyrészről a shared service modell fogalmi tisztázása, értelmezési keretrendszerének a meghatározása, a kapcsolódó elméleti modellek feltárása, másrészről pedig a modell nemzetközi trendjeinek és gyakorlatának a megismerése. A szakirodalmi kutatás elméleti része a hazai szakirodalom hiánya miatt elsősorban nemzetközi (főként angol nyelvű) szakmai könyvekre, folyóiratcikkekre és kutatási anyagokra támaszkodott. Ehhez nagy segítséget jelentettek a digitálisan elérhető, különböző nemzetközi kutatói adatbázisok (ScienceDirect, Scopus, SpringerLink, JSTOR, ProQuest, Google Scholar, IEEE Xplore).

A szakirodalomkutatásnak ebben a részében foglalkoztam azon fontosabb elméleti irányzatokkal, amelyek a shared service modell értelmezésében szerepet játszanak. Ezen elméleti irányzatok megismerése segített megérteni az osztott szolgáltatások alkalmazása mögött álló szervezeti motivációkat. A disszertációmnak nem volt célja ezen elméletek teljes körű ismertetése, azonban rövid bemutatásukra és a témával való kapcsolatukra igyekeztem rámutatni.

1. táblázat: Szakirodalomkutatás során vizsgált elméleti modellek

TRANZAKCIÓS KÖLTSÉGEK ELMÉLETE	Coase (1937), Williamson (1975)
ÜGYNÖKELMÉLET	Jensen – Meckling (1976);
KULCS KOMPETENCIÁK ELMÉLETE	Selznick (1957), Prahalad és Hamel (1990)
ERŐFORRÁS-FÜGGÉS ELMÉLET	Emerson (1962), Pfeffer és Salancik (1978)
STRATÉGIAI VÁLASZTÁS ELMÉLETE	Powell (1990), Barringer és Harrison (2000)
PORTERI ÉRTÉKLÁNC MODELL	Porter (1986)
DUNNING ÉS AZ OLI-PARADIGMA	Dunning (1992)

Forrás: saját szerkesztés

A fenti modelleken túl, az elméleti kutatásomban foglalkoztam az üzleti szolgáltató szektor alakulásával, nemzetközi és hazai trendjeivel, hiszen a shared service modell gyakorlata a gazdaság ezen szolgáltatási szegmensében működik. Emellett röviden érintettem a szervezeti folyamatok tipologizálását és újraszervezési formáit, mivel a modell ennek egyfajta megoldását nyújtja. Alaposan elemeztem a különböző stratégiai sourcing és shoring modellekkel, majd ezeket keretmodellekbe foglalva megkerestem a shared service modell helyét is ezen modellek között. Ezt követően összegyűjtöttem és értékeltem a téma legfontosabb fogalmait, majd lehatároltam a modell működési területét és célrendszerét, megkülönböztetve azt más, hasonló célokkal és eszközökkel rendelkező szervezeti modellektől.

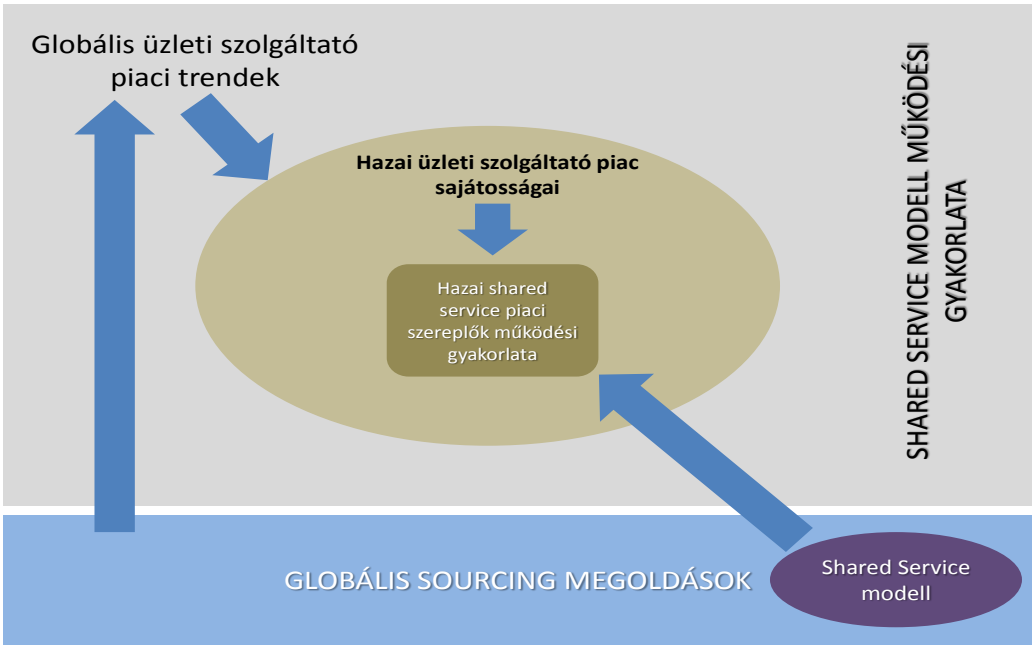
A szakirodalmi kutatás gyakorlati részét inkább piaci adatok és gyakorlatok alapján állítottam össze. Ide elsősorban kutatási anyagokat és szakmai szervezetek és tanácsadó cégek piaci jelentéseit, elemzéseit használtam fel. A modell elterjedtségét, alkalmazási területeit, feltételrendszerét, gyakorlatban megjelenő szervezeti formáit, fejlődési modelljeit, kialakításának gyakorlatát, alkalmazásának kritikáit az irodalomkutatás ezen részének eredményeképpen foglaltam össze.

3. Kutatás módszertana

3.1 Kutatási kérdések, vizsgálati irányok

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 a *3. ábrán*.



3. 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.

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 értekezésemben.

A hipotéziseim két részre oszthatóak, a szakirodalomi kutatást követően megfogalmaztam azokat a feltételezéseket, amelyeket részben vagy egészben az empirikus kutatásom interjús részében vizsgáltam. A hipotéziseim másik része a szakirodalomkutatáson túl az interjús vizsgálat eredményeképpen merültek fel. Ezek érvényességét a kérdőíves vizsgálatomban elemeztem.

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 szakirodalomban szereplő 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[7] 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. Végül a primer adatgyűjtési technikák eredményeképpen egy különálló esettanulmányt is készítettem.

3.3.1 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 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-júniusban készültek. Minden szervezet esetében egy fővel készült interjú, kivéve az IFUA Horváth&Partners tanácsadó céget és a HOA[8]-t, ahol két-két vezető munkatárssal is készült külön egy-egy interjú. A beszélgetések alapját egy előre összeállított kérdéslista 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

[7] 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.

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

ösztönzők mennyiben segítik a vidéki helyszíneket, milyen problémákkal szembesülnek a beruházók vagy a beruházásösztönző szervezetek. A személyes interjút a HITA[9] egyik vidéki szakemberével készítettem.

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

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 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 összesen 80 magyarországi központjából, 47 vállalat 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 központnak 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).

Mivel a kérdőív több mint száz kérdésből álló komplex vizsgálat volt 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, így nem is lehetett rá garancia, hogy a 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 az értekezésemben mutattam be. A

[9] HITA: Nemzeti Külgazdasági Hivatal angol rövidítése

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 az értekezésemben 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[10], UNHCR[11]) is működik hazánkban.

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

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

4. Hipotézisek

4.1 Szakirodalom kutatás 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 teszteltem. A megfogalmazott hipotézisek a magyar osztott szolgáltató piacra vonatkozó olyan állítások voltak, amelyek általánosan elterjedtek a szakirodalomban, azonban azok alátámasztására empirikus vizsgálati adatokat a kutatásom kezdetéig nem találtam, ezért vállalkoztam ezek vizsgálatára.

4.1.1 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. 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.

4.1.2 Hipotézis az osztott szolgáltató központok földrajzi eloszlásáról

Az üzleti szolgáltatások nemzetgazdaságon belüli dinamikus növekedése felkelltette a nemzetközi 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, 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.

4.1.3 Hipotézis a helyszínválasztást meghatározó tényezőkről

Amíg még néhány évvel[12] ezelőtt Magyarország is az olcsó munkaerő miatt vonzotta ide a befektetőket, ez a trend mára megváltozott. Azzal, hogy a munkaerő ára jelentősen emelkedett mind Magyarország, mind a régió globális pozíciója is megváltozott.

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.

4.2 Az interjús vizsgálat során megfogalmazott hipotézisek

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 néhány ilyen trendet és a hozzájuk tartozó hipotéziseimet ismertetem röviden.

4.2.1 Hipotézis a szolgáltatási piac tendenciáiról

Ma már egyre összetettebb igényekhez kell alkalmazkodniuk a szektorban működő cégeknek. 2010-ben elkezdődött és jelenleg is tart egy átalakulási folyamat az SSC-k globális piacán, amelynek eredményeként 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.*

[12] 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)

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

4.2.2 Hipotézis magasabb színvonalú szolgáltatások felé való elmozdulásról

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, hogy a shared service szervezetek egyre jobb pozíciókat szereznek az értéklánc mentén felfelé haladva. Ez általában összetettebb munkákat, vevőspecifikusabb 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 gazdasági válság időszakában, amikor is a vállalatok szembesülnek azzal, hogy szabad pénzeszközök nélkül vissza kellene fogniuk a beruházásaikat is. De a fő fókusz ma 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.

4.2.3 Hipotézis a szolgáltató központok globális hálózatosodásáról

A szolgáltatások számának és minőségének bővülésével együtt megjelenő másik globális trend az osztott szolgáltató központok portfólió-alapú differenciálása. 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[13] 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, 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.

4.2.4 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.

Bőgel György szerint 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

[13] Az értekezésem A. Függelékében részletesebben kifejtve.

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. Bencsik Edit szerint például a TATA cég esetében egy-egy belső szolgáltatásnyújtásáért cégcsoporton belül így versenyeznek a Magyarországon működő szolgáltató központok is 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. Bodnár Viktória szerint 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 Bodnár Viktória szerint nem ez a 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.

4.2.5 Hipotézis az osztott szolgáltató központ 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.

4.2.6 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.

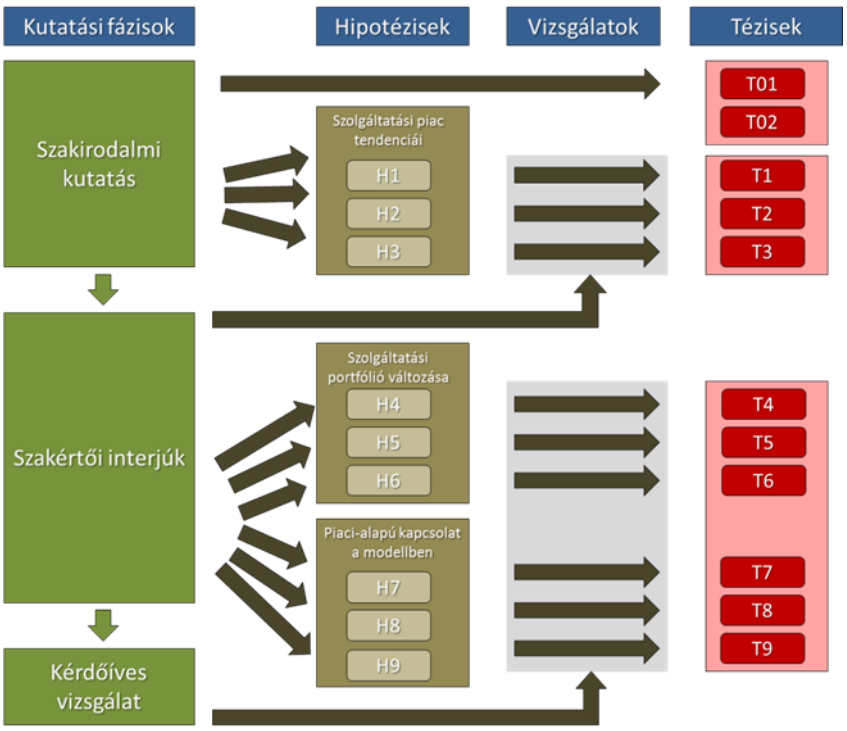
A szakértői interjúk alapján feltételezhető, hogy akkor alakulhat ki egy külső osztott szolgáltatási kapcsolat a potenciális külső szállító egy korábbi spin-off cége az anyavállalatnak valamilyen egyéb beszállítója/vevője között, ha egyébként is létezik egy üzleti és bizalmi kapcsolat az anyavállalatok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

5. Hipotézisek és a kutatási eredmények értékelése

A hipotéziseim és téziseim kapcsolatrendszerét a *4. ábra* szemlélteti.



4. ábra: Hipotézisek és tézisek kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

5.1 Elméleti tézisek a shared service modellről

Az értekezésben 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 az *5. ábra*

szemlélteti, ahol a zöld szín annak érvényességét, a piros annak elvetését jelenti. Ahol mindkettő szerepel, ott a hipotézis csak részben volt elfogadható.

Szolgáltatási piac tendenciái	Szolgáltatási portfólió változása	Piac-alapú kapcsolat modellben
H1. ☑ ⊗	H4. ☑	H7. ☑ ⊗
H2. ⊗	H5. ⊗	H8. ☑
H3. ☑	H6. ☑	H9. ☑ ⊗

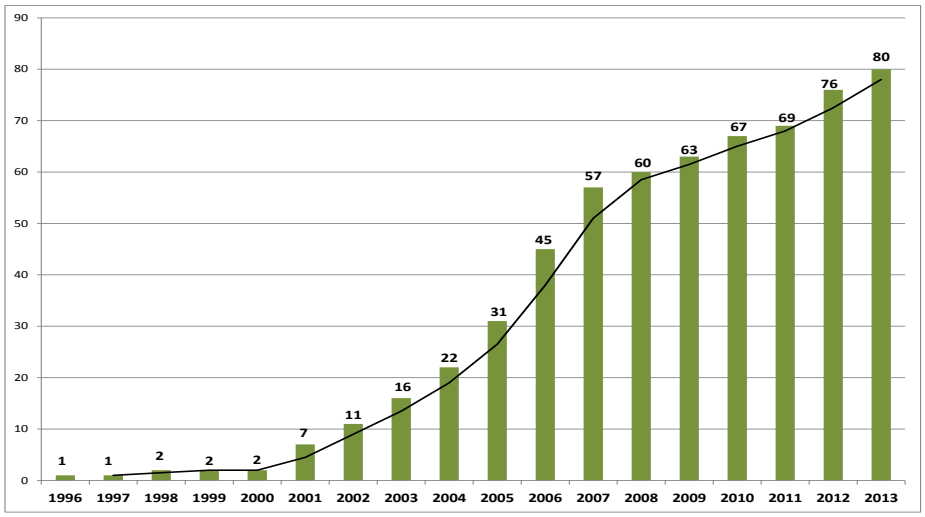
5. ábra: Hipotézisek érvényessége

Forrás: saját szerkesztés

5.2 Tézisek a globális és hazai szolgáltatási piac tendenciáiról

Az értekezésemben több szempontnak megfelelően elemeztem a magyar shared service piac növekedését az elmúlt másfél évtizedben.

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



6. ábra: SSC-k számának növekedése Magyarországon

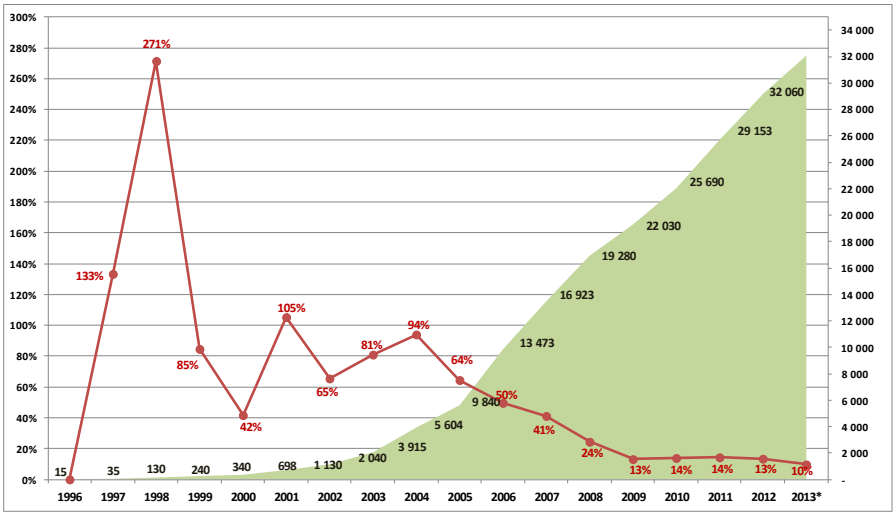
Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A kezdeti években a piac növekedése inkább exponenciális mértékű volt, majd 2007 után egy kiegyensúlyozott, lineárisabb növekedési pályára állt át, ami azonban jóval elmarad a kezdeti trend potenciálisan elérhető értékeitől. 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%[14] volt.

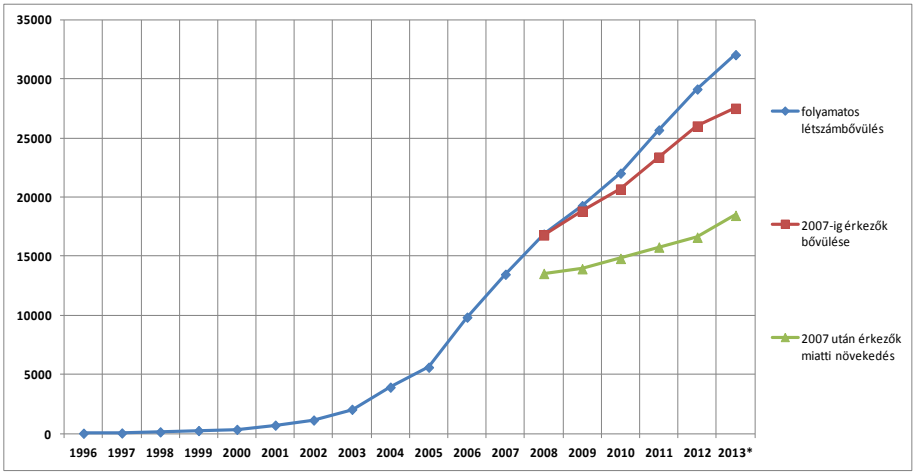


2013 - részben teljesült, részben előrejelzett adatok*

7. 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*

8. ábra: A magyar SSC piac kumulált alkalmazotti létszámának (fő) alakulása 2007. év után

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

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

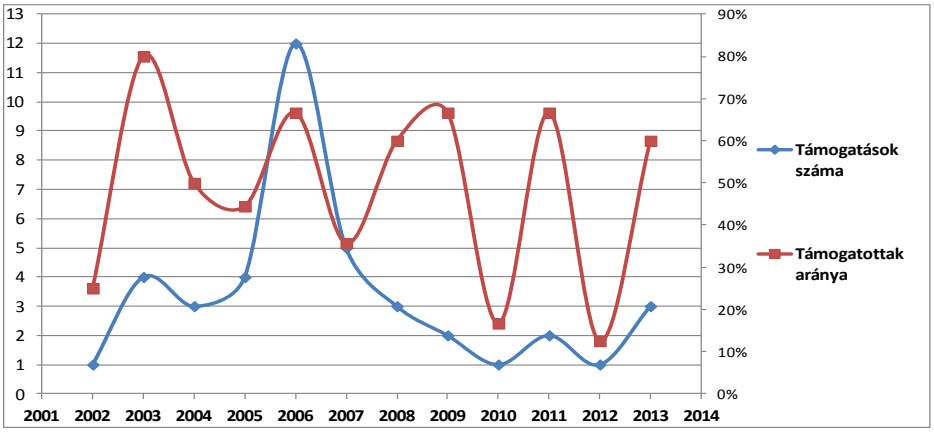
[14] A 2013-as 10%-os növekedési ütem általam becsült, de valójában egybevág a piaci előrejelzésekkel.

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.*

Az értekezésemben bemutatott interjús vizsgálat eredményei alapján azt állítom, hogy amíg a szakirodalomnak megfelelően globális szinten[15] 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[16] 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.

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.



9. ábra: Beruházások számának és ebből támogatottak arányának alakulása évek szerint

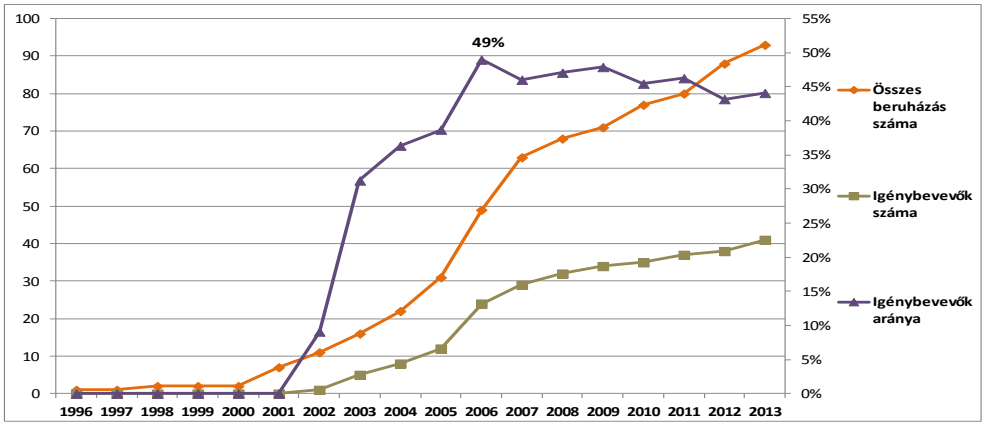
Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Az előbbit mutatja a fenti ábra, mely szerint évente hullámzott, de átlagban 60% körül van azon shared service beruházások aránya, amelyhez egy évben támogatást vettek igénybe.

A következő ábrából az látszik, hogy a beruházási támogatást igénybevevők aránya 2006-ban érte el a csúcspontját, majd 45 és 50% között fluktuált a következő években. Másrészt azt gondolom, hogy ezáltal is nő a vidéki központok aránya.

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

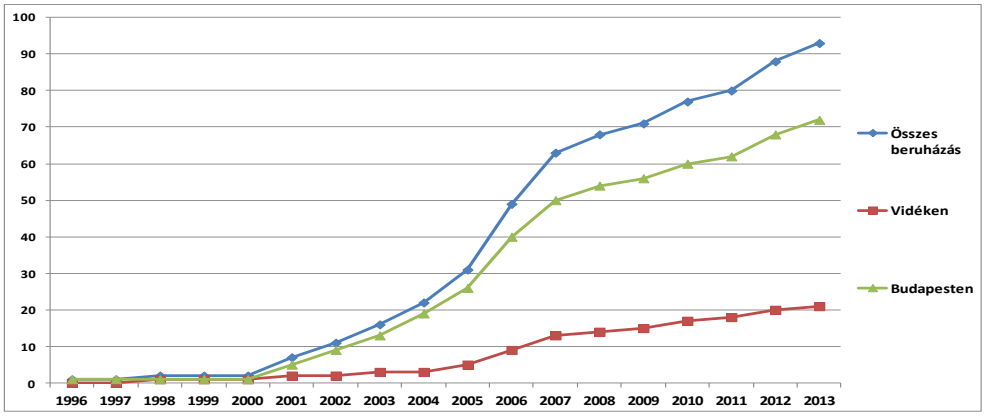
[16] Szlovákiát leszámítva, amely Magyarországhoz hasonlóan főváros-központú.



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

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

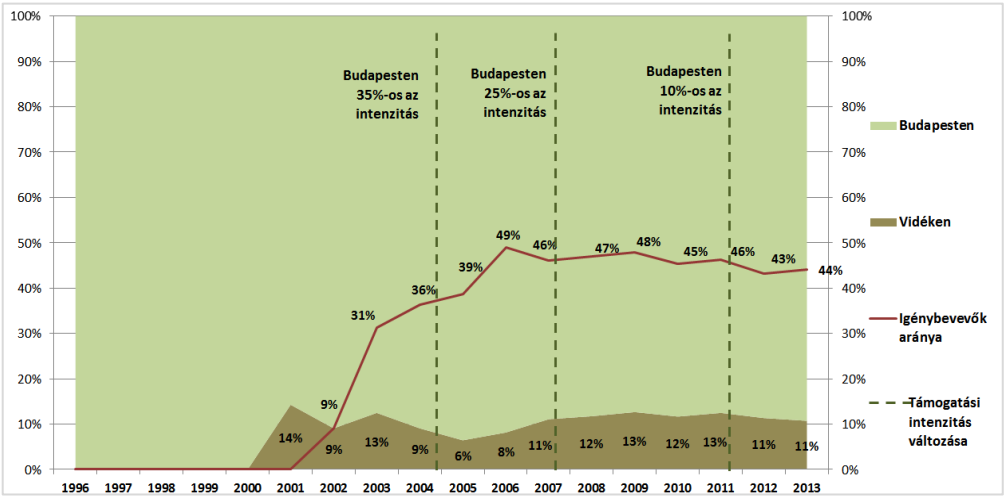
Ez esetben meg kellett vizsgáljam, hogy a vidéki központok milyen számban és arányban vettek igénybe támogatást a beruházásaikhoz. A támogatást igénybevevők számának az alakulását mutatja a következő ábra.



11. ábra: Az SSC beruházások számának alakulása Magyarországon

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

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



12. 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 mindig módosultak, addig a támogatási intenzitás mértékét illetően már inkább nagyobb ugrásokról beszélhetünk. Megítélésem szerint ez utóbbi nagyobb hatással lehet a vidéki beruházások ösztönzésére.

Mindezek alapján megállapítottam, hogy a kormány sikeresen alkalmaz beruházási támogatásokat. Az összes beruházás és a támogatásokat igénybevevők száma 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 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 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 2. Hipotézis (H2.) nem igazolódott, helyette az alábbi tézist fogalmaztam meg.

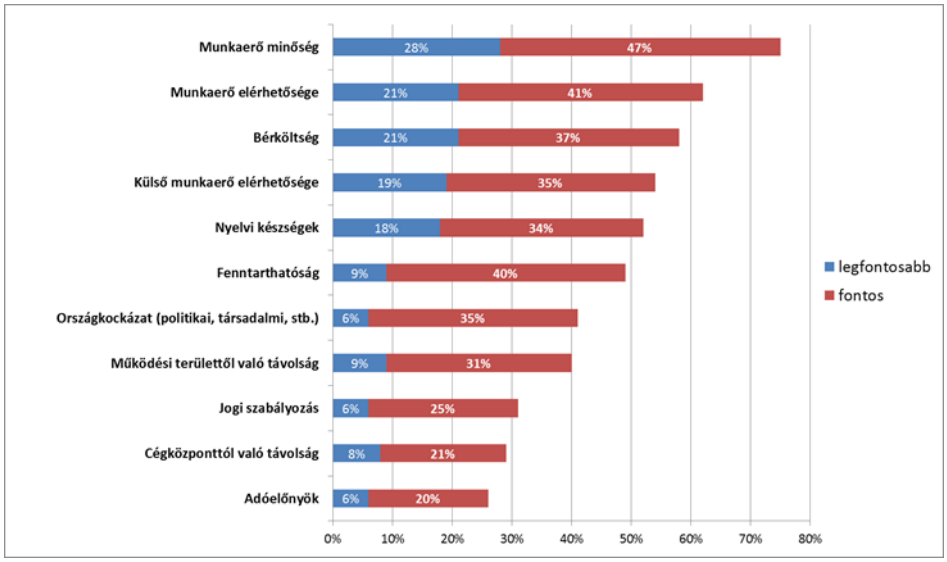
T2. *A magyar osztott szolgáltató piacon a nemzetközi vállalatok új szolgáltató központjai túlnyomó többségben (77%-ban) a fővárosba települnek és ehhez legtöbben (57%-uk) beruházás-ösztönzési támogatást sem vesz igénybe az államtól. Azaz a shared service modell kis mértékben járul hozzá a regionális 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[17] 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.

Fontos hangsúlyozni, hogy minden helyszínválasztási döntési 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,

[17] Az A. Függelékben kifejtve.

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.



13. 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 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 veszélyeire. Ugyanis az alacsonyabb kibocsájtási számra átálló magyar felsőoktatás megfelelő nyelvi és szakmai képzettségű középfokú álláskereső hiányában a képzett munkaerő elérhetőségét veszélyezteti. Ezek alapján a H.3 hipotézist változatlan formában az alábbi tézisként megfogalmazva fogadom el.

T3. *A magyar osztott szolgáltató piacra is igaz az a globális jelenség, hogy egy osztott szolgáltató központ helyszínválasztásánál ma már nem az alacsony bérköltségek, adózási környezet vagy a beruházási és fejlesztési támogatások a legfontosabb szempontok, hanem sokkal inkább az elérhető munkaerő ár-érték aránya.*

5.3 Tézisek a szolgáltatási portfólió változásáról

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, 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 értekezésemben 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.

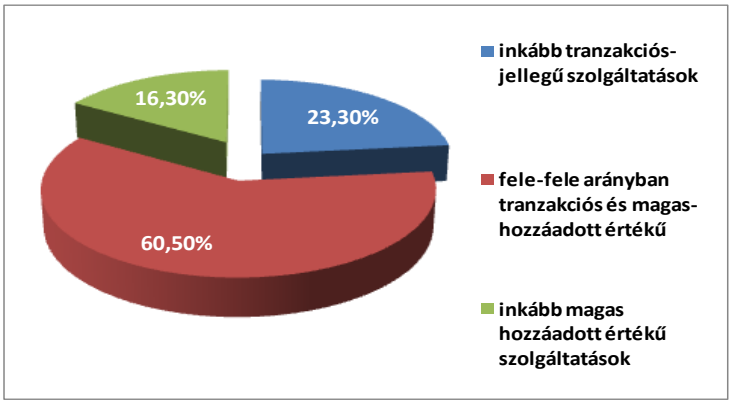
A hipotézis vizsgálatát szintén egymintás z-próbával ellenőriztem. Azt vizsgáltam, hogy a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások aránya nagyobb vagy egyenlő, mint 50%. A hipotézist a vizsgálat alapján nem igazolódott, ezért a H5. hipotézisemet elvetem és helyette az alábbi tézist fogadom el.

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 értekezésemben 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, azaz egyelőre vegyesen fordulnak elő tranzakciós és magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások.

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.

Viszont a központok többsége (72%-a) részt vesz az anyavállalatok globális szolgáltatói hálózatában és alkalmazza a hub-and-spoke modellt. 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.



14. ábra: Szolgáltatások típusának megoszlása

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A hipotézis vizsgálatát szintén egymintás z-próbával ellenőriztem. Azt vizsgáltam, hogy a hub-and-spoke modell aránya kisebb vagy egyenlő, mint 50%. A hipotézisvizsgálat alapján 95%-os szignifikancia szinten igazolódott, hogy nagyobb, mint 50%, 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.*

5.4 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 (80%) 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 nem teljesítése kemény szankciókat vonna maga után. Inkább a munkaerőt cserélik vagy szankcionálják anyagilag, mintsem 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 kisebb vagy egyenlő, mint 75%. A hipotézisvizsgálat alapján 95%-os szignifikancia szinten ez azt mutatta, hogy nagyobb, 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, leginkább globális cégközpont szintjén hozzák meg. Noha az egyes leányvállalatok elméletben megvásárolhatnak szolgáltatásokat kívülről (akár egy harmadik féltől) is, 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 egymintás z-próbával külön ellenőriztem. A vizsgálatom során, azt ellenőriztem, hogy a szolgáltató központokban meghozott döntések aránya kisebb vagy egyenlő, mint 25%. A hipotézisvizsgálat alapján 95%-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.*

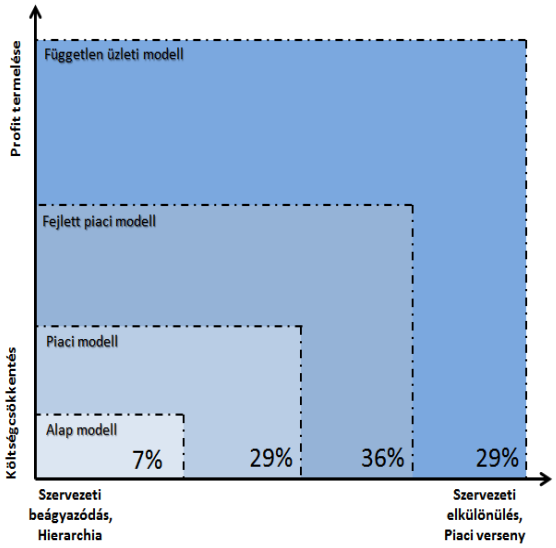
A szakirodalomkutatás és az interjús vizsgálat eredményeképpen megfogalmaztam és az értekezésemben bemutattam az SSC-k hatékony működését meghatározó tényezők modelljét. Ennek egyik kulcspillére a szolgáltató központok piaci-alapú működése és az ezt meghatározó tényezők jelenléte. A kérdőíves kutatásommal 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.*

5.5 Egyéb kutatási eredmények

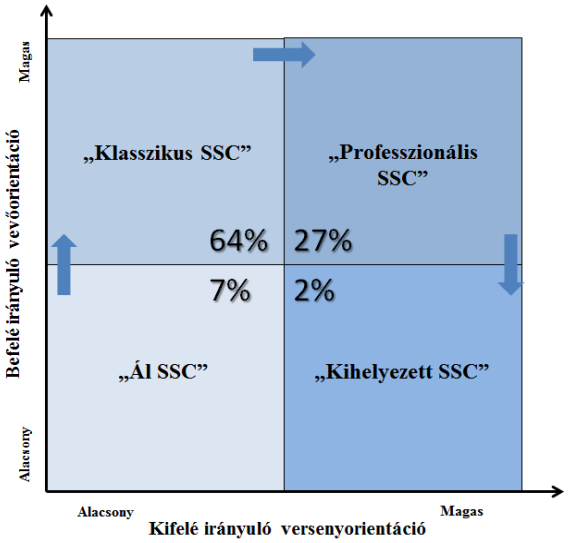
5.5.1 Szolgáltató központok érettsége

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 *15. 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.



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

Forrás: saját szerkesztés



16. 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 *16. 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.

5.5.2 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 az értekezés melléklete tartalmazza. Az analízis során kapott, viszonylag homogén, számosságukat illetően is kiegyensúlyozott, négy klaszter jellemzőit pedig a *2. táblázatban* foglaltam össze.

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.

2. 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

5.6 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.

5.7 A kutatás kiterjesztése, további kutatási irányok

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;
- **a 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.

6. 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: 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
3. 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.
4. 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,
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

Tézisfüzet irodalomjegyzéke

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., 2009. *Üzleti elvárások - Informatikai megoldások.* Budapest: HVG Kiadó Zrt..

Bőgel, G., 2012. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (07 szeptember 2012).

Gelei, A., 2002. *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete.* Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Doktori Értekezés.

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.

HVG, 2013. *Magyarország szolgáltatóközpont-nagyhatalom lesz?,* Budapest: HVG.

Kocsis, É. & Szabó, K., 2000. *A posztmodern vállalat - Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban.* Budapest: Oktatási Minisztérium.

Oshri, I., 2012. Who moved my shared service centre?. *Journal of Information Technology Teaching Cases,* 2012(2), pp. 87-97.

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.

Schienstock, G., 2004. *Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept,* Tampere: University of Tampere.

Steer, M. J., 2007. Where Do We Go From Here: Captive, Outsourced or Hybrid model?. *FAO Today Magazine,* 4(4).

Strikwerda, J., 2006c. *Understanding the Challenge that is Shared Services,* London: IQPC.

Szintay, I., 2003. *Gazdasági szervezetek változási tendenciái – Hol a határ?*. Miskolci Egyetem Közgazdasági Konferenciája, Miskolci Egyetem.

Valkár, T., 2013. *Interjú a magyar shared service piacról* [Interjú] (10. május 2013).

Venkataraman, R., 2013. SSOs - moving up the value chain. *Outsource Magazine,* Spring 2013(31), pp. 20-22.