SZAKDOLGOZAT

Sutka Péter
2016
Shared Service Center-ek a V4-ek országaiban, Magyarországra fókuszálva

Készítette: Sutka Péter
Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás mesterszak
Európai Unión gazdaságpolitikai elemző szakirány
2016

Szakszeminárium vezető: Vigvári Gábor
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tartalomjegyzék</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ábrajegyzék ............................................................................................................................. 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Bevezetés ................................................................................................................................ 5</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Shared Service-hez tartozó elméletek ............................................................................... 7</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1 Shared Service megfogalmazása ................................................................................................. 7</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 SSC-k kialakulása ................................................................................................................... 7</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 Transzakciós költségek elmélete ............................................................................................. 8</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 Eklektikus paradigma ............................................................................................................. 12</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 Porteri értéklánc modell .......................................................................................................... 17</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6 Hipotézisek felállítása ............................................................................................................. 20</td>
</tr>
<tr>
<td>2. V4-ek, mint lehetőségek ............................................................................................................. 21</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1 V4-ek helyzete ......................................................................................................................... 21</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 Bérköltség .............................................................................................................................. 22</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Helyszín választása .................................................................................................................. 25</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 Állami támogatások ................................................................................................................ 27</td>
</tr>
<tr>
<td>2.5 Oktatás változásai .................................................................................................................... 29</td>
</tr>
<tr>
<td>2.6 Y-generáció ............................................................................................................................ 30</td>
</tr>
<tr>
<td>2.7 Felmérések az SSC piacról a V4-ekben ................................................................................... 31</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Vizsgálat a mélyinterjúkon keresztül ....................................................................................... 35</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1. Mélyinterjúk felépítése .......................................................................................................... 35</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2. Eredmény .............................................................................................................................. 38</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3. Vizsgálat SWOT analízisén keresztül .................................................................................... 46</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4. Litvánia és Románia, mint versenytársak ............................................................................. 48</td>
</tr>
<tr>
<td>3.5. Robotok megjelenése az SSC környezetben ........................................................................ 50</td>
</tr>
<tr>
<td>3.6. Hipotézisek megválaszolása .................................................................................................. 52</td>
</tr>
<tr>
<td>Befejezés ..................................................................................................................................... 54</td>
</tr>
<tr>
<td>Irodalomjegyzék ........................................................................................................................ 57</td>
</tr>
<tr>
<td>Mellékletek .................................................................................................................................. 62</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ábrajegyzék

Ábra 1: Bérköltség európai összehasonlítása 2004-es adatok alapján ..................................22
Ábra 2: Bérköltség európai összehasonlítása 2015-es adatok alapján ......................................23
Ábra 3: Havi bruttó bérek összehasonlítása Magyarországon 2015-ös adatok alapján ......24
Ábra 4: SWOT - Magyarország az SSC-k piacán ...................................................................46
Bevezetés

Szakdolgozatomban a multinacionális vállalatok működését fogom vizsgálni arra a jellemzőre összponosítva, hogy az egyes vállalati funkciók költségcsökkentését miért a szolgáltató központokban láttják.

A dolgozatom témáját azért választottam, mert több éves munkatapasztalattal rendelkezem a területen. Úgy gondoltam, a már megszerzett tudásommal magasabb szintre tudom emelni a következtetéseket, továbbá a vizsgálatokat orientáltan tudom elvégezni. A dolgozat teljessége miatt, először tisztázom az SSC fogalmát és jelentését, továbbá mely cégek, multinacionális vállalatok tudják ezeket az intézményeket létrehozni. Három modell alapján fogom vizsgálni a V4-ek országait a Shared Service Center-ek szempontjából. A tranzakciós modelllel egyértelműen az elérhető költségek csökkentését vizsgályom, az OLI paradigma alapján az országokat összehasonlítom tulajdonlás specifikus, helyspecifikus és internalizációs előny szerint, majd a Porter modell alapján a központok tevékenységi körét vizsgálatom hatékonyság, minőség és egyben költségek szempontjából.

V4-ek országaiban vizsgálok az SSC létrejöttének okát, továbbá hogy milyen lehetőségeik voltak és vannak jelenleg. Mélyinterjük által arra keresem a választ, hogy a meglévő és a megkérdezett SSC-k milyen stratégiát követnek Magyarországon, mennyiben függ attól a stratégiájuk kialakítása, hogy mennyi ideje vannak jelen. Továbbá, mit gondolnak a magyarországi SSC-k jövőjéről és milyen lehetőségeket látnak. Az általam felállított hipotézisekre keresem majd a választ, felmérések feldolgozásával, országok összehasonlításával és az interjúkon szerzett információk alapján fogok a hipotézisekre válaszolni.

A dolgozatom szerkezete a következőképpen épül fel: először elméleti modelleket ismertetek, melyhez a Shared Service Center-ek valódi megjelenését társítom. Az elméletek megjelenítése után számadatokban hasonlítom össze a V4-ek országait több szempont szerint, de Magyarországra fókuszálva. A második részben empirikusan a mélyinterjük által keresem a választ az általam felállított hipotézisekre, és a modellek megerősítésére, majd a jövőképben újabb versenytársak jelennek meg, melyek közül kettőt emeltem ki, és az automatizáció csúcsát, a robotic előnyeit-hátrányait vizsgáltam.

A dolgozatom végén összefoglalom eredményeimet és egyéb következtetéseket vonok le az általam szerzett két éves tapasztalat alapján.
1. Shared Service-hez tartozó elméletek

1.1 Shared Service megfogalmazása

A Shared Service, más néven osztott szolgáltatásnak több megfogalmazását olvashatjuk, személy szerint kettőt választottam ki. Az elsőt Bodnár és Vida 2006-os könyvéből: „Shared Service Center olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek veszenek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egyesítse.” 1

A második megfogalmazás kismértékben eltérő, de mégis ugyanazt emeli ki: „Az erőforrások felesleges duplikációjának kiküszöbölésére a szervezeti egységek összefogása és a háttértevékenységek osztott szolgáltatásként való nyújtása lehet megoldás. A legfontosabb motivációk a költségek csökkentése és a tapasztalat koncentrálása lehet. A funkciók ilyenfajta koncentrációját hívják osztott szolgáltatás központoknak.” 2

1.2 SSC-k kialakulása

A korábban említett modellek mellett megjelent megjelent a Shared Service modell az 1980-as években az Amerikai Egyesült Államokban. Az USA piac külföldi tőke felé nyitása a megjelenés oka, amely később az USA hazai piacát versenyhelyzetbe kényszerítette. A verseny pedig fejlesztéseket igényelt, mint a költségek csökkentése, egyes feladatok hatékonyabb végrehajtása. 3 A tanácsadó cégek, mint a McKinsey vagy BCG is nagy szerepet vállaltak az iparák kialakulásában, mint támogató tanácsadók. Ahogy korábban említettem, az osztott szolgáltatás a belső és külső tranzakció középútja volt, azaz sem centralizáció, sem decentralizáció nem jött létre, ez valami új volt a piacon. Alapvető

---

gondolat volt, hogy a hatékonyság mellett átlátható legyen a rendszer és a versenyképesség növelése érdekében költségsökkentés is felmerüljön. A vállalati belső hálózatokat nagymértékben segítette az egyre biztonságosabb Internet, amely a technológia fejlődésével a gyorsaságot, továbbá a rugalmasságot is jelentette.4

A modell kialakítása közben a centralizáció és a decentralizáció előnyeit alkalmazták, míg a hátrányokat elhagyták, melyből sikeresen létrejött a Shared Service. A modell alapján kialakultak intézmények, melyeket végül Shared Service Center-eknek, azaz osztott szolgáltatású központoknak hívunk. A központok létrehozásával az outsourcing bizonyos tevékenységekben azért csökkent, mert az ilyen típusú kiszervezés megdrágult. A vállalatok úgy gondolták, ezért az összegért ők is meg tudják szervezni a vállalaton belül, mellyel költségek spórolnak meg, továbbá az irányítás is az ő kezükben marad. Bár a költségeket nem mindig tudták megfelelően kiszervezni és a vezetésben is voltak hiányok, azonban a költségcsökkentés megvalósult. A színvonal a központ létrehozásának felállításától és az adott országtól, várostól is nagymértékben függött.5

1.3 Tranzakciós költségek elmélete

A tranzakciós költségelmélet alapgondolata azt jelenti, hogy milyen nagyságú és mértékű, továbbá milyen költségekkel jár a tranzakció a piaci szereplők között. A tranzakciós költségek elméletét Hennart J.-F.6 vizsgálta több éven keresztül. Továbbá az internalizációs elmélet nagymértékben hasonlít a tranzakciós elméletre, melyet Buckley és Rugman vizsgált. A fő témából adódóan ezeket az elméleteket nem fogom szétválasztani a szakdolgozatomban. Rugman7 úgy gondolta az 1980-as évben kiadott könyvében, hogy a multinacionális vállalatok az elméletek szerint cselekednek, azaz elmélet által a tranzakciót

---

a vállalatban belső és külső módon lehet végrehajtani. Ha a vállalat belső tranzakciót hajt végre, akkor azt vállalaton belüli piacnak tekintjük, amely alacsony koordinációs költségekkel és termelési költséggel jár. Mindazonáltal, a külső tranzakció esetén független piacon szereplők között történik a tevékenység, amelyben a koordinációs költségek magasabbak, de a termelési költségek alacsonyabbak.

A multinacionális vállalatok létrejöttét Hymer⁸ vizsgálta. Úgy gondolta, hogy a vállalatok próbálják kihasználni a pénzügyi externális lehetőségeket, melyeket a vállalati szervezetbe beépítenek. Az ilyenfajta viselkedés a piac strukturális tökéletlenségének köszönhető. Azonban az elmélet nem vonatkoztatható el a valóságtól, amely további természetes tökéletlenséget is eredményez a piacra. Fontos megemlíteni, hogy az elmélet egyik alapvető kritériuma a maximális hatékonyság elérése. A vállalat annak függvényében dönt, hogy mely fél végezze el a tranzakciót, hogy melyik a hatékonyabb a költségek függvényében. A költségeket szerződéseket foglalják, melyek ellenőrzésre és betartásra is kerülnek a megkötött időszak alatt, amely további költségeket jelent. A tranzakciós elmélet opportunista gondolkodása alapján Oliver E. Williamson⁹ nevéhez fűződik a „Markets and Hierarchies” könyvében, mely 1975-ben jelent meg. Úgy gondolta, bizonyos dimenziók a tranzakcióban növelik a tranzakciós költségeket, ami miatt a piaci mechanizmusok nem eléggé hatékonyak. Williamson azt a kérdést vizsgálja, a vállalatoknak mely szintjén érdemes a tevékenységet átszervezni és milyen megoldás a hatékonyabb, a már említett belső- vagy külső tranzakció. Továbbá, a vállalatok akkor alkalmaznák együttműködést a tranzakcióval kapcsolatban, ha ez a tranzakciós költségeket csökkenteni fogja. Az ilyen fajta megállapodások opportunista magatartás által is létrejöhetnek, amely a későbbiekben, a költségek nagymértékű növekedését eredményezhetik. Kieser¹⁰ szerint a tranzakciós költségek számolásakor a partnerek nincsenek a tökéletes információ birtokában a jövőbeli árat és piaci magatartást illetően.

---

A jövőben nagymértékű változások esetében a jelenlegi tranzakciót más pozícióba helyezik, amely negatív hatással járhat. Azonban, Kieser elméletében kalkulálnak egyéb költségekkel is, mint az információ elhallgatásával és egyéb kismértékű költségekkel. A vállalatok a tranzakciós költségek változása miatt az internalizációt választják, remélve a költségek alacsonyabban tartását, továbbá nagyobb mértékben lesz befolyásuk a folyamatok felett. A williamson-i elmélet kritikusai úgy gondolják, a kapcsolatoknak nagyobb szerepe van a biztosítékokat helyeznek, mellyel védeni tudják a már megtárgyalt kedvező feltételeket.  

Hennart a nemzetközi piacokról azon a véleményen volt, hogy két alapvető feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy interdependencia hierarchia létrejöjjön. Első, hogy a vállalatok a tevékenységüket olyan telephelyen folytassák, amely a legalacsonyabb költségeket igénylik. Második feltétel, hogy a vállalatok addig növekedjenek az internalizáció által, amíg a költségeik nagyságával még előnyt élveznek. A vállalati hierarchiában a nemzetközi interdependenciák olyan tevékenységeket jelentettek, mint például marketing, logisztika, know-how és pénzügyi szolgáltatás. A vertikális vállalatok - azaz a tudás- és kommunikáció intenzív iparágak - esetében a minőség a legfontosabb az integráció szempontjából, azonban az ilyen típusú vállalatokban a munka intenzív termelési funkciónak outsourcingolják. Azokat a funkciónak helyezik ellenőrzés alá, amelyeken magas a hozzáadott érték, mint például a disztribúció, marketing. A kontroll eltűnésével a multinacionális vállalatok már az egész világon átnyúló koordinálásból állnak, melyek egy új típusú vezetést igényelnek.  

A szakdolgozat témájához kapcsolódó, az előbbiekben említett lehetőségek keresztmetszete az osztott szolgáltató modell. A gazdálkodó szervezet alkalmazza az elmélet belső- és külső tranzakciót is egyben. A szervezet az előnyöket próbálja

érvényesíteni az elméletben, ezért maga végzi el az egész tranzakciót egy általa létrehozott központban, amelyben a koordináció által ő határozza meg a méretet, azonban a központ, szerződéses viszonyban áll a gazdálkodó szervezettel. A központ piaci alapon, de egyúttal a szervezet irányítása alatt fog működni. Abban az esetben lehet az előbbiekben említett osztott szolgáltató modellt végrehajtani, ha a kiválasztott piac megfelel a kritériumoknak. Az országnak bizonyos mértékben fejletlenné kell lenni ahhoz, hogy a költségek alacsonyak legyenek, azonban az igényelt tudást megtalálják. Összességében a koordinációs költségek alacsonyabbak legyenek, mint egy külső szolgáltatás igénybevétele esetében. A már említett szerződéseken megfelelően biztosíthatják magukat arról, hogy az általuk elképzelt irányban haladjon a központ. 13

A vállalatok életében elérkeznek azok a pontok, amikor a termelői vagy szolgáltatói tevékenység újjásain felül tartani kell a lépést a többi vállalattal. Napjainkban népszerű újítás az SSC-k létrehozása, amelyen belül optimalizálni szeretné a lehetőségeit a vállalat. Továbbá eredményezheti a központok létrehozását a vállalatnál egy felvásárlás, a leányvállalatok száma is megnövekedhet vagy tevékenységővülés is létrejöhet az adott cégnél. Ezek eredményezhetik a vállalaton belül azonos tevékenységek duplikációját. A vállalatok törekednek arra, hogy költségüket minimalizálják, ezért a megegyező tevékenységeket központosítják, mint például a pénzügyi kifizetés, amely által megszűnik fizikailag az adott régió országában és helyette az osztott szolgáltatási központok pénzügyi részlege végzi el ezt a feladatot.

A Shared Service Center-ek kezdetben olyan tevékenységeket látottak el, amelyek csak kismértékű hozzáadott értékkel rendelkeztek. Az ilyen jellegű tevékenységek a pénzügy és számvitel, human erőforrás, információs technológia, beszerzés, értékesítés-marketing, és a jog. Azonban az idő múlásával és a központok sikerességével újabb és újabb funkciókat látnak el, amellyel további költséget tudnak megszórolni.

A Shared Service Center-ek mellett megjelentek a call-center-ek vagy customer service-ek, melyek ügyfélszolgálati funkciókat láttnak el, nem tisztázott, hogy ezen az osztott

szolgáltatású központok tevékenységeihez sorolhatók-e, hiszen alapvetően kis hozzáadott értékű tevékenységeket végeznek a központokban, azonban nem ügyfélszolgálatként működnek. Napjainkban több SSC-ben lehet felfedezni az ilyen jellegű munkákat, tekintettel arra, hogy költséget lehet csökkenteni egy központ növelésével, ahelyett, hogy külön országokban alkalmaznának egy-két főt, akinek nem teszi ki a teljes munkaidejét az adott pozíció.

1.4 Eklektikus paradigma


Az OLI-paradigma\(^\text{15}\) szerint, ahhoz, hogy a vállalatok külföldön leányvállalatokat alapítsanak és azokat sikeresen működtessék, három területen szükséges előnyökkel rendelkezniük: tulajdonlásspecifikus előny (Ownership advantages), helyspecifikus előny (Location advantages) és internalizációs előny (Internalization advantages). A tényezők összetétele minden egyes ország esetében különbözik, továbbá a vállalatok iparágtól függően alakul. A nemzetközi piacrás lépéshez a vállalatnak birtokában kell lennie a megfelelő tulajdonos háttérnek és szolgáltatási tevékenységnek, amellyel tudják

---


\(^{15}\) Incze Emma: A multinacionális válasz útjai Magyarországon, 2010 pp. 24-27
biztosítani előnyüket, ezt nevezzük eklektikus elméletnek. Továbbá, ezt követi az internalizációs előnyök felismerése és érvényesítése, amelyet fentebb említettem. Az elmélet kritikáját Incze Emma16 fogalmazta meg, véleménye szerint nem egyértelmű az, hogy a három tényező milyen kapcsolatban áll egymással, és időben elválaszthatók-e. Továbbá, jogos felvetés, hogy az elmélet nem tartalmazza az országok politikai hátterét, amely több ország esetében akár meghatározó tényező is lehet a tevékenységet illetően. A globalizációk köszönhetően már az információ és a know-how fontosabbnak tekinthető, mint az anyagi háttér, amely a multinacionális vállalatoknak kedvez a nemzetközi és magas szintű koordinációs szerepük miatt.

Tulajdonlásspecifikus előnyök a vállalat tulajdonában lévő előnyöket jelentik, tehát a beruházási kívánt vállalatnak rendelkeznie kell egy megadott tulajdonosi - mint például márkanév - vagy jelképpel, továbbá internalizációs előnyökkel és telephelyi előnyökkel, hogy a külföldi tőkebefektetés megvalósuljon. Minél nagyobb egy vállalat saját tulajdonában lévő versenyelőnye, annál valószínűbb, hogy a vállalat képes befektetni, vagy befektetéseit növelni a külföldön történő termelés érdekében. Ennek következtében a vállalatnak már akkor tulajdonlási előnye van, mielőtt döntött volna a külföldi terjeszkedésről.17

A helyspecifikus előnyök azoknak az országoknak vagy régióknak a vonzerejére vonatkoznak, amelyekben a multinacionális vállalatok értéknövelő tevékenységet kívánnak végezni. Minél inkább rugalmatlanok - avagy a természeti erőforrásoknak köszönhetőek - azok a helyspecifikus előnyök, amelyekre a vállalatnak a külföldi jelenlétére szüksége van, annál inkább jellemző lesz, hogy a tulajdonlásspecifikus előnyeiket a vállalatok a külföldi tőkebefektetéseiken keresztül használják ki. A vállalatok külföldre lépését az indokolhatja, hogy a már tevékenységet végző országában monopol pozícióban vannak, amelyekből a megteremtett előnyt a nemzetközi piacon is érvényesíteni akarja, és a belépő országban nyereség és versenyképesség növelése a cél.

Ennek érdekében a vállalat saját erőforrásait megtartja és internalizálja.\textsuperscript{18} Internalizációs előnyök jelentik az alapot arra, hogy a vállalatok a szóba jöhető lehetőségek közül az alapvető képességeik kiaknázását és megteremtését leginkább szolgáló formát (közvetett vagy közvetlen export vagy import, közös vállalat, leányvállalat) válasszák. Az elmélet feltételezi, hogy minél nagyobb az országhatáron átnyúló, a piaci kapcsolatok szervezeti koordináció alá történő bevonásából származó előny, annál inkább valószínű, hogy a vállalatok a tőkebefektetést részesítik előnyben a többi piaci lépési formával szemben. Azonban a stratégiai előnyökre a vállalatok úgy tesznek szert, hogy az ismeretlen piacon egy vállalatot felvásárolnak, amellyel a versenyképességüket tudják biztosítani az adott piacon. A hatékonyságnövelő beruházások mozgatórugója a már létező erőforrás- vagy piacorientált beruházás részére. A stratégiai előnyökre úgy próbálnak szert tenni a vállalatok, hogy a nemzetközi tevékenység első lépéseiként az ismeretlen piacon versenyképességet biztosító vállalatot vásárolnak fel.\textsuperscript{19}

Az eklektikus paradigmá előnyei vállalatfüggők. A vállalatok nemzetközivé válását és nemzetközi működését vállalat- és országspecifikus előnyök egyaránt befolyásolják. Az OLI-paradigma azokat a tényezőket igyekszik kiemelni, amelyek különösen a multinacionális vállalatok esetében járulnak hozzá a nemzetközi működéshez. Dunning a transznacionális vállalatok közvetlen beruházását négy pontban jelölte meg: Elsőként a piacorientált beruházók a termékekkel való ellátásáért jelentkeznek az adott országon, létrehoznak üzleti kapcsolatokat szállítókkal és vevőkkel. Másodszorban, a vállalatnak az új piacon a helyi igényekhez kell igazodni, azaz szélesíti a vállalati profil. Harmadik ok, hogy az adott országon a helyi kiszolgálással alacsonyabb költségekkel számolhatnak. Negyedik ok, hogy a piac nagysága és jelentősége miatt elvárják a vállalat megjelenését a költségek figyelembevételével. Ezen kívül az állam által nyújtott kedvezmények segítik, amelyek például adó vagy támogatás formájában jelennek meg.


Az OLI-paradigma alapvetően a shared service modellben segít a lokáció választásában. Adott esetben az elméletet nem követik, hiszen sok befolyásoló tényező van, mint a döntéshozók preferenciái, amelyek lehetnek emocionális alapúak is. A Shared Service beruházások a hatékonyság és a költségcsökkentés miatt valósulnak meg, amely jelentheti az ország adottságait, mint bérdifferencia és/vagy tudás jelenléte. A vállalatok döntései a nemzetközi versenyképesség fenntartását és javítását szolgálják a jövőre való tekintettel.

A SunGard kutatásai azt mutatták, hogy a vállalatok általában több szolgáltató központot is működtetnek a világban, amely az adott régióra, mint például Európára, USA-ra vagy Dél-Amerikára látja el a feladatát. A SunGard felmérésében részt vevők 80%-a kettő vagy több ilyen központtal rendelkezik, a szolgáltatás minőségének fenntartása miatt, továbbá az időeltolódás is nagy szerepet játszik ebben.20 Az osztott szolgáltató központokban említett megtakarítás attól is nagymértékben függ, hogy az adott multinacionális vállalatnál milyen mértékű a tranzakció. Amennyiben nagymértékű, így a megfelelő Shared Service Center létrehozásával jelentős költségcsökkentési lehetőség elérhető.21

Annak függvényében sorolják be a tevékenységeket a vállalatban, hogy milyen mértékű hozzáadott értékkel rendelkeznek:
- alacsony hozzáadott értékű tevékenységek a korábban említett tranzakciós folyamatok, melyek támogató funkciókat látnak el, mint például a back-office vagy már ismétlődő folyamatokat ellátó tevékenységek. Említettem példaként korábban a HR, IT és pénzügyi folyamatokat.
- magasabb hozzáadott értékű tevékenységek, amelyeket az adott üzlethez köthetők, mint a marketing és sales. A termeléshez vagy szolgáltatás eladásához tartozó közvetlen tevékenységek, melyek által nem jöhet létre az adott üzlet. További funkciók tartozhatnak ide, mint például a K+F.

20 SunGard Avantgard’s Insights, (2010): The next generation shared service center - what have we learned?
Bőgel\textsuperscript{22} szerint a vállalati tevékenységek máshogy is csoportosításra kerülhetnek. Az ő megítélése szerint a következőképpen:
- back-office típusú tevékenységek (adatbevitel és -feldolgozás, tranzakció kezelés)
- ügyféلكapcsolatok kezelése (ügyfélszolgálat, telemarketing)
- vállalatok szükség alaptevékenységek (pénzügy-számvitel, HR, IT,)
- szakértői tevékenység (piacelemzés, portfólió-elemzés, kockázatmenedzsment, hitelképesség értékelés, stb.)
- K+F (kutatás, tesztelés, innováció)

Az SSC létrehozásával az egyes piacokon felmerülő felesleges munkaerőt egy másik piaco is lehet alkalmazni, amennyiben egy standard folyamatot hoznak létre az adott tevékenységi körben. Ennek köszönhetően a nyelv tudása mellett a piacokon közel azonos formában működnek a tevékenységek, így maximálisan kihasználható a munkaerő a standardizálással, amely későbbiekben az automatizálást is jelentheti, a vevői körrel való személyes kommunikáció egyre kisebb mértékű lesz.\textsuperscript{23}

A vállalatok az SSC-k létrehozásakor először kisebb volumenű tevékenységeket helyeznek át a központba. Amennyiben az adott áthelyezés megfelelően működik, további tevékenységi köröket vesznek át vagy további országokból helyezik át az adott munkaköröket. A vállalatok nem preferálják, hogy egyszerre több országból vegyék át a munkát, mert ezekben az esetekben túlzott munkamennyiség miatt a minőség és a hatékonyság nem lesz megfelelő, továbbá a standardizálás akár több időbe is telhet.\textsuperscript{24}

Manapság már alap elvárásnak mondható, hogy az SSC-k létrehozásakor a munkakörnyezet magas színvonalú legyen, ebbe beleértve az informatikai hátteret is. Nem engedhetik meg maguknak a vállalatok, hogy ne biztonságos IT háttérel rendelkezzenek, a vállalati információk kiszivárgása miatt.

\textsuperscript{22} Bőgel Görgy (1999). Nyeresékközpont, üzletág, divízió, Kossuth Kiadó, Budapest, 1999
\textsuperscript{24} Erdős Tibor (2003): Fenntartható gazdasági növekedés. Akadémia, Budapest, 2003 pp. 212
1.5 Porteri értéklánc modell


Porter kilenc értéklánci folyamatot állított fel, melyből az első öt folyamat elsődleges tevékenységet folytat, a másik négy pedig támogató funkciót lát el. Ezek az értékláncok különállóak, de mégis össze vannak kapcsolva. Az elsődleges tevékenységek a termék megteremtését és piacra jutását szolgálják, a támogatók pedig az infrastruktúrát biztosítják. Manapság már a két tevékenységi kör kibővült egy harmadikkal, melyet menedzsentmentek hívnak. 27

A vállalat nemzetközi piacra lépésével az értékláncokat is a globalizációhoz kell igazítani. De Toni et al 1992 cikkében adott egy megfelelő példát erre a felvetésre. A globalizáció által az értékláncban a következő tényt vélte felfedezni:


• Költség és az idő összefüggése: a lánc általi költségek csökkentése és az ehhez tartozó időkorlátok rövidítése, amely gyorsaságot jelenthet, ami pedig versenyelőnyt képezhet.

• Tevékenységeket illetően megállapodásokat kötnek akár szállítóval, akár vevővel, amelyek által az átfutási idők csökkenthetők, a folyamatokon fejlesztések végezhetők, továbbá új piacra lépés esetén a koalíciók kialakításával a know-how is növelhető, amely csökkentheti a kockázatot és növelheti a sikerességet a piacra lépésben.

• A jelenlegi vállalatoknál fontos szempont az információ, az ehhez tartozó tudás és tapasztalat megléte.

A vállalati stratégia egyik fontos tényezője, hogy a költségeket mérni lehessen a vállalatnál. Azokat a tevékenységeket, amelyek értékteremtőek, a vállalaton belül tartják, ezekre példa az osztott szolgáltató központ, amely a hatékonyság javulását jelentheti. Továbbá, az egyes funkciók központosítása által kevesebb munkaerő is szükséges. Amennyiben egyes tevékenységek esetében, a kiszervezés az olcsóbb megoldás, akkor a vállalat elgondolkodhat az outsourcing megoldáson.28


Az ilyen fajta problémák abban az esetben fontosak, ha az SSC-t például amerikai IT támogatja, így a 8 órás munkaidőben csak 2 órát tudnak hatékonyan együtt dolgozni a 6 órás időeltolódás miatt. Ezen kívül, az említett pénzügy-számvitel különbsége is megjelenik. Napjainkban már tanítják a US GAAP-nek hivott számvitelt, amely az európai és USA közötti számviteli különbségeket mutatja meg.

Az SSC-n belül a következő követelményeket állították fel a vállalati folyamatokkal szemben:

- folyamatok homogenitása a szervezeti egységeken belül: azok a funkciók, amelyek az alaptevékenységtől függetlenül végezhetők akár más földrajzi helyen, a vállalaton belül azonos vagy hasonló módon zajlanak, így összevonhatók
- a folyamatstandardizálás: a vállalaton belül standardizálás előtt meg kell vizsgálni, milyen hatást eredményez, mert folyamatoknél eltérő lehet, egyes folyamatok esetében az újra szervezés hatékonyabb lehet
- gyakori egyeztetés szükségessége az operatív egységekkel: a központokban nem jellemző, hogy olyan folyamatokat végeznek, amelyekhez az eltérő gyakorlat miatt gyakori egyeztetéseket igényelnek és az automatizálás lehetősége is alacsony
- az ismétlődő folyamat gyakorisága: minél gyakoribb az adott folyamat, annál nagyobb az elérhető méretgazdaságossági előny lehetősége
- a szolgáltatások piacképessége: biztosítani kell a hatékony munkaerőt és tisztázni kell a részlegekhez tartozó folyamatokat

Petkovic és Lazarvic kutatásai mutatták, hogy napjainkban, a multinacionális vállalatok mellett a közepes méretű vállalatok is alkalmazzák az osztott szolgáltatóg központokat, amely a változásokat vetíti előre. Az ilyen jellegű kutatások mutatják, hogy ez a forma már nem csak a multinacionális vállalatokról mondható el. A modell azonban elsősorban még a multinacionális vállalatokhoz köthető, mivel nagyobb tőkebefektetésre hajlandóak és szervezeti átalakításokra nagyobb mértékben képesek, az

---

egyes tevékenységek migrációját gyorsabban tudják megoldani. Azonban, ahogy említettem, egyre népszerűbb a közepes vállalatok körében is. Ezenfelül meg kell jegyezni, hogy az osztott szolgáltatás nem minden vállalat és iparág esetében hozható létre. A vállalatok nagysága is nagymértékben befolyásolja a lehetőségeket. A modell is utal arra, hogy az előnyök csak egy bizonyos vállalati méret felett jelennek meg, továbbá nem minden vállalat esetében oldható meg a költségcsökkentés.

1.6 Hipotézisek felállítása

Az elméleti modellek és a Shared Service Center-ek kialakulása alapján a következő kérdéseket vizsgálom, hipotézis formájában. Úgy gondolom, a modellek átfogóan fedik le az SSC-k kérdésköreit. A vizsgálatokat a továbbiakban főként felmérések alapján fogom statisztikai adatokkal megerősíteni vagy cáfolni, továbbá a mélyinterjúk által valós képet kapunk az SSC-kben dolgozóktól.

H1. A Shared Service Center-ek alapvető elvárása a tranzakciós költségek csökkentése, melyet az Európai Uniós tagsággal rendelkező, de bérköltségekben alacsony V4-ek országain keresztül érnek el.

H2. A vállalatok az új SSC-k létrehozásakor a helyspecifikus előnyök alapján hozzák meg döntésüket, amelyben döntő tényező a V4-ek országaiban lévő bérköltségekhez párosuló munkaerő szakértelme és elérhetősége.

H3. A magyarországi SSC-k megjelenéséhez a magyar kormány általi támogatások is szükségesek voltak.

H4. A V4-ek országaiban megjelenő munkaerőhiány az SSC-ket is befolyásolja.

A hipotézisekre a dolgozat további részében válaszolok különböző szempontok szerint, továbbá a jövőképen keresztül kiemelem az újonnan létrehozó vállalatok fő szempontjait. Végül a befejezés előtt választ adok a hipotéziseimre a vizsgálati eredmények alapján.
1. V4-ek, mint lehetőségek

2.1 V4-ek helyzete

A négy országot - Lengyelország, Szlovákia, Csehország és Magyarország – hívják visegrádi országoknak. Az együttműködésük megalapítása 1991-ben történt. Kezdetekben a célok a regionális örökségek megtartása és a nemzetközi szinten, közös akarat érvényesítése mind politikai, mind gazdasági szempontból. Az országok céljaik elérése érdekében a koordinációra és az együttműködésre helyezték a hangsúlyt. A politikai életben fontos volt és jelenleg is, hogy közös nézeteiket összehangolják és a közös határozott fellépésükkel nagyobb eredményekre legyenek képesek, több lehetőség nyílik meg előttük az Európai Unióban is. A találkozók által a V4-ek megvitatják a helyzetüket az Európai Unión belül és álláspontjaikat ismertetik, amelyek adott esetben különbözőhettek vagy egyezhetnek. Amennyiben egyes témakörökben egyeznek az álláspontok, közösen is felléphetnek az EU-n belül, amely nagyobb hatással bír. Előfordulnak olyan témakörök, melyekben a hatékony lépések érdekében a nézőpontokat az alapján változtatják, hogy a folyamat elinduljon pozitív irányba, amely hosszú távon kedvez az országoknak. 31

A V4-ek a Shared Service Center-ek témakörében konferenciákban osztják meg egymással a tapasztalataikat és jövőbeli terveiket, azonban alapvetően az országok egymásnak versenytársai. Versenyeznek, hogy a vállalatok az ő országukban hozzannak létre ilyen központot, amellyel új munkahelyeket tudnak teremteni. A vállalatok különféle részlegeket hoznak létre az országokban, de alapvetően az egyszerűbb feladatokkal kezdik meg az SSC-t és később jelenhetnek meg komplexebb tevékenységi körök.

A Szolgáltató központok kialakulása már korábbi időszakban megfogalmazódott a politikai gondolkozásban. Bernard Daflon and Thierry Madiés írta le könyvében, hogy a decentralizáció egyre népszerűbb világszerte. A fejlettebb országok keresik a kormányközi

együttműködést, amely megkönnyíti a folyamatokat, azonban az egyediség, a különbözőség a jövőben is fennmarad. Az országokban szociális ellátás, oktatás és a betegellátás az adott országra vonatkozik, ez nem választható el az országtól, nem lehetséges ezeket figyelmen kívül hagyni és az országnak nem fejleszteni. Azonban, egy fontos különbség lehet azoknak a vállalatoknak, akik a megfelelő helyet keresik az SSC-nek: a munkavállalók költségei, azaz a bruttó munkabér és a hozzá tartozó munkaadói járulékok.

2.2 Bérköltség

A továbbiakban a bruttó havi munkabért és a hozzájuk tartozó munkaadói járulékokat fogom vizsgálni Európán belül. Ezzel az összehasonlítással mutatok rá, hogy az SSC-k létrehozása, miért ebben a régióban, a V4 országaiban népszerű.

Ábra 1: Bérköltség európai összehasonlítása 2004-es adatok alapján

Saját szerkesztés: óra/EUR-ban értendők a 2004-es adatok az Eurostat alapján

Az osztott szolgáltatást nyújtó központok megjelenése a régióban a kétezres évek elején kezdődött, amelyek a következő években egyre népszerűbbek lettek. A 2004-es adatok valós képet mutatnak arról, hogy a kezdeti időszakban mely országok tűntek

költséghatékonynak a munkabér szempontjából és a későbbiekben ezt összehasonlítom a jelennek. Az ábrára tekintve látjuk az Európai Unióhoz kapcsolódó országokat, de köztük van Románia, továbbá Horvátország és Bulgária is, akik 2004-ben még nem részei az EU zónának. Ennek értelmében ezek az országok egyes területeken korlátozottak. Az EU-ban a korlátok lebontásával az EU tagok jelentős költségeket tudtak csökkenteni, mint például a vámok eltörése, a bankok közötti együttműködés növekedése, továbbá az euró megjelenése. A V4-ek országai 2004-től már mind tagjai voltak az EU-nak és az összehasonlításban egyértelműen látható, hogy a lista végén találhatók. A legalacsonyabb költségeket jelentő ország az EU-ban Szlovákia, őt követi Lengyelország, Csehország és Magyarország, ebben az értelemben a V4-ek országai. Az összehasonlítás a bruttó havi munkabér és a munkaadó általi járulékok összességét mutatja. Magyarország esetében 2004-ben a vállalatnak egy munkavállalóra átlagosan 5,9 EUR költsége volt, amelyek a következőképpen oszlottak meg: 4,1 EUR a bruttó költség/óra és 1,8 EUR munkaadói járulék/óra, amely 31%-a a teljes költségnek. Szlovákia munkabéri összköltsége egy órára vetítve 4,1 EUR volt, melyből 3,0 EUR volt a bruttó költség és 1,1 EUR a munkaadói járulék, amely 27%-a teljes költségnek. A régióban 2004-ben Lengyelországban volt a legkedvezőbb a 19 %-al munkaadói járulék a vállalatok szempontjából.

**Ábra 2: Bérköltség európai összehasonlítása 2015-es adatok alapján**

Saját szerkesztés: óra/EUR-ban értendők a 2015-ös adatok az Eurostat alapján

23
A munkabéreken kívül további változások is történtek az ábrával kapcsolatosan, mert 2007-ben Bulgária és Románia, 2013-ban Horvátország csatlakozott az Európai Unióhoz, de nem lettek a Schengeni útlevélmentes zóna tagjai. A 2. ábrára tekintve látható, hogy a sorrend megváltozott a munkabérek költségeit illetően, egy részről növekedtek, más részről Magyarországot megelőzte Szlovákia, Csehország és Lengyelország is. A költségek átlagosan a következőképpen alakultak 2015-ben: Magyarország esetében 7,5 EUR/órára növekedett, míg Szlovákia esetében 10,0 EUR-ra, a munkaadói járulékos terhek nagymértékben csökkentek Magyarország esetében, továbbá kismértékben Lengyelország és Szlovákia esetében, míg Csehországban kismértékben növekedtek. Továbbra is Bulgária, Románia, Litvánia és Lettország áll az Európai Unióban legalacsonyabb munkabér költséggel, amelyek potenciális jelöltek lehetnek a jövőben további SSC-k számára.

Ábra 3: Havi bruttó bérek összehasonlítása Magyarországon 2015-ös adatok alapján

Ábra 3: Havi bruttó bérek összehasonlítása Magyarországon 2015-ös adatok alapján

A 3. ábra a magyarországi munkabér alakulást mutatja megyénként. Látható, hogy Budapesten a havi bruttó munkabérek nagymértékben eltérnek a vidéki területekétől. Ennek ellenére a vidéki városokban kevés osztott szolgáltatású központot hoznak létre. A magyarországi vidéknek árelőnye van Budapesttel-, de más országok átlagával szemben is. Vidéken az egyetemi városok mentén jellemzőek a létrejött SSC-k, mint például Debrecenben, Miskolcon, Pécsen és Szegeden. A probléma, hogy ezek a városok
viszonylag kicsik – 250 ezer főnél kisebb városok - és a meglévő magas kategóriás irodaházakból is hiány van.\textsuperscript{33}

2.3 Helyszín választása

A vállalatok számára nagyon fontos döntés, hogy a Shared Service Center-üket melyik országban és melyik városban hozzák létre. A költségek mellett elengedhetetlen a környezet, mellyel a vállalatnak a későbbiekben együtt kell dolgoznia. 2004-ben a Global Services Location Index a (GSLI)\textsuperscript{34} a következők alapján rangsorolja az országokat. Alapvetően három fő összetevője van az indexnek: befektetési lehetőség, emberi erőforrások, szakképzettség és üzleti környezet megléte az adott országban. Az összetevők nem azonos arányban oszlanak meg, 40%-os súlyú az adott országban a befektetési lehetőség, továbbá 30-30%-ban van jelen a másik két említett tényező. A listát minden évben nyilvánosságra hozza az A.T. Kearney, amely egy globális managementtel és tanácsadással foglalkozó vállalat, több mint 40 országban van jelen. Azonban mielőtt a rangsorolásról szót ejtek, megjegyezném, hogy csak az előbb felsoroltak alapján állítja fel a rangsort, azaz a költségsökkentést nem alapvető tényező és a lehetséges állami támogatásokat sem tartalmazza. A pénzügyi befektetési lehetőségek közé az országban felmerülő lehetőségek és ezekhez tartozó költségeket értjük, de alapvetően nem a munkabér költségére fokuszálnak ebben a rangsorban. A dolgozat szempontjából, azért fontos, mert összességében megmutatja, mely országokkal versenyzik a V4-es régió, továbbá az általam vizsgált régió hol helyezkedik el ebben a rangsorban.

A legfrissebb rangsort 2016. januárban\textsuperscript{35} tették közzé, melyet mellékeltem a dolgozathoz. A rangsorban megtalálhatóak fejlődő és fejlett ország egyaránt, ezért Kína, India, Magyarország és USA is. A listát a nagy befektetési lehetőségek és egyes nagy városok fejlettsége miatt India vezeti és Kína követi őt a rangsorban. Lengyelország mérete

és nagy lehetősége miatt a tizedik helyet foglalja el, a 2014-es rangsorban is a tizenegyedik helyen volt, amely nagyon előkelő. Bulgária és Románia követi Lengyelországot, főként a befektetési lehetőségek miatt, de elérhető emberi erőforrásuk és közepes üzleti környezet miatt is magas a versenyképességük. USA követi Romániát, túlnyomó részt az emberi erőforrásuk és a hozzájuk tartozó szakképzettségük miatt, továbbá az üzleti környezeti adottságok is jelen vannak. Csehország a huszonhatodik pozíciót foglalja el, jó befektetési lehetőségnek tartják az országokat, de tekintettel arra, hogy az ország nagysága nem közeli meg az előzőleg említett országokat, így kisebb mértékű a versenyképes emberi erőforrás. Magyarország a harmincegyedik a rangsorban és az előző leg említett tényezők, azaz az emberi erőforrások, továbbá az elérhető üzleti környezet is korlátozott mennyiségben áll rendelkezésre. Szlovákia hátrább helyezkedik el a rangsorban, úgy gondolom, hogy az ország népessége szétszórtan helyezkedik el és Pozsony munkaerő méretei is korlátozottak, így már nem tudnak a szakképzett munkaerővel versenyezni, akkor, sem ha a munkabérek nem tűl magasak.

Úgy gondolom, a V4-ek országai földrajzilag optimáisan helyezkednek el, továbbá a kultúra sem különbözik nagymértékben a Nyugati országokéktől. Fontos egyes vállalatok számára, hogy a vállalati kultúra ne térjen el nagymértékben az adott országétól. Ezek az országok, olyan oktatással rendelkeznek, amelyek nyugati körülményekhez hasonlóak. Amennyiben hosszú távon gondolkodik a központ létesítését illetően, akkor olyan környezetet keres, mely gyorsan és rugalmasan tud a vállalattal azonosulni. Továbbá a szakképzett munkaerő is fontos feltétel, hiszen csak úgy lehet nagymértékű fejlődést elérni. A munkaerő vándorlása a vállalattól a tudás elvesztését is eredményezi. Az országok az Európai Unió vámmentes övezetébe tartoznak, amely jelentős előnyel szolgálhatnak egyes országokkal szemben. Magyarország földrajzilag, befektetési, üzleti környezet, munkaerő és szakképzettség szempontjából már nem a legkedveltebb országok közé tartozik, azonban a bérköltség továbbra is alacsony. A továbbképzések és az irodák bérleti költségei alacsonyabbak egyes versenytársainknál. Azonban az államnak is

2.4 Állami támogatások

A beruházások döntésénél a vállalatok fontos tényezőként említik meg az ország politikai stabilitását és a beruházókkal való együttműködést. További előny lehet, ha az állam az Európai Unió része, ami a V4-ek országára igaz. Az alapvető döntések az ország adottságai alapján dőlhetnek el, azonban a versenyképesség növelésének érdekében a kormányoknak támogatniuk kell az iparágakat. A nagy beruházások döntéshozóit meg kell győzni arról, hogy melyek a legmegfelelőbb városok a vállalatoknak. Az állami eszközök közé sorolhatjuk az egyszeri, továbbá hosszú távú támogatásokat, valamint adókedvezményeket. További intézkedések közé tartozhat a megfelelő szakemberek képzése a jövőben a támogatott iparágakban. Az oktatáson olyan szakot és képzéseket kell létrehozni, hogy a jövőben ki tudják szolgálni a vállalatok munkaerő keresletét. A következőkben az intézkedési formákat fogom bővebben vizsgálni.

Magyarországon a szolgáltató központok betelepülésének ösztönzésében fontos szerepet játszik a Nemzeti Befektetési Ügynökség, azaz a Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA). A már betelepült vállalatok érdekvédelmét a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség, a Hungarian Service and Outsourcing Association (HOA) látja el. 2015-ben a HIPA által kezelt 67 magyarországi beruházás közül 12 érintette az SSC piacot. Magyarországon több mint 90 vállalat hozott létre szolgáltató központot, amelyek körülbelül 40 ezer főt foglalkoztatnak. A régióban a legalacsonyabb vállalati adóval rendelkezik Magyarország a HIPA általi publikáció szerint.\footnote{Hungarian Investment Promotion Agency – HIPA (2016): Shared Service Centers in Hungary, 2016}

Az Európai Unióban nagy hangsúlyt fektetnek a vidéki területek fejlesztésére, főként a Közép-Kelet Európai régióban, ezért a nagyberuházásokra nagyobb támogatás jár a vidéki területeken. Amennyiben a befektetés 0,95 és 25 millió euró közötti, ebben az esetben a támogatás maximum 35%-ot érhet el, de további EU általi társfinanszírozás
pályázható, amennyiben munkahelyteremtő is a beruházás. Ha legalább 50-100 fős munkahely létesül, a kormány egyedi támogatásokat is adhat, továbbá tízmillió eurós beruházások esetében már Budapestet vagy a közép-magyarországi területeket is támogatják. Amennyiben tízmillió eurós beruházás mellé minimum 150 új munkahely is létrejön, akár 80%-os társasági adómentességre lehetnek jogosultak tíz éven át, az ország kevésbé fejlett régióiban 75 fős munkahelyteremtéssel 3,3 millió eurós befektetés is elegendő lehet.\footnote{Hungarian Investment Promotion Agency - HIPA (2016): Invest in Hungary, 2016 Hungarian Service and Outsourcing Association –HOA: Hárommilliárdos állami támogatás a BP-nek Nemzeti Fejlesztési Minisztérium támogatási szerződése (2010): http://www.kormany.hu/download/6/c9/30000/t%C3%A1mogat%C3%A1s%2020141231.pdf letöltés 2016.10.28}


Az állami támogatást azért volt fontos megkötni, hogy a jövőben is
elégedettségüket tudják kifejezni a vállalat részéről, továbbá ígéretet tettek a szolgáltató központjuk 505 főre való emeléséről. A központot 2013-ban közel 300 fővel nyitották meg és a következő években a tervek szerint eléri az előbb említett 505 fős létszámot. A friss információk alapján, 2016-ban körülbelül 400 főt foglalkoztatnak. A támogatás a következő képpen nézett ki, melyet a Magyar Közlönyben is közzé tettek: A támogatás a szakképzési hozzájárulásról és egyes képzéseknek a támogatásáról szól, melyben a Systemaxnak „a központi költségvetésről szóló törvény Nemzeti Foglalkoztatási Alap fejezet, Szakképzési és felnőttképzési támogatások 2016–2017. évi kiadási előirányzatai terhére összesen 509 917 000 forint költségvetési támogatás biztosítását rendeli el.”

A harmadik példa az elsőhöz kapcsolódik, mivel a BP további fejlesztéséről szól. További SSC központot hoz létre a vállalat, ezúttal Szegeden, 2017-től. Úgy gondolják, hogy Szeged megfelelő hely lehet a következő sikeres központjuknak, tekintettel arra, hogy az egyetemen frissen diplomázott diákok között meg fogják találni azokat a szakembereket, akikre szükségük van. A magyar kormány próbálja ösztönözni a vállalatokat, hogy vidéken is érdemes lehet beruházni. A következő támogatást nyújtja a BP-nek a beruházásukhoz a magyar állam. Szijjártó Péter 2016. szeptember 26-án jelentette be, hogy a BP 8 milliárd forint befektetéssel fejleszti magyarországi szolgáltatói tevékenységét, melyhez a magyar kormány 1,9 milliárd forintnyi támogatást nyújt. A központ 2017-ben készül el, az első évben 200 fővel terveznek, 2020-ig pedig szeretnék elérni az 500 fős létszámot. A miniszter kiemelte, hogy szeretnék az ilyen fajta beruházásokat támogatni, annak érdekében, hogy a fiatalok Magyarországon találják meg számításaikat a jövőben.

2.5 Oktatás változásai

Az oktatás és a szakképzett munkaerő utánpótlása az egyik legfontosabb tényező a már letelepült iparágaknak. A Nyugati országokban már elterjedt, hogy a vállalatokat bevonják a képzésekbe, azért, hogy a diákok a legmegfelelőbb és legújabb technológiát ismerjék meg. Az SSC-k megjelenésével egy új igény merült fel, melyet felismertek egyes egyetemek, mint például a Szegedi Egyetem és az Edutus főiskola. A Szegedi

---

Tudományegyetemen a Gazdaságtudományi Kar SSC Basics kurzust indít az egyik vezető könyvvizsgáló és tanácsadó vállalat közreműködésével. A képzés alatt több SSC vezetői beosztásban dolgozó szakember fogja megosztani tapasztalatát.\textsuperscript{42} Továbbá 2016. szeptemberében az Edutus Főiskola is elindította az SSC specializáció képzését, melyben a következő vállalatokkal együttesen alakították ki a tantervet: BT, GE, Mylan, TATA és a Viacom. Úgy gondolom, az ehhez hasonló együttműködések nagymértékben segíthetik a munkaerő gyors elhelyezkedését, továbbá a felvételt követő első hónapok hatékonyságát. Az említett együttműködő vállalatok közül mélyinterjút készítettem a Viacom munkatársával, annak érdekében, hogy minél teljesebb képet kapjunk a jelenlegi helyzetről és a jövőbeli lehetőségekről.\textsuperscript{43}

### 2.6 Y-generáció\textsuperscript{44}

Az SSC kultúra egyik alapelvárása az angol nyelv magas szintű ismerete, amely főként a fiatalok körében van jelen. Az osztott szolgáltatású központok a több nyelvet beszélő munkavállalókat keresik, ezáltal a 30 év körüllekre és a 30 év alattiakra fókuszálnak. A munkakörnyezet fiatalos és modern is egyben, mellyel próbálják a munkaerőt az adott vállalathoz csábítani. Továbbá cafeteriát adnak, az irodákat különféle szobákkal, játékokkal szerelik fel a komfortosabb érzet miatt. Megjelentek a központokban a home office lehetőségek, otthonról is végezhetők a munkák, ez akár az iroda bővítésének elhalasztását is szolgálja. Az Y generáció jellemzője, hogy szabadabban szeretne élni és munkájában komplexebb munkát végezni, amelyet nem fog megunni rövid időn belül, ezért jelenleg a monoton munkákon magas lehet a fluktuáció, ha nem párosul vele komplexebb feladatkör.

\textsuperscript{42} Szegedi Tudományegyetem: Szeptembertől SSC kurzus a szegedi GTK-n \url{http://www.u-szeged.hu/sztechirek/2016-augusztus/szeptembertol-ssc-kurzus?objectParentFolderId=19396} letöltés ideje: 2016.11.03

\textsuperscript{43} Edutus Főiskola: Példaértékű együttműködés: szeptemberben elindul egy régóta várt, hiánypótló üzleti képzés az SSC szektor számára \url{http://www.edutus.hu/cikk/peldaerteku_egyuttmmukodes/}; Edutus Főiskola: Az Edutus Főiskola képzési kínálata a 2016/17-es tanévre \url{http://www.edutus.hu/tartalmak/kepzesek} letöltés 2016.11.03

\textsuperscript{44} Hungarian Investment Promotion Agency – HIPA (2015): SSC Benchmark Survey Hungary, 2015
A megoldás a feladatok ismétlődésének kiküszöbölésére a következő: a vállalat a tevékenységeit shared service-ben végezteti, mert a költség alacsonyabb és a szakértelem akár magasabb is lehet. Fontos tényezők közé tartozik a vezetői gondolkodás, amely nélkül nem jöhet létre ilyen fajta lépés a vállalat életében. Kiemelzem, hogy ez a tényező stratégiai- és operatív ok is egyben, mert a vezetők tájékozottságának javításáról van szó. A vezetők egyaránt hoznak stratégiai döntéseket és a működés hibátlan folyamatához kapcsolódó döntéseket. Az SSC-k alapításához elhagyhatatlan tényező a reális környezet, amely megengedheti magának, hogy egy SSC-t hozzanak létre. Az egyik fő tényező a felső vezetés elkötelezettsége az SSC létrehozása iránt. Ha ez hiányzik, akkor bizonytalanság alakulhat ki a standardizált folyamatoknál, mely az egész rendszer összeomlásához is vezethet. Addig nem szabad belekedzeni egy ilyenfajta lépésbe, amíg nem biztosak a vállalatnál abban, hogy ez végrehajtható, és hatékonyabb lesz, mint a jelenlegi helyzet. Az előzőekben említett tényezők hiánya esetében nem biztosítható, hogy sikeres lesz a vállalat és meg tudják valósítani a kitűzött célokat. Alapfeltétel ennél a lépésnél az informatikai háttér, hogy megfelelően tudják működni az összes ügyféllel együtt. Végül, de nem utolsó sorban, az IT részegységek hatalmas felelőssége van az SSC-k életében, hogy azonnal megoldják a felmerülő problémákat és a munka ne álljon meg. 45

2.7 Felmérések az SSC piacról a V4-ekben

Az elméleti modellek és országokra vonatkozó összehasonlítások után empirikus vizsgálattal keresem a választ a hipotéziseimre. Az előzőekben szakirodalom, adatbázisokat használtam, a következőkben előadások és interjúk alapján vizsgálódban. Mielőtt az általam készített interjúkat elemzem, a Grafton általi felmérést fogom összegeznem, amely a régióra vonatkozik. Továbbá két további országot vizsgálom az SSC környezetet illetően. Úgy gondolom, komplexebb képet kapunk, ha 2013-ban kiadott felméréshez viszonyítjuk a napjainkban készített interjúkat.

Az 2005-2010-es években a legjobban fejlődő iparágnak számított az SSC szektor. A legjobb munkaerő felvevő iparággá nőtte ki magát, mely jelenleg is bővül

Magyarországon, továbbá a V4-ek országaiban is. Magyarországon több mint 90 vállalat van jelen, nagyjából 40 ezer munkavállalóval. A következőkben a Grafton Recruitment által végzett kutatást ismertetem, a V4 helyzetre vonatkozóan.

A Grafton egy vezető toborzási, tehetség-menedzsment és humán erőforrás megoldás szolgáltatóként, több mint 30 éves tapasztalattal Európa egyik legnagyobb független vállalata. 2013-ban készített felmérést a Kelet-Közép Európai régióban, amelyben Lengyelország, Magyarország, Szlovákia, Csehország, Románia és Litvánia szerepelt. Az SSC-k és a BPO-k (Business Process Outsourcing), azaz üzleti folyamatok kiszervezésére alakult központokról készült a felmérés. A felmérésben részt vevő vállalatok SSC-i és BPO-i 25%-ban vannak jelen Szlovákiában, Lengyelországban és Csehországban, míg Magyarországon 8% körüli az arány. Az általuk folytatott fő tevékenység az előbb említett SSC-k a pénzügyi területhez kapcsolódik, ezen felül jelentős a customer service és az IT support. Több vállalat esetében előfordult a több funkciós osztott szolgáltató központ létrehozása. A felmérésből kiderült, hogy a régióban a fejlődés jelentős volt, míg 2011-ben a részt vettek 17,3%-a rendelkezett 500 fő fölöti SSC-vel vagy BPO-val, míg 2012-ben ez már 30,6%-ra nőtt. A fejlődéshez hozzáértő a megfelelő szakember felvételé. A felmérésben a résztvevők 66%-a érzékelte az elérhető munkavállalók csökkenését, 17%-a még nem észlelte ezt a problémát, de úgy gondolja a jövőben meg fog jelenni. A vállalatok 82%-a válaszolta, hogy nem csak pótolni szeretné a megszűnt pozíciókat, hanem további növekedés is várható a létszámban. Úgy gondolom, hogy a 82% határozott válasza az országoknak az ágazat részéről, amely pozitív hatással van az országokra, a munkanélküliséget lehet csökkenteni és a nyelveket beszélő diplomásokat a régióban lehet tartani. A növekedés mértéke sem elhanyagolható a vállalatok szempontjából. A válaszadók 26%-a jelezte, hogy 100 fő fölötti növekedést szeretnénékelni elérni, 36%-uk az 50- és 100 fő közötti létszám emelését tűzte ki célul. A számokra alapozva nagy léptékű növekedésről beszélünk a régióban. A vállalatok növekedése a jelöltekért való harcot is fokozza, amely nagyobb versenyt alakít ki, ezáltal bérnövekedés alakulhat ki, egymásra licitálnak a vállalatok, a megfelelő szakemberek elcsábítása érdekében.
A munkaerőhiány kialakulásával a pozíciók betöltése is lassul, hosszabb időbe telik megtalálni a megfelelő jelöltet. Továbbá az osztott szolgáltatású központokban elsődlegesen az automatizáció, a folyamatok egyszerűsítése, hatékonyság növelése a cél, illetve a migráció a központok növelésével és a munkaerő minőségének romlása nélkül. A célokat, úgy tudják tartani, ha fókuszálnak az emberek megtartására és az általuk szerzett tudást nem engedik el más vállalatokhoz. A felmérésben látható, hogy az SSC-kben kezd kialakulni ez a trend, mert a fluktuációt a magasabb színvonalú munkakörnyezettel próbálják csökkenteni.46

A Magyarországon elhelyezkedő SSC-ket tevékenységük szerint vizsgálta 2015-ben együttesen a HOA és a HIPA, melyben a körülbelül 90-ből 29 vállalat vett részt. Az eredmény azt mutatta, hogy 31,7%-a pénzügyi és kontrolling szolgáltatást nyújt, továbbá 25,1%-ban IT, 12,6%-ban customer service, 11%-ban pedig üzleti folyamatokat támogató központokról van szó. Egyéb más területeken, mint HR vagy logisztika, 2–4%-ban vannak jelen a magyarországi központokban. Megjegyezném, hogy a felmérésben 29 vállalat vett részt, mely több mint 21 ezer alkalmazottal rendelkezik Magyarországon. A vizsgálatban részt vevők közül, több központ Budapesten kívül helyezkedik el, amely nagyjából 5 ezer főt jelent.47


Süttő, Zsuzsanna (2012): A kiszervezés új formája - crowdsourcing, Budapest: HR Portál -
http://www.hrportal.hu/hr/a-kiszervezes-uj-formaja-crowdsourcing-20120209.html letöltés 2016.11.02
Továbbá, más szempontok szerinti csoportosításban a vállalatok a Shared Service Center-ek létrehozásának fő indokaként a költségcsökkentés mellett az újraszerveződést említették. A döntésekben ez a két tényező több mint 25%-ot jelentett, ezeket követte az esetleges platform növekedés és a gazdasági stabilitás felállítása. A vállalatok mielőtt új technológiába vagy standardizálásba fogtak volna, a központok létrehozását tűzték ki célul, mert központosítva gyorsabban és hatékonyabban jönnek létre ezek a projektek. A központokban végbement implementációk után, a fő cél az automatizálás mellett a minél magasabb minőségű kiszolgálás, melybe a hatékonyság is beleértendő.
2. Vizsgálat a mélyinterjúkon keresztül

3.1. Mélyinterjúk felépítése


Az interjúk összesítve a vállalatok SSC mérete szerint:

1. Mélyinterjú: Director – Systemax (400 fős) -(2016.10.28)
A Systemax Inc. amerikai tulajdonú, a New York-i értéktőzsdén jegyzett Fortune 1000-vállalat és vezető IT-kereskedőcég, amely több ezer terméket kínál a személyi számítógépektől, laptopoktól kezdve az elektronikai termékeken át, egészen a kiegészítőkig. A vállalat 2013-ban hozta létre új budapesti szolgáltató központját, mely jelenleg 400 főt foglalkoztat. Az interjú alanyom igazgatói pozíciót tölt be, ezáltal több mint száz főért felel.

2. Mélyinterjú: Reporting Analyst – Avis Budget Group BSC (1000 fős) - (2016.11.02)
Az Avis erős magyarországi jelenléttét az Avis Autókölcsönző, az Avis Budget Group Business Support Centre és az Avis Lease hármasa biztosítja, összesen több mint 1000 főt foglalkoztatva, mellyel kiemelkedik a nemzetközi kölcsönzők hazai képviseletei közül.
3. Mélyinterjú: HR Research Analyst – British Petrol (1300 fős) - (2016.11.03)

A British Petrol globális kőolaj- és földgázkitermelő és -feldolgozó tröszt, mely Magyarországon hozott létre SSC-t. Az osztott szolgáltatású központ 2009-ben létesült, mely jelenleg nagyjából 1300 főt alkalmaz.

4. Mélyinterjú: RTR Director – Viacom International Hungary Kft. (100 fős) - (2016.11.04)

A Viacom a világ egyik legnagyobb szórakoztatóipari- és médiavállalkozása, amely televíziós, filmes és digitális tartalmak széles kínálatával van jelen világszerte. Az osztott szolgáltatású központja nagyjából 100 főt foglalkoztat.

Az interjút bemutatkozással kezdtem, megalapozva ezzel a bizalmi légkört. Ezután ismertettem a mélyinterjú témáját, tartalmát és célját. Majd megkértem, hogy az adott interjúalany ismertesse pozícióját, feladatkörét, és felelősségét, így komfortosabban tudtunk az általam érdekelte témáról beszélni. A beszélgetéseket minden esetben olyan formában végeztém, hogy ne befolyásoljam a kérdéseimmel a beszélgetőpartnerem, annak érdekében, hogy teljes mértéken az ő szakvéleményét mondja el.

A mélyinterjú kérdései három nagy csoportra oszthatók. Az első kérdéscsoport, az interjúalany véleménye arról az SSC-ról, melyben dolgozik, tevékenységi és stratégiai szempontból, továbbá hogy miért Magyarország lehetett a megfelelő helyszín a központ számára. Fontosnak tartom, hogy a tranzakciós költségek általi sekunder kutatásaimra refelektálást kapják. Az általam feltett kérdések ebben a kérdéscsoportban a következők.

2. Ön szerint miért hozott létre az Ön vállalata SSC-t Magyarországon?
- tranzakciós költségek: helyspecifikus, tulajdonlásspecifikus (vállalaton belüli, nem third party; internalizációs előny – lehető legjobb megoldást választja)
- fontos része a stratégiának az is, hogy lapos legyen a hierarchia, amely költségcsökkentést is eredményez?

3. Van-e jövőbeli terv arról, hogy növekedni fog a vállalatnál a magyarországi SSC?

4. Amennyiben növekedés várható, a hatékonyság és a gyorsaság szempontjából tovább bontják a feladatokat, avagy további tevékenységi köröket hoznak Magyarországra? Lehetséges további migráció a már átvett tevékenységek esetében?
A második kérdéscsoportom az SSC-k folyamatainak vizsgálatára irányultak. Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy mit tapasztalnak a jelenlegi folyamatok működéséről és mit várnak a jövőt illetően. A Porter féle modellt és az eklektikus paradigmát az előzőekben vizsgáltam szekunder kutatással és felmérésekkel, azonban a mélyinterjúk kiváló képet adnak a modell érvényesüléséről a valóságban. Ezáltal a következő kérdéseket tettem fel az interjúalanyoknak.

5. Ön úgy gondolja, hogy Magyarország még mindig attraktív a belépni kívánó SSC-knek?
6. Ön úgy gondolja, hogy Magyarország megfelelő hely a meglévő SSC-nek?
7. Milyen tevékenységeket folytat a vállalat magyarországi SSC-je?
8. Ön szerint milyen stratégiát követ az SSC, tekintettel az SSC nagyságára?
9. Az SSC-ben meglévő pozíciók mennyire tekinthetők komplexnek?
10. Az SSC nagyságából ítéelve Ön szerint lehet még jobban automatizálni a rendszert?

A harmadik kérdéscsoport a V4-ek országainak helyzetére irányult, Magyarország pozíciójára fókuszálva, továbbá hogy a jövőben milyen változásokon mehet keresztül a régió az SSC-k piacát illetően. A kutatások során a munkaerő kérdése nagy hangsúlyt kapott a multinacionális vállalatoknál a döntések meghozatalakor. Érdekesnek találtam, hogy a V4-ek országaiban a jövőben munkaerőhiány alakulhat ki. Ezért a kérdéseimet ezekre fókuszáltam, melyek a következők voltak:

11. Több kutatást és hírt olvasva, SSC-k növekedéséről van szó, Ön szerint a munkaerő piac megfelelően ki tudja szolgálni a munkaerő keresletet? Önök hogy tapasztalják ezt?
12. Az SSC-k egymástól próbálják elcsábítani a munkaerőt, nem gondolja, hogy ez a bérszint növekedését okozhatja, amely a későbbiekben arra készteti a vállalatokat, hogy olyan országaiba vigyék az SSC-t, ahol olcsóbb a munkaerő?
13. Ön pozitívan látja az SSC-k magyarországi helyzetét? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem?
14. Mely más országokat gondolja Magyarországon kívül, amelyek nagyon attraktívak az SSC-k szempontjából?
3.2. Eredmény


Support – összegezve: mindent, kivéve a foglalás rögzítését. A tevékenységek szélessávú profilja is mutatja, hogy a magyarországi SSC nagyméretű. A British Petrol a következő szolgáltatásokat végzi Magyarországról: beszerzés, pénzügyi területek támogatása, HR feladatok ellátása más országokat illetően, mint például USA és Anglia, továbbá a customer service feladatok végzése. A BP esetében is többfunkciós SSC-ről beszélünk, melyek általában közép- vagy nagyméretű SSC-k. A Systemax IT, HR, customer service, beszerzés, kismértékben sales és marketing, valamint pénzügyi részleggel van jelen az országban, melyből az IT és a pénzügyi részleg teszi ki a munkavállalók nagy többségét. A Viacom SSC-je a pénzügyi folyamatokra specializálódott, melyből az RTR részleg a fő profil, amely számvitelileg magasabb képzettségű munkavállalókat igényel. A Shared Service Center-ek döntő többsége többfunkciós tevékenységet végez Magyarországon, amely az első generációs folyamatok szolgáltatásának elégedettségét mutatta.

A Systemax részéről úgy gondolják, hogy a V4 országai közül bármelyik megfelelő választás lett volna, tekintettel a minőségi szakmai képzettségre és a bérköltségek kedvezőségére, azonban a kormánnyal való kiváló együttműködés döntött, melyről fentebb említést tettem. A Systemax válaszaval megerősítést kaptunk a H3-as hipotézisre. A Viacom azért döntött Magyarország mellett, mert logisztikailag Európa közepén van, továbbá a bérek a vállalat számára kedvezőek a többi országhoz képest. Ezenfelül, Magyarországon hozták létre a Közép-Kelet európai leányvállalatukat, melyet az SSC-vel bővítettek ki. A British Petrol részéről a bérköltségek és a szakképzett munkaerő volt a válasz, de az állami támogatásnak is nagy szerepe volt a végső döntésben. Az állami támogatást az előzőekben ismertettem, továbbá a H3-as hipotézisem megerősítettem. Az AVIS részéről a vélemény, hogy a lehetséges szinergiák és a több diplomás, több nyelven beszélő fiatal tehetségek voltak a fő érvek. Összegezve, az interjúalányok ebben a kérdésben egyetértettek, a vállalatok a V4-ek országai közül bármelyikben létrehozhatták volna az osztott szolgáltatású központjukat.

A Porter féle modellben kiemelt szerepet kapott a hierarchia kérdése, hogy milyen mértékben kell a szervezetet ellaposítani az SSC létrehozása után. A Viacom igazgatójának véleménye, hogy az adott országoktól átvett folyamatok után az adott országban
megszűntek vezetői pozíciók, melyek által lehetett csökkenteni a hierarchiát, azonban ez a kisméretű SSC esetében nem tudható be a költségcsökkentésnek. Megemlítette, hogy a nagyvállalatok esetében a hierarchiai laposításra törekednek, melyet a Systemaxtól megerősítettek. A nagyvállalatok erre asszociáltnak, azonban határokat kell szabni ennek a törekvésnek is. Nem lehetséges egy igazgatónknak közvetlenül 100 főt irányítani, mert az embereknek törődésre és segítségre van szükségük. Igény van tapasztaltabb személyekre, akik azonnal választ tudnak adni egyes kérdéseikben az alkalmazottaknak. A British Petrol részéről az interjúalanyom jelezte, hogy nincs a megfelelő pozícióban ahhoz, hogy ebben a témában teljes bizonyossággal válaszoljon, de úgy gondolja, hogy nincs nagymértékű változás a hierarchiában, mert a vállalaton belül 6-8 főként szükséges a tapasztaltabb, magasabb pozíciójú személy. Az AVIS részéről a vélemény, hogy szükség van a hierarchiára. Kerrier pálya modell nélkül az emberek elveszítik a motivációjukat. Az interjúk alapján számmomra az derült ki, hogy az alacsonyabb pozíciókban dolgozók a hierarchia laposításáról nem rendelkeznek tudomással.

Az országok esetében fontos, hogy az ágazattól további növekedést várhatunk-e. A BP részéről egyértelmű a bővülés, melyet 2016 szeptemberében jelentettek be. Szeged városában új központot hoznak létre, melyet 2020-ra 500 főre növelnének. A BP bővüléséről és támogatásáról már szó esett az előzőkben. A Systemax részéről lassú növekedés várható, a jelenlegi 400 főt növelnék, továbbá 2013-ban a támogatás is 505 fő eléréséről szólt. Az AVIS részéről a vélemény, hogy a magyarországi SSC mindaddig növekedni fog, ameddig a hazai bérek elmaradnak a nyugatiakéhoz képest, azonban Lengyelországból nem hoznak át központokat, mert a bérek hasonlóak, mely tovább erősíti a H1-es hipotézisemet. A Viacom esetében is kismértékű növekedésről tett említést az igazgató úr, azonban egy ekkora SSC esetében ez pár pozíciót jelent, amely további folyamatok átvételével érhető el.

A következőkben a második kérdéscsoportot fogom elemezni, melyben az SSC-k tevékenységi körét vizsgálok és a folyamatok komplexitására is kitérek, továbbá a jövőbeli lehetőségeket összegzem az elhangzottak alapján.
A Porter féle modell megerősítése kapcsán arra voltam kíváncsi, hogy további folyamatokat vesznek-e át vagy a meglévőket tovább bontják és egyszerűsítik. Az interjúalanyok mindegyike említette a bővülést. A Viacomtól egyértelműen a migráció volt a válasz, más piacok átvétele, továbbá a már átvett piacokról további folyamatok áthozatala. BP részéről az interjúalanyom úgy gondolja, a migrációk által jönnek létre újabb pozíciók az SSC-ben, de próbálkoztak már folyamatokat szétbontani és tovább kiszervezni más országokban, mint India, de nem minden esetben volt ez a legjobb döntés.

Az AVIS esetében a már átvett folyamatokat standardizálják, majd további automatizációkat próbálnak megvalósítani, de nagymértékben nem fognak változni. Azonban további piacok átvételével újabb pozíciók jelennek meg a központban. A Systemax esetében már egész Európát ők irányítják, így a növekedés kismértékű lehet, azonban a rendszeren további fejlesztéseket lehet végrehajtani, amelyhez a megfelelő tapasztalattal és tudással rendelkező szakembereket keresik.

Az interjúalanyaim egységesen azt mondották, hogy Magyarország még mindig attraktív a belépni kívánó új SSC-knek, azonban az indoklásuk eltért egymástól. Az AVIS részéről a vélemény, hogy a bérköltségek még mindig alacsonyak az Európai szinthez képest, melyet igazol az előzőeken mutatott bérköltség ábra. A BP részéről a vélemény, hogy az új SSC-ket létrehozók bérköltség alapon más országot választhatnak, azonban a BP tapasztalatai miatt úgy gondolja, hogy sikeres központokat tudnak létrehozni a vállalatok Magyarországon. A BP döntése a H2-es hipotézisem erősíti abból a szempontból, hogy a szakmai tudást veszi figyelembe a bérköltségek mellett. A Viacom igazgatója szerint fontos kérdés, hogy mennyire tudnak az újonnan belépő vállalatok a kormánytól állami támogatásokat elnyerni, mert a régióban nagyon erős a verseny, ez a H3-as hipotézisem erősíti meg. A Systemax igazgatója attraktívnak gondolja az országot, de véleménye szerint vannak már jobb megoldások is a központok létrehozására, mint Magyarország.

Az eklektikus paradigmát igazolta a Viacom igazgatója azzal, hogy saját tapasztalatait ismertette a magyarországi központot illetően. A munkavállalók erős szakmai tudással rendelkeznek, akik több idegen nyelvet beszélnek, továbbá a Viacom, mint vállalat is meg van elégedve. Örül annak a ténynek, hogy az oktatás is támogatja ezt
az iparágat. A Viacom az Edutus Főiskolával működik együtt, annak érdekében, hogy minőségi tananyagból tudjanak készülni a hallgatók. A H2-es hipotézisemben megneveztett szakképzett munkaerőt az oktatás fejlesztésével érik el. Az AVIS esetében előfordultak leépítések, azonban ez más országokba való áttelepülést jelentette, amely költséghatékony szempontjából volt fontos, ennek ellenére a komplexebb feladatok maradnak az országban, és további folyamatokkal bővül a magyarországi SSC. A Systemax igazgatója úgy gondolja, logisztikai és bérköltség szempontjából is megfelelő választás volt Magyarország. Jelenleg a szakmai tudás és a munkatapasztalat hiányzik a friss diplomások esetében, de a külföldi nyelvek ismerete továbbra is a legfontosabb ebben az ágazatban. A jelenlegi igényeket kielégíteni a munkavállalók, de a jövőben ez már problémát okozhat, így a jelenlegi állapot szerint a H2-es hipotézis megerősítésre került.

A Viacom részéről támogatják az automatizációt, főként azokon a területeken, ahol monoton munkavégzés folyik. Az ismétlődés miatt hatékonyság növelése elérhető, továbbá egyszerűsítéseket keresnek a rendszer fejlesztésével. Az automatizáció tulajdonképpen munkaerő megtakarítást is jelent, amely akár munkaerő átcsoportosításához is vezethet. A BP-ben is az automatizáció szellemében dolgoznak, azonban ennek is van egy határa, ami után nagymértékben lecsökken ennek lehetősége és a stabilizációra kell fókuszálni. Az AVIS részéről a vélemény, hogy az új integrált rendszerrel, mint például az SAP-val, újabb automatizáció érhető el. Saját tapasztalatom, hogy először az új integrált rendszert kell működőképessé tenni, majd javíthatók a funkciók a lehetőségek kihasználásával. A Systemax-nál az egy időben történt migráció és új rendszer bevezetése miatt, több hiba is előkerült. A rendszert először működőképessé kell tenni és később kell az automatizáció magasabb lépcsőfokára érni. A mindennapi fejlesztésekkel újabb és újabb problémák oldódnak meg, amellyel együtt munkaerő szabadul fel.

A Systemax igazgatója úgy gondolja, nagy kihívás az SSC-knek az Y generáció alap elvárása, a komplexitás a munka iránt. Az Y generáció a multikulturális világban nőtt fel, ahol az angol már alapvető külföldi nyelvnek számít, ahogy az osztott szolgáltatású központokban is. Azonban a friss diplomások az érdekes munkákat keresik a monoton
helyett. Az SSC-k az automatizációval egyre inkább monoton munkákat kínálnak, és ezek a folyamatok a későbbitelkben akár alacsonyabb bérköltségű országokba kiszerveződhetnek, de a nagy komplexitású tevékenységi körök maradnak az országunkban. Az AVIS részéről megerősítette az interjúalanyom, hogy bár vannak olyan pozíciók, melyek monoton típusúak, de amelyben ő dolgozik, az szerteágazó tevékenységi körrel rendelkezik. A BP HR részlegről az interjúalanyomnak az a tapasztalata, hogy nincs két egyforma nap, amellyel azt jelezte, hogy neki mindennap egy kihívást jelent és ő teljes mértékben meg van elégedve a jelenlegi pozíciójával. A Viacom arra fókuszál Magyarországon, hogy a komplex feladatokat végezze el. A vállalat megismerésével és a rendszer adott adottságokkal apró fejlesztéseket hajt végre, hogy a jövőben a számviteli könyvelés a megfelelő kontrollhoz mellett egyre könnyebben működjön. Összességében a válaszok a komplexitást erősítették meg, mely a szakképzett munkaerőt igényli, azaz a H2-es hipotézist erősíti.

A harmadik kérdéscsoportban a munkaerő szakképzettségét és elérhetőségét vizsgáltam a V4-ek országaira nézve. Az utolsó kérdéseimmel a munkaerőhiány megjelenését, avagy már meglétére kerestem a választ az interjúkon.

A következő kérdésem, hogy Magyarországon 2016-ban megfelelően tudja-e kiszolgálni a munkaerő keresletet a munkaerő kínálat. A vélemények főként arra irányultak, hogy nem teljes mértékben, de jelen pillanatban még igen és hosszabb idő alatt megtalálhatók a megfelelő emberek a pozíciókra.

Az AVIS részéről már a munkaerőhiány meglétét említette, de a probléma megoldására már változások történtek, mint például SSC szak indulása az egyes felsőoktatási intézményekben. Az már probléma, hogy kevés jelöltből válogathatnak a munkaadók, akik beszélnek legalább egy idegen nyelven és hajlandóak napi 8 órát a gép előtt ülni. Ezek a pozíciók már az átlagnál magasabb béreket kínálnak, de az AVIS részéről a vélemény, hogy sokan ezt a típusú ágazatot még nem ismerik. Az egyetemeken és főiskolákon promóciókra van szükség a pályakezdők orientálásához. A Systemax igazgatója azt mondja, hogy ők szívesen fogadják a friss diplomásokat, mert tapasztalatuk hiányában nem várhatnak olyan magas bért, viszont idegen nyelveket beszélnek, amely az SSC-k
alapkövetelménye. A Systemax is érzékel, hogy hosszabb ideig tart a megfelelő személyt megtalálni a pozíciókra, mert a piac egyre telítettebb és az SSC-k versenyeznek egymással. A Viacom részéről az igazgató úr említette, hogy ők bár kicsik, de egyes munkavállalóknak a relatív kisvállalatok lehetnek vonzók. A Viacom próbálja az egyes béren felüli kiegészítésekkel magához csábítani a jelölteket, azonban a nagy SSC-k megjelenésével, mint a GE új SSC-je 2014-ben több mint ezer fővel, diktálta a béreket, melyeket muszáj volt tartaniuk ahhoz, hogy az alkalmazottak ne hagyják el a céget. A BP is érzi a munkaerőhiányt, azonban náluk a fluktuáció alacsony, ezért a pozíciókra a jelöltek is szívesen jelentkeznek, tekintettel a jó munkakörnyezetre. A válaszok mindegyike tartalmazta, hogy hosszabb ideig tart a megfelelő jelölő megtalálása a pozícióra, amely igazolja a munkaerőhiányt megjelenését, azaz a H4-es hipotézisemet.

A válaszokra reagálva az volt a kérdésem, ha úgy tűnik, munkaerőhiány van és az SSC-k versenyhelyzetet teremtenek, akkor akár olyan bérszintnövekedést eredményezhet ez 1-2 éven belül, hogy más országokba vigyék a már meglévő központokat. Az AVIS-től erre egyszerű választ kaptam: A bérek emiatt valóban évről évre növekednek, de még jó darabig eltart, amíg itt egy belépő pozícióra 2500 eurót kell majd fizetni. A Systemax részéről a vélemény, hogy egy idő után már nem fognak egymásra licitálni a cégek, mert a költséghatékonyság egy idő után megáll. Az új bérek emiatt valóban mérsékelt és jelen pillanatban még mindig a régióban az egyik legalacsonyabban fizetők országok közé tartozunk. A Viacom igazgatója azt emelte ki, hogy a bérek valóban egy idő után kisebb mértékben fognak nőni, de úgy gondolja, a teljesen automatizálható folyamatokra mindenképpen a robotok használata lesz a megoldás. A kérdés, hogy mikor jelenik meg.

A beszélgetés végén arra voltam kíváncsi, milyennek látják Magyarország helyzetét, továbbá mely más országokat tudnak elképzelni a V4-ek országai mellett, mint versenytársakat.

A BP részéről az interjúalanyom úgy gondolja, hogy Magyarország jelenleg is megfelelő hely a központoknak, továbbá újak megjelenésére is számíthatunk, hiszen egyes vállalatok
más tapasztalatait nézve választhat országot egy befektetni kívánó vállalat. A BP saját tapasztalatai miatt döntött a második központjuk nyitása mellett országunkban. Ő szerinte a V4-ek országai a legnagyobb versenytársaink, de Románia minőségben és az olcsó munkaerő miatt beszállhat a versenybe. A munkaerőhiány azonban valóban megjelenhet az országunkban. Az AVIS részéről pozitív választ kaptam, melyben megemlítésre került, hogy az SSC-k nagyjából 40 ezer munkavállalónak ad munkát ma Magyarországon. A munkaerő jelenleg még kiszolgálja a piacot, de egyre nehezebben. Lehetséges versenytársaknak tarja az SSC piacon Indiát és Kínát, ahol alacsonyabb munkabérért dolgoznak. Problémát jelent azonban, hogy angolul nem beszélnek érthetően és további idegen nyelvet beszélők száma nagyon alacsony. A Viacom részéről a vélemény pozitív, mert a központok meg vannak elégedve a munkavállalókkal és a hozzáállással, továbbá a költségek is relatíve alacsonyak, a munkaerő elérhetősége egyre nehezebb. Az ország logisztikailag középpontban van így könnyen elérhető. A V4-ek kívül Romániát és Litvánia emelte ki, mint potenciális országokat a jövőbeli SSC-knek a munka minősége és az idegen nyelvek ismerete miatt. Az általa részt vett konferenciának is ezeket az országokat említették, mint telítetlen piacok. A Systemax igazgatója szerint Magyarország jelenlegi helyzete pozitív a munka minősége szempontjából, viszont a jövőre való tekintettel újításokat kell hozni ahhoz, hogy további multinacionális vállalatok országunkba hozzák a központjukat. Az ok főként a munkaerőhiány, továbbá hogy Románia és Litvánia erős versenytársakká nőtték ki magukat. Az interjúalanyaim mindegyike pozitívan látja a magyarországi helyzetet jelenleg, de a munkaerőhiány megjelenését – egyben H4-es hipotézisem is – megerősítették.
3.3. Vizsgálat SWOT analízisen keresztül

A SWOT elemzés egy táblázatos formában megjelenített gyorsénkép, amely egy pillantás alatt átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A vizsgálat tárgyát nemcsak egy adott intézmény vagy szervezeti egység képezheti, hanem akár a nemzetgazdaság munkaerő piaci szempontból történő elemzése is.

A SWOT elemzést egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erősségek” („strengths”) és a „gyengeségek” („weaknesses”), alsó sorában a „lehetőségek” („opportunities”) és a „veszélyek” („threats”) felsorolása található. Amíg a felső sorban szereplő szempontok, az „erősségek” és a „gyengeségek”, a vizsgált szervezetre vagy témára vonatkozó belső ismérveket tartalmazzák, addig az alsó sorban figyelembe vesszük a környezetünk adta „lehetőségeket”, és felkutatjuk a szűkebb és tágabb környezet adottságaiból következő „veszélyeket”.

A SWOT táblázat pillanatfelvétel. A SWOT elemezés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” - egyértelműen mutatja a jövőbeli fejlesztési irányt. Az újabb és újabb SWOT elemzések régebbiekkel történő összehasonlítása egyértelműen megmutatja, hogy mely fejlesztéseket hajtottuk végre és éltünk-e lehetőségeinkkel, megoldottuk-e a gyengeségeinket.

Ábra 4: SWOT - Magyarország az SSC-k piacán

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erősségek</th>
<th>Gyengeségek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Érett SSC piac – 25 éves tapasztalat</td>
<td>- megfelelő munkaerő pótlásának hiánya</td>
</tr>
<tr>
<td>- Európai Unió tagja</td>
<td>- az oktatás hiányossága az idegen nyelv és IT területén</td>
</tr>
<tr>
<td>- stabil politika és gazdaság</td>
<td>- Budapesten kívül a többi város kisvárosnak minősül a nagysága miatt</td>
</tr>
<tr>
<td>- támogatások a kormány által</td>
<td>- „A” kategóriás irodaépületek hiánya főként a kisvárosokban</td>
</tr>
<tr>
<td>- munkaerő minősége: minőségi munkavállalók, több nyelvet beszélők, hozzáállásuk a munkához</td>
<td>- A szolgáltató szektor alacsony reputációja</td>
</tr>
<tr>
<td>- adózási törvények</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lehetőségek</td>
<td>Veszélyek</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>- Nagy mennyiségű beruházások megjelenése</td>
<td>- munkaerőhiány</td>
</tr>
<tr>
<td>- Több nyelvet beszélő friss diplomások elérhetősége</td>
<td>- a munkaerőhiány miatti beruházások elmaradása</td>
</tr>
<tr>
<td>- az EU-ban az SSC központok legjobban kereső helyei közé sorolják az országot</td>
<td>- az oktatás minőségének fenntartása</td>
</tr>
<tr>
<td>- komplex feladatokat megfelelően képesek a munkavállalók elvégezni</td>
<td>- a V4-ek országai nagyobb ütemben való fejlődése</td>
</tr>
<tr>
<td>- újabb központok nyitása vidéki városokban</td>
<td>- munkaerő elvándorlása más ágazatokba, országokba</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- a központban lévő egyes folyamatok kiszervezése Keletre</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- béremelkedéssel költségegő nyom csökkenése</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: saját készítés

Magyarország az SSC piacon több erősséggel rendelkezik, mely a multinacionális vállalatokat késztheteti az országunkban való beruházásra. Nagy előny, hogy az Európai Unió tagjai vagyunk, mely politikai és gazdasági biztonságon felül magas együttműködési lehetőséget nyújt a többi európai uniós országgal. A friss diplomások egy része több idegen nyelvet beszél, melyet az osztott szolgáltatású ágazat fel tud szívni. Az egyetemről kijövő tapasztalatlan diákokat is szívesen alkalmaznak ezek a cégek. Az EU-n belül is saját adózással és támogatási rendszerrel rendelkeznek az országok, mely által vonzóvá tudják tenni az új befektetőket. Azonban az ország gyengeségei közé tartozik az európai színhez képest a munkavállalók idegen nyelvi ismerete, még a friss diplomások között is. Előzőleg említettem, hogy a magyarok beszélnek idegen nyelven, azonban a friss diplomások nem olyan mértékben, hogy ki tudják szolgálni az ekkora ütemben növekedő szolgáltatási ágazatot. További gyengeségnek mondható, hogy Budapesten kívül nincs másik olyan város, amelynek népessége elérné a fél millió főt. Ezen kívül, az országban hiány van „A” kategóriás irodaépületekből, melyeket ezek a szolgáltató központok keresnek. Problémát jelent az is, hogy bár nagymértékben növekszik a szektor és több mint 40 ezer főt
foglalkoztat, de még mindig nincs megfelelő reputációja az országban. A népszerűsítéssel akár további fiatalok elvándorlását tudnának megakadályozni és a fiatalok gondolkozásán tudnának változtatni azzal, hogy jövőképet mutathat ezzel a szektorral az ország. Ellenben lehetőségeket is látnak a jövőre való tekintettel a beruházók az országban. Jelenleg még nem telített teljesen a piac a munkavállalók tekintetében és ezt szeretnék az SSC-k kihasználni az új beruházásokkal vagy az eddigiek bővülésével. Az elérhető több nyelven beszélő diplomás fiatalokat szeretnék alkalmazni. Egyes statisztikák szerint Magyarország még mindig előkelő helyen van az EU-ban az SSC központokat tekintve, de a veszélyek közé tartozik, hogy a munkaerőhiány létrejöttével a további beruházások már elmaradhatnak, hiszen nem tudják már kiszolgálni őket. Lengyelország nagysága és a munkaerőpiac telítetlensége miatt nagyobb fejlődésre képesek az ágazatban. A veszélyek közé tartozik, hogy bár két egyetem indított az SSC környezethez illeszkedő szakot, ugyanakkor ahhoz, hogy folyamatosan ki tudja szolgálni a vállalatokat, nagyobb mértékű változást kell végrehajtani az oktatásban. A munkaerőpiacon a versenyhelyzet bérspirált okozhat, amely a költségelőnyök csökkenését okozhatja. A lehetőségek közé tartozik viszont, hogy a már létrejött vállalatok a komplexebb feladatokat szeretnék Magyarországon tartani hosszú távon, amely pozitív visszajelzés, továbbá a kormány támogatása révén vidéki városokban is szeretnék az SSC világot létrehozni.

### 3.4. Litvánia és Románia, mint versenytársak

Litvánia versenytársként van jelen az SSC piacon. Az ország lakossága nagyjából 2,9 millió fő, mely jóval kisebb, mint Magyarországé. Litváníaiban jelenleg már 50 SSC központ van, mely több mint 11 ezer főt foglalkoztat, a központok átlagosan 275 főt alkalmaznak. A központok az utóbbi tíz évben 13 központról 50-re növekedtek. Érdekes, hogy Litvánia közkedvelt az északi országok általi vállalatok SSC központjai körében. Az 50 létrehozott központból 26 származik ezen országok egyikéből. A multinacionális vállalatok ebben az országban tevékenységük alapján főként bank, biztosítás, pénzügyi szektorból, továbbá IT területről származnak. A helyspecifikáció az országban két nagyvárosra összpontosul:

---

Kaunasra és Vilniusra. A két város munkaképes össznépessége közel fele az országénak.
Továbbá az ország felsőfokú képzettségű diákjainak több mint 65%-a tanul a két város
eyikében. A központok nagysága diverzifikált, 1500 főtől egészen a 10 fősökiig terjed. Az
SSC-k 97%-a kiszolgálja Európát, de mindemellett Amerikát és Ázsiát is. A fő folyamatokat
látják el, mint például pénzügyi és IT szolgáltatások, de egyes központokban a HR funkciók
is megjelentek. A felmérés alapján a 2016-2020 közötti időszakban átlagosan 4,5%-os
mértékű bérnövekedést várnak Litvániában, míg Lengyelországban 5,1%-osat,
Magyarországon 5,3%-osat, Romániában pedig 6,1%-osat. Az SSC-kben a fluktuáció
mértéke nagyjából hasonlóan van jelen: 5%-tól egészen 20%-ig. A felmérés mutatja, hogy a
központok alkalmazottai 91%-ban egyetemi végzettséggel rendelkeznek. Úgy gondolom,
nagy előnye lehet az országnak, hogy az osztott szolgáltatású központokkal rendelkező
vállalatok 84%-a valamilyen módon kapcsolatban állnak az egyetemekkel, amely sikeres
utánpótlást eredményezhet a jövőben.

Románia 50 közel 20 millió fős nemzet, amely 2007 óta az Európai Unió tagja. A
gazdasági növekedésük a legjobbak között volt az EU-n belül 2015-ben, valamint 2016-ra
és 2017-re is ezt jósolják. Az egyetemről kikerülő diákok 28%-a tudomány szakon, 26%-a
informatika, 23%-a pedig gazdasági szakon végez. Továbbá az oktatásuk minőségét
mutatja, hogy 99%-uk 2 vagy több nyelvet tanul felsőoktatásban. Az ország
szakképzettségét mutatja, hogy az elérhető mérnökök száma/népessége magasabb, mint
az USA-ban, Kínában vagy Indiában. Az EU-ban a második legalacsonyabb bérköltségű
ország, amely nagyban növeli versenyképességét az SSC piacon. Érdemes kiemelni, hogy
Romániában több nagyobb város is megtalálható Bukaresten kívül, mint például Timisoara,
Cluj-Napoca vagy Iasi. Ezek a városok rendelkeznek megfelelő üzleti irodákkal, azonban
telítettségük magas. A fővárosban az állandó irodák bővülésének köszönhetően 14%-os
élérhetőség van a bérlésre. Budapest esetében a bővülés ellenére is a harmadik
negyedévében 2016-ban 10% alá esett az elérhetőség. Az irodák bérleti díja
négyzetméterenként 12-14 euro között helyezkedik el mind a román fővárosban, mind

50 German Outsourcing Association (2014): Romania outsourcing destination guide, 2014;

### 3.5. Robotok megjelenése az SSC környezetben

A technológia fejlődésével eljutottunk arra a pontra, hogy a robotokat irodai munkák elvégzésére tudjuk használni. Nem feltétlenül fizikai robotokra, hanem inkább szoftverekre kell gondolni. Az elgondolást robotic process automation (RPA)-nak hívják, amely tulajdonképpen robotok általi folyamatautomatizálást jelent. A robotok megjelenését az automatizáció és a technológia fejlődésének köszönhetjük. Az SSC ágazatban vannak monoton folyamatok, amelyek napi szinten ismétlődnek és különösebb tudást nem igényelnek, azonban elvégzésük elengedhetetlen. A hatékonyabb végzéshez a rendszer fejlesztése is szükséges ahhoz, hogy gyorsabban elkészüljön az adott munka. A swivel chair automation, azaz forgószékes automatizáció hátrányai közé tartozik elsősorban, hogy nem igényel különösebb hozzáértést, ezáltal pazaroljuk a tudást: hibák a vevővel való adatcsere során, hibázási lehetőség, a bérnövekedés által a költségek növekednek, az emberek egyes szabályokat megszegnek, amelyek biztonsági problémákhoz vezethetnek, egyes folyamatokat más módon oldanak meg, melyek nem ellenőrizhetők, főként az újonnan érkezők miatt korlátolják a tudást. Az előzőekben megjelöltük miatt megfelelő elgondolás lehet a monoton munka leváltása robotokra, ezek az alkalmazottak komplexebb, stratégiaiag fontosabb feladatokat tudnának ellátni. A nagyszámú kérések és adathalmazok miatt a pontosság, gyorsaság, hatékonyság és az ehhez tartozó költségek a legfontosabbak. A költség szempontjából olcsóbb bérköltségű országokba át lehet helyezni ezeket a folyamatokat, ha azonban ez magasabb

---

pontatlansággal jár, akkor többletköltség is kialakulhat. Hosszú távú tervezés miatt egyes vállalatoknál a robotizáció a cél.

A robotok általi folyamatok automatizálása, azaz RPA egy multifunkcionális szoftver. A könnyebb megértés érdekében a következőkben hívjuk robotoknak. A robotok ugyanazt végzik el, mintha egy ember ülne az adott székben, azonban hatékonysága jóval magasabb.

A robotok nagyjából 2-3-szor gyorsabban dolgoznak, mint egy ember, továbbá nincsen munkaidő beosztásuk, hanem 0-24-ben tudják végezni a munkát a hét minden napján. Fontos szempont, hogy a rendszerükből adódóan ők nem hibáznak, azt végzik el, amire be lettek állítva. Megjegyezem, ha rosszul vannak beállítva, akkor nem működik megfelelően a rendszer. Az ilyen fajta robotokhoz megfelelő rendszereknek is rendelkezésre kell állniuk, melyből az adatokat ki tudják nyerni. Az alkalmazhatósághoz hozzátartozik a munkakörnyezet létrehozása is, azaz hogy az adott részlegen beilleszthető legyen a robot. A következőkben arra hozok példákat, hogy a robotizáció miért költséghatékonyabb és miért van jövője.

A technológia fejlődésével a cégek már nem postán küldik a számláikat, hanem elektronikus formában történik a továbbítás. A számla eljuttatása a vevőhöz és a vevő általi könyvelés is elektronikusan történik, ezáltal a papír használata nagymértékben lecsökkent. A robotok által a könyvelések akár automatikusan is történhetnek, a szoftverek tudják, hogy mely adatok esetében mit kell végrehajtaniuk és hova kell menteniük. Hol alkalmazhatók? Több részlegen is:

- A customer service esetében egy vezető európai IT vállalatnál a kiszolgálási idő átlagosan 6 percbe telt, az RPA használata után ez a szám lecsökkent 50 másodpercre, továbbá csökkentették a customer service-ben az alkalmazottak számát, végül nagyjából 1 millió eurót takarítottak meg.

- informatikában az egyszerűbb feladatokat a robotok végezték és automatikusan válaszoltak a vevőknek, így azonnal választ kaptak a kérdéseikre, a komplex kérdésekkel pedig a megfelelő szakemberek dolgoztak, amelyre ez által maradt idejük.
- business process service esetében 12 főt alkalmaztak, azért hogy a két rendszer közötti a kapcsolatot áthidalják, miután megtalálták a megoldást a robotok által, csak 2 db robotra volt szükség a helyettesítésükre.
- a pénzügyi szolgáltatások esetében lehetőség nyílik a robotokat alkalmazni jelentések elkészítésére, a cég általi számlázásra, az érkezett számlák könyvelésére és fizetésére is.
A Kinetic Consulting Services alapján az RPA szoftverek által helyettesíthető munkaerő költségének csak 10%-ába kerülnek a robotok, még a Fülöp szigeteki és indiai munkaerő költségekhez képest is alacsonyabbak a szoftver licensz költségei.

3.6. Hipotézisek megválaszolása

Az elméleti modellek és a Shared Service Center-ek kialakulásának elemzése után, hipotéziseket állítottam fel. A hipotézisekre további elméleti gondolatokkal válaszoltam, valamint több különböző felmérésalapján kerestem a megfelelő választ. Végül, a személyes interjúk alkalmával volt lehetőségem részleteiben vizsgálni a témát és további kérdéseket feltenni annak érdekében, hogy a hipotéziseket határozottan meg tudjam válaszolni.

H1. A Shared Service Center-ek alapvető elvárása a tranzakciós költségek csökkentése, melyet az Európai Uniós tagsággal rendelkező, de bérköltségekben alacsony V4-ek országain keresztül érnek el.
A tranzakciós elméletet megerősítette a Deloitte általi felmérés, továbbá az állami támogatást elnyert Systemax is kijelentette, hogy az osztott szolgáltatású központjukat Magyarországon egyértelműen a költség csökkentése miatt hozzák létre. Az igazgató úr az interjúban kiemelte, hogy elsődleges cél a költségek csökkentése mellett a minőség megőrzése és emelése. Viszont az interjúk válaszai alapján elmondható, hogy a költségek nem minden esetben a legfontosabbak, de alapelvára a kismértékű költségsökkentés.

H2. A vállalatok az új SSC-k létrehozásakor a helyspecifikus előnyök alapján hozzák meg döntésüket, amelyben döntő tényező a V4-ek országaiban lévő bérköltségekhez párosuló munkaerő szakértelme és elérhetősége.

A multinacionális vállalatok az OLI paradigma szerint helyspecifikus, internalizációs és tulajdonlás előnyei szerint döntenek a központokat illetően. A hipotézisemben nem kerestem nagymértékben választ a tulajdonlás előnyére, mert a Shared Service Center-ek döntő többsége már ilyen formában jön létre, továbbá internalizációs rendszerről beszélünk. Az interjúkból is kiderült, hogy nagymértékben befolyásolja a központ létrehozásának helyét a helyspecifikáció. Több felmérésben is látható volt, hogy a munka minősége és elérhetősége a legfontosabb tényezők közé tartozik, továbbá az országokhoz a bérek költsége is fontos szempont. Úgy gondolom, a V4-ek országai megfelelnek ezeknek a kritériumoknak, azonban a munkaerő elérhetősége egyre kisebb mértékű olyan országokban, mint például Magyarország. A helyspecifikusság kérdését még a Services Location Index (GSLI) tudja összefogóan megválaszolni.

H3. A magyarországi SSC-k megjelenéséhez a magyar kormány általi támogatások is szükségesek voltak.

A hipotézist az interjúalanyaim megerősítették. Véleményük szerint a közép- és nagyvállalatok több esetben is a támogatás által hozták meg döntésüket, hogy az osztott szolgáltatású központjukat Magyarországon valósítsák meg. A dolgozatomban a British Petrol és a Systemax általi példákkal erősítettem meg az interjúban elhangzottakat.

H4. A V4-ek országaiban megjelenő munkaerőhiány az SSC-ket is befolyásolja.

A munkaerőhiány megjelenése a V4-ek országaiban már a 2013-2014-es felmérésekben is felvetődött, napjainkban pedig már egyes felmérések tényként kezelik. Az interjúk által megerősítést kaptam mind a HR Analyst-tól, mind a többi interjúalanyomtól, hogy az új emberek felvétele hosszabb időt vesz igénybe, továbbá egyre kisebb a választási lehetőség, mely a minőség romlásával is párosul. A munkaerőhiányt ebben az ágazatban az egyetemeken az új SSC szakirányokkal oldanák meg, melyet a Viacom is támogat.
Befejezés

A szakdolgozatom által, úgy gondolom, megfelelő képet kaptunk a Shared Service Center-ek helyzetéről a V4-ek régiójában. A dolgozatom első felében az elméleti hátteret egyes gyakorlati elemekkel egészítettem ki. Az SSC-k létrehozása egyik alapvető célja egyértelműen a költségcsökkentés, amely befolyásoló tényező a versenyelőnyt illetően a vállalatok életében. Az SSC-k által lehetőség nyílik arra, hogy a vállalat tudjon lépni egyik szintről a másikra. A fejlődés nagyon fontos a vállalatok életében, ezért egy bizonyos szint után célszerű létrehoznia egy hatékonyabb és alacsonyabb működési költségű szolgáltató központot. Azonban a vállalatok tevékenységüktől függően tudnak egy ilyen központ létrehozni és bővíteni, mert egyes vállalati ágazatokban nem lehet több részlegen shared service-t alkalmazni. A hatékonyság főként a multinacionális vállalatok problémája az átláthatóság és a folyamatok diverzifikációja, a különböző országok miatt. Az egy helyre való összpontosítással a standardizálás is könnyebben végrehajtható, mellyel az eredmények gyorsan és pontosabban elérhetőek. A rendszer átláthatóbb válik, továbbá nem keletkezik munkaerőfelelség. A piacok kiszolgálásának egy helyre való koncentrációjával a munkaerő hatékonyabban kihasználható, több piacon is alkalmazható.

Az elméleti hátterektől a tranzakciós költségek elméletét mind statisztikai adatokkal, mind pedig az interjúk által bizonyítottam. Beigazolódott, hogy az SSC-k életében nagymértékű szerepe van az elméletnek.

A szolgáltató központok kiválasztásában több befolyásoló tényező van, ami alapján a vállalat meghatározza a megfelelő helyszínt a létrehozásra, mint például a munkaerő minősége és elérhetősége, idegen nyelveket beszélők aránya és természetesen a bérköltségek, mellyel megerősítem az OLI paradigma fontosságát az SSC-k életében. A multinacionális vállalatok központjuk létrehozása előtt feltérképezik a lehetséges országokat és városokat. Napjainkban a már létrehozott SSC-k által készített jelentések alapján is tudnak következtetéseket levonni, mely nagyban segítheti a döntésüket. Azonban a piacon is történnek olyan változások, mint például a munkaerő telítettség. A dolgozatomban is említettem, hogy a 2000-es évek elején és közepén a központok sorra
nyíltak meg a V4-ek országait. A lehetőségek nagyok voltak, az elérhető munkaerő is magas volt. A V4-ek országai versenyhelyzetbe kerültek, melyeket próbáltak állami támogatások révén megnyerni. Azonban a régió országai munkaerőhiány megjelenésével küszködtek, melynek okai a következők voltak: az SSC-k megjelenése és nagymértékű bővülése. Természetesen az országok továbbra is azt szeretném, ha a jövőben is újabb beruházások lennének, azonban a tendencia azt mutatja, hogy a munkaerő nem tudja megfelelően kiszolgálni a szolgáltató központokat. A munkafelvétel egyre hosszabb ideig tart, továbbá a szakemberek próbálják a vállalatok egymástól elcsábítani, akár bérmegkompensációit eszközölve. A vállalatok egymásra licitálásával a bérek növekedni kezdenek, amelyek bérszárazt okozhatnak. A költségek növekedésével az ország nem lesz már attraktív az újonnan megnyíló SSC-k számára és más országokban fogják az elképzeléseiket végrehajtani a vállalatok.

A Porter féle modell rávilágít arra, hogy a hatékonyság a döntő tényező a vállalat számára a költségek figyelembevételével. Továbbá, a munkaerő megfelelő választása, amely a jövőben is elérhető lesz, abban az esetben, ha a vállalat bővülést szeretne végrehajtani. A központ lényege, hogy olcsóbbá tegyék a kiszolgálást, ezért migrációkat hajtanak végre, melyekhez szükségesek a szakképzett emberek, akik a jövőben elvégzik, továbbá fejlesztik a folyamatokat. Az automatizáció létrejöttét azután lehet megfelelően végrehajtani, ha már ismerik a folyamatok végrehajtásának környezetét és a problémákra rá tudnak világítani. Az interjúkban megemlítettem a több ország egy időben való migrációjának hátrányát, melyben a munka mennyisége nem találkozott a munkaerő kapacitással, míg a Viacom esetében a migráció megfelelő ütemben zajlott. A minőségi kiszolgálás más országokra nem volt hatással, azonban további országok kiszolgálását át tudták venni. Az automatizáció által költségeket szeretnénk csökkenteni, amelyek bizonyos pozíciók megszűnéséhez vezetnek, azonban ez nem feltétlen jelenti a központ csökkenését, mert bizonyos folyamatok átvételével a komplexitás is növekszik. Ezek a feladatok csak kismértékben automatizálhatók, ezért a humán erőforrás megléte elengedhetetlen. A jövő azonban a technológia alkalmazása és a további folyamatok kiszervezése. Az egyszerűsített standardizált folyamatokat olyan országokba viszik át, amelyek a V4-ek
országainál jóval kedvezőbb bérköltségeket tudnak felmutatni, mint például India, Kína egyes részei vagy a Fülöp Szigetek. A folyamatok csak kismértékű hozzáadott értéket képviselnek, ezáltal a kockázat is alacsony. Fontos megjegyeznem, hogy az interjúk és a felmérések alapján kijelenthető, hogy a komplex feladatok maradnak a régió országaiban, és ezek mennyisége növekedhet a jövőben.

A technológia fejlődését a robotok megjelenésével azonosítjuk, amelyek az SSC-kben az egyes funkciókban a humán erőforrást megelőzőik hatékonyságban és már költségekben is. A dolgozatomban említettem, hogy a standardizált és automatizált folyamatok monoton típusúak, melyeket már robotok is tudnak végezni. A multinacionális vállalatok ebben az esetben a robotokat fogják használni, amelyek napi 24 órában tudnak dolgozni, a vállalatokat nem fogják elhagyni bizonyos idő után, továbbá a tudás - melyet belefektettek a robotokba - megmarad.

Fontos kérdés, hogy az automatizációra törekszünk, azonban mi az a határ, amit megengedhetünk magunknak? Bár a humán erőforrást hibázhat és akár lassabban végezhet el munkákat, de ugyanakkor a folyamatokat fejleszteni tudják és a komplex feladatokat is el tudják végezni. A robotok megjelenése már nem a jövő kérdése, hanem maga a jelen. A jövő kérdése, hogy milyen mértékben fogjuk a robotokat alkalmazni.
Irodalomjegyzék

Könyvek és publikációk:


Dr. Deutsch Tamás (2016): Magyarország Digitális Exportfejlesztési Stratégiája, Digitális jóléti program

hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban. Gazdasági Minisztérium, Budapest. pp. 67-80


Hungarian Investment Promotion Agency - HIPA: Invest in Hungary 2016;

Hungarian Investment Promotion Agency - HIPA: Shared Service Centers in Hungary, 2016


German Outsourcing Association (2014): Romania outsourcing destination guide, 2014


Robert Marciniak: Position of CEE and Hungary on the Global Shared Service Delivery Market – 1st annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, pp. 167-168

SunGard Avantgards Insights, (2010): The next generation shared service center - what have we learned?


Szijjártó Péter beszéde a Systemax budapesti Shared Service Center megnyitóján 2014, március


Interernetes források:


Edutus Főiskola: Példaértékű együttműködés: szeptemberben elindul egy régóta várt, hiánypótló üzleti képzés az SSC szektor számára http://www.edutus.hu/cikk/peldaerteku_egyuttmukodes/ letöltés 2016.11.03

Hungarian Service and Outsourcing Association –HOA: Multikat csábítanak Budapestre – Mekkora a fizetés? http://www.hoa.hu/?lang=hun&menu=251&pid=259 letöltés 2016.11.01
Hungarian Service and Outsourcing Association – HOA: Hárommilliárdos állami támogatás a BP-nek [http://www.hoa.hu/?H%E1rommilli%E1rdos-%E1llami-t%E1mogat%E1s-a-BP-enk&pid=blog&post=66](http://www.hoa.hu/?H%E1rommilli%E1rdos-%E1llami-t%E1mogat%E1s-a-BP-enk&pid=blog&post=66); letöltés 2016.11.03

Nemzeti Fejlesztési Minisztérium támogatási szerződése (2010): [http://www.kormany.hu/download/6/c9/30000/t%C3%A1mogat%C3%A1s%2020141231.pdf](http://www.kormany.hu/download/6/c9/30000/t%C3%A1mogat%C3%A1s%2020141231.pdf) letöltés 2016.10.28

Sütő, Zsuzsanna (2012): A kiszervezés új formája - crowdsourcing, Budapest: HR Portál - [http://www.hrportal.hu/hr/a-kiszervezes-uj-formaja-crowdsourcing-20120209.html](http://www.hrportal.hu/hr/a-kiszervezes-uj-formaja-crowdsourcing-20120209.html) letöltés 2016.11.02

## Mellékletek

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rank</th>
<th>Rank Change</th>
<th>Country</th>
<th>Financial Attractiveness</th>
<th>People Skills and Availability</th>
<th>Business Environment</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>India</td>
<td>3.22</td>
<td>2.71</td>
<td>2.55</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>China</td>
<td>2.76</td>
<td>1.42</td>
<td>1.69</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>Malaysia</td>
<td>2.34</td>
<td>2.07</td>
<td>1.64</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>Brazil</td>
<td>2.04</td>
<td>1.44</td>
<td>1.44</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>Indonesia</td>
<td>3.23</td>
<td>1.84</td>
<td>1.79</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>Thailand</td>
<td>3.17</td>
<td>1.56</td>
<td>1.56</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>Philippines</td>
<td>2.71</td>
<td>1.36</td>
<td>1.36</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td>Mexico</td>
<td>2.78</td>
<td>1.56</td>
<td>1.56</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>4</td>
<td>Chile</td>
<td>2.81</td>
<td>1.25</td>
<td>1.12</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>Poland</td>
<td>2.81</td>
<td>1.25</td>
<td>1.12</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>1</td>
<td>Vietnam</td>
<td>2.79</td>
<td>1.16</td>
<td>1.16</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>0</td>
<td>Bulgaria</td>
<td>2.99</td>
<td>0.94</td>
<td>1.66</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>0</td>
<td>Romania</td>
<td>2.87</td>
<td>1.03</td>
<td>1.03</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>2</td>
<td>Sri Lanka</td>
<td>3.17</td>
<td>2.60</td>
<td>2.11</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>0</td>
<td>United States</td>
<td>3.37</td>
<td>2.00</td>
<td>1.25</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>0</td>
<td>Egypt</td>
<td>3.20</td>
<td>1.29</td>
<td>1.29</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>4</td>
<td>Russia</td>
<td>3.03</td>
<td>1.26</td>
<td>1.26</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>5</td>
<td>Latvia</td>
<td>2.70</td>
<td>0.95</td>
<td>1.64</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>0</td>
<td>Costa Rica</td>
<td>2.70</td>
<td>0.90</td>
<td>1.72</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>0</td>
<td>Colombia</td>
<td>2.97</td>
<td>1.38</td>
<td>1.38</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>18</td>
<td>Turkey</td>
<td>2.87</td>
<td>1.40</td>
<td>1.40</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>4</td>
<td>Bangladesh</td>
<td>3.84</td>
<td>2.14</td>
<td>2.37</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>0</td>
<td>Germany</td>
<td>3.62</td>
<td>1.14</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>0</td>
<td>Ukraine</td>
<td>3.62</td>
<td>1.14</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>2</td>
<td>United Kingdom</td>
<td>3.47</td>
<td>2.45</td>
<td>2.33</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>7</td>
<td>Czech Republic</td>
<td>3.17</td>
<td>1.14</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>12</td>
<td>Lithuania</td>
<td>3.17</td>
<td>1.14</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>3</td>
<td>Pakistan</td>
<td>3.26</td>
<td>2.14</td>
<td>1.84</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>0</td>
<td>Ghana</td>
<td>3.26</td>
<td>2.14</td>
<td>1.84</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>6</td>
<td>Mauritius</td>
<td>3.17</td>
<td>1.90</td>
<td>1.60</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>Panama</td>
<td>2.39</td>
<td>1.14</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>2</td>
<td>Hungary</td>
<td>2.97</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>1</td>
<td>Estonia</td>
<td>2.97</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>0</td>
<td>Morocco</td>
<td>2.97</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>15</td>
<td>Jordan</td>
<td>2.97</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>2</td>
<td>Argentina</td>
<td>2.97</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>18</td>
<td>United Arab Emirates</td>
<td>2.97</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>10</td>
<td>Tunisia</td>
<td>3.04</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0</td>
<td>Kenya</td>
<td>3.04</td>
<td>1.04</td>
<td>1.97</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>4</td>
<td>Portugal</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>5</td>
<td>France</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>NA</td>
<td>Trinidad and Tobago</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2</td>
<td>Jamaica</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>-7</td>
<td>Canada</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>-5</td>
<td>Senegal</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>-14</td>
<td>Spain</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>NA</td>
<td>Peru</td>
<td>2.12</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>-1</td>
<td>South Africa</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>-14</td>
<td>Slovakia</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>-2</td>
<td>Singapore</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>-9</td>
<td>Uruguay</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>-3</td>
<td>Australia</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>-2</td>
<td>Ireland</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>-4</td>
<td>Israel</td>
<td>2.03</td>
<td>1.26</td>
<td>2.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Notes: Δ represents the change in rank since the 2014 index. For France, Germany, the United Kingdom, and the United States, tier 2 locations are assessed. Scores lower than 0.4 are not displayed.
Source: 2016 A.T. Kearney Global Services Location Index™