

SZABÓ Zsolt Roland – VIDA Gábor

SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK MAGYARORSZÁGON

A szolgáltató központok (Shared Service Center – SSC) mintegy 15 éve jelentek meg Magyarországon, és jelenleg mintegy ötven működik hazánkban. Népszerűségük töretlen, és az üzleti szféra mellett a közszolgáltatásban is megjelenőben vannak (Ulbrich, 2003). A szolgáltató központok létrehozásának indítékairól és módjáról számos tanulmány született (Arthur Andersen, 2000; PwC, 2006), azonban tényleges működésükről kevés információval rendelkezünk mind hazai, mind nemzetközi szinten. A szerzők tanulmányukban a szolgáltató központokra vonatkozó, másodlagos forrásokból származó megállapításokat, 21 Magyarországon működő központ vezetőitől gyűjtött elsődleges adatokkal tesztelték. Az alapadatok Vida Gábor (2008) e tárgyban született MBA-diplomamunkájához készített kutatásából álltak rendelkezésre. A szerzők a jelen cikk összeállításához az adatokat tovább vizsgálták, összefüggéseiben is továbbfelelték. A tanulmány jelentős eredményének tekinthető, hogy a szolgáltató központok valós helyzetképét sikerült felvázolni a célok, tevékenységek, szervezeti működés és felelősségek, valamint a telephely-választás dimenzióiban. Sikerült azonosítani az SSC-vezetők gondolatait meghatározó folyamatos hatékonyság- és minőségjavítási motivációt, az emberek és a rendszerek fejlesztésének eltérő növekedési szemléletét és a túlzott nemzetköziesedés csapdait.

Kulcsszavak: beszerzés, értéklánc, kiszervezés, folyamatos megújulás, hatékonyságjavítás, támogató folyamatok, belső szolgáltatások, lean filozófia, SLA, szervezeti változás, telephelyválasztás

A szolgáltató központ a vállalat párhuzamosan meglévő támogató tevékenységeinek elkülönült szervezeti egységbe történő szervezése. Az SSC-k jellemzően csoporton, tulajdonosi körön belül működő, de külön jogi egységbe szervezett, belső piaci körülmények között működő vállalatok. Az SSC nem kiszervezés (bár sokszor a hétköznapi szóhasználatban vállalatcsoportok ezt is kiszervezésnek nevezik), hiszen a tevékenység ellátása csoporton belül marad (Muskovits, 2006). Az vitathatatlan, hogy a szolgáltató központok kialakítása és működtetése során sokat tanultak az outsourcing szolgáltatók módszertanából (cf. Kuada,

2006), illetve szerződéseikből, mégis egy más jelenségről beszélhetünk. A tanulmány szerzői nem tekintik SSC-nek az outsourcing szolgáltatókat és önmagában igyekeztek értelmezni a szolgáltató központok működését (1. ábra, ITDH, 2008).

1. ábra

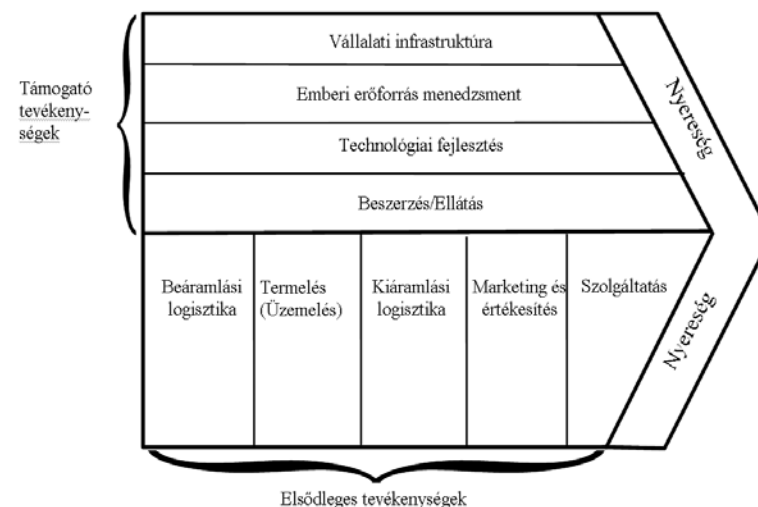
Szolgáltató központok Magyarországon – Forrás: ITDH, 2008



VEZETÉSTUDOMÁNY

A porteri értékláncmodell

Forrás: Porter (1985) alapján idézi Balaton et al. (2007) p 72



2. ábra

Az értéklánc elemzés segítségével a vállalati működés apró részekre bontható, mely alapján az egyes folyamatokról megítélhető, hogy azok mennyiben járulnak hozzá a vállalat kedvezőbb versenyhelyzetéhez (profitabilitásához). A klasszikus porteri modell mellett az üzleti és a tanácsadói gyakorlatban egyre inkább elterjedőben van az elsődleges és a másodlagos tevékenységek mellett a menedzsmentfeladatok kiemelése és külön kezelése. A két modellt a 2. és a 3. ábra mutatja be.

Az értékláncmodell alkalmazása nagyban hozzájárult a vállalati értékteremtés megértéséhez, és segítségével sikerült feltárni a vállalatban belülről megjelenő párhuzamos feladatvégzéseket. Az elemzési technika minden eddiginél jobban rámutatott, hogy míg egy-egy üzleti egység elsődleges tevékenységei

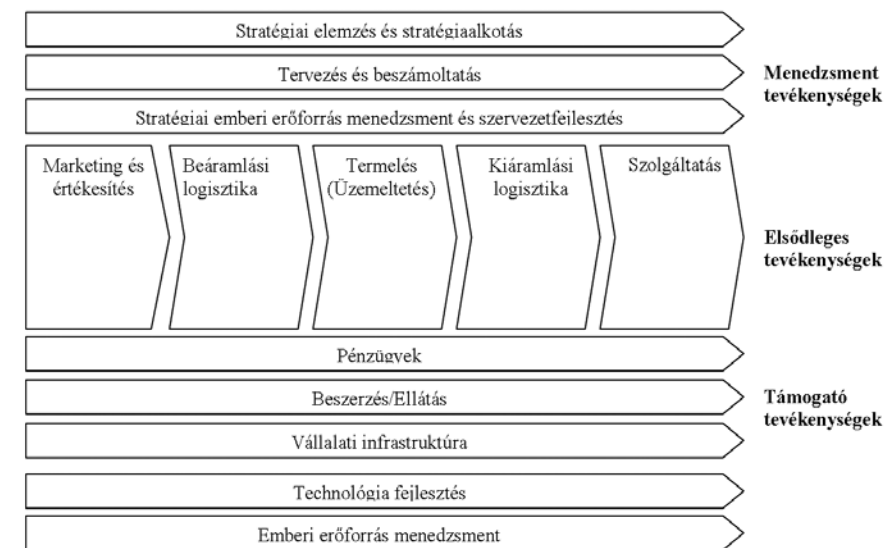
A dolgozat első szakaszában értékláncmodellek segítségével mutatjuk be azt az elméleti alapot, mely életre hívta a szolgáltató központokat. Ezt követően az SSC nemzetközi és magyar szakirodalma alapján a szerzők hipotéziseket fogalmaznak meg, melyek tesztelésére a kutatási módszertan bemutatását követően kerül sor. A hipotézistesztelés mellett a felvett adatok lehetőséget adtak menet közben megfogalmazódó összefüggések feltárására is, melyeket az eredmények bemutatása rész tartalmaz. Az eredmények pusztán bemutatásán túl a szerzők fontosnak tartották az eredmények összerendezését, tágabb kontextusban való vizsgálatát is, így ez külön megjelenik a dolgozatban, a kutatási eredmények összefoglalása és irányok kijelölése előtt.

jellemzően eltérnek egymástól, addig a menedzsment és az egyéb támogató tevékenységek között jelentős az átfedés. Továbbá az egyes üzleti egységek esetén a támogató funkciók/folyamatok jelentős erőforrásokat kötnek le, vagyis az értékteremtés nem optimális.

Számos esetben felesleges, hogy valamennyi üzleti egység saját maga kezelje pénzügyeit, készítse el bérszámfejtését vagy éves beszámolóját. Gyakran az ezzel kapcsolatos munkálatok nem érik el a kritikus tömeget, szélsőséges esetben nem töltik ki egy-egy jól képzett szakember munkaidejét. Ez vezetett számos vállalatnál arra, hogy ezeket a támogató funkciókat központilag kezeljék (funkcionális munkamegosztás, Dobák, 1997).

3. ábra

Napjainkban használatos értékláncmodell



Szolgáltató központok a vállalati értékteremtésben

A menedzsment-szakirodalomban közel negyed évszázados az a gondolat, hogy a vállalati értékteremtés egymásra épülő elemekből áll (értéklánc), és a vállalati értékteremtés elsődleges és támogató funkcióinak szétválasztásával pontos képet kaphatunk az egyes tevékenységeknek a vállalat versenypozíciójára gyakorolt hatásáról (Porter, 1985). Az értéklánc elemzés hazánkban is egyre népszerűbb, a vállalatvezetők közel 85%-a ismeri, és több mint harmaduk alkalmazza a formalizált stratégiai tervek elkészítése során (Szabó, 2005).

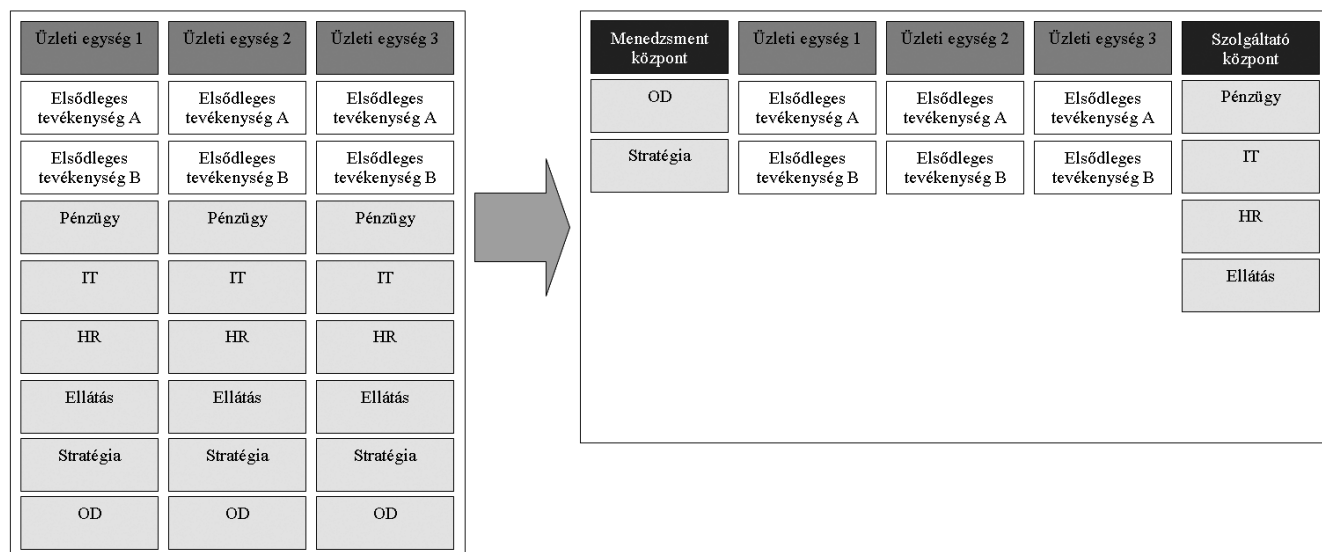
VEZETÉSTUDOMÁNY

Mindemellett a támogató területek filozófiája jelentősen eltér az üzleti egységek filozófiájától, amint arra az értékláncelmélet rámutatott. Az elsődleges tevékenységi területeken elköltött minden forintnak közvetlen és jól mérhető hatása van a vállalat árbevételére és profittömegére. Ezzel szemben a menedzsment és a támogató területeken elköltött forintoknak jellemzően csak közvetve jelenik meg a hatása. A támogató területek esetén olyan megoldásokat keresnek, melyek költséghatékonyan képesek biztosítani a vállalat elsődleges tevékenységeinek igényeit.

A menedzsmenttevékenységek esetén ennél még bonyolultabb a helyzet, mivel egyrészt igaz a támogató tevékenységekre tett állítás, miszerint fontos a költség-hatékony (operatív működés hatékony biztosítása), azonban legalább ekkora szerepet kapnak a stratégiai kérdések, mint például a környezeti alkalmazkodás és az üzleti modell meghatározása. A menedzsment feladata a vállalat üzleti egységei közötti koordináció és harmonizáció is, mely során a vállalat érdekeit és az egyes üzleti egységek érdekeit szükséges azonos nevezőre hozni. Jelen tanulmány során a szerzők szolgáltató központokra, illetve a támogató tevékenységekre fókuszálnak, de a későbbiekben tervezik a menedzsmentközpontok alaposabb megértését is. A szolgáltató és a menedzsmentközpontok megjelenését eredményező szervezeti változásokat a 4. ábra szemlélteti.

Szervezeti változások: Szolgáltató és menedzsmentközpontok megjelenése

Forrás: Quinn et al. (2000) modelljének a szerzők által kiegészített változata



Az értéklánc értelmezési szintjén a szolgáltató központok nem mások, mint a vállalatok párhuzamos/többszörösen meglévő támogató tevékenységeinek racionalizálása. Ez az üzleti egységek gyakorlatában úgy

jelentkezik, hogy egyes szervezetek (üzleti egységek, vállalatok) úgy döntenek, hogy hasonló jellegű tevékenységeik elvégzését ugyanarra a szervezetre bízzák, mintsem önmaguk végeznék (Quinn et al., 2000: p. 11.).

A szolgáltató központok céljai

Az értékláncmodell alapján a támogató tevékenységekkel szemben a vállalat elvárásai következőképpen fogalmazhatóak meg:

1. a szolgáltatás legyen megfelelő színvonalú az elsődleges és a menedzsmentfunkciók támogatására,
2. a kiválasztott szolgáltatási szinten legyen a lehető legolcsóbb.

Az első elvárás teljesítésében az okoz leginkább nehézséget, hogy definiálni kell, milyen is a megfelelő színvonalú szolgáltatás. Ehhez első körben szükséges a szolgáltatásokat definiálni és minőségi, mennyiségi és biztonsági kritériumokat megfogalmazni a szolgáltatásokkal szemben. A megfelelő szolgáltatási szint meghatározása leggyakrabban az outsourcing, illetve a szolgáltatási szerződésekből jól ismert szolgáltatási-szint-megállapodások (service level agreement, SLA) keretében történik. A költségek minimalizálása csak ezt követően történhet vállalaton kívül vagy belül egyaránt.

4. ábra

Megjegyzendő, hogy azok a vállalatok, amelyek nem képesek definiálni tevékenységeiket, nem is gondolkozhatnak a kiszervezéséből, illetve a professzionális szolgáltató központ működtetéséből fakadó előnyökről.

A támogató szolgáltatások szolgáltató központokba helyezésének számos előnye adódik a vállalat számára: költségcsökkentés a folyamatok egyszerűsítése és standardizálása révén, költségcsökkentés a bérköltségek nemzetközi különbségeinek kihasználásából, magasabb szolgáltatási szint lehetősége, mindemellett az üzleti egységek menedzsmentje jobban fókuszálhat elsődleges tevékenységeire, illetve új üzleti lehetőségekre, és ezzel az SSC létrehozása támogatja a legjellemzőbb stratégiai célkitűzést, a növekedést (SBPOA, 2004).

A The Heckett Group által 2003-ban készített felmérés szerint a szolgáltató központok melletti legfontosabb érvek a felmérés fontossági sorrendjében: (1) az adminisztrációs költségek csökkentése, (2) javulás a minőség, pontosság és időbeli átfutás terén, (3) létszám- és bérköltségcsökkenés, (4) azonos feladatok csoportos kezelése révén elérhető a kritikus tömeg, (5) standardizált szolgáltatások, (6) egyszerűsített munkavégzés az elsődleges tevékenységekben és IT-támogatás.

Hasonló végkövetkeztetésre jutott a Deloitte Consulting and International Data Corporation (1999) felmérése, mely szintén a (1) költségcsökkentést tartotta a legfontosabb célnak. Ezt követték a felmérés eredményei alapján: (2) növekvő működési rugalmasság, (3) javuló szolgáltatási szint. Továbbá fontos érv lehet a szolgáltató központok mellett az IT- és az ERP-(vállalatirányítási)rendszerek kezelése, a globalizáció és a fúziók adta lehetőségek, szinergiák jobb kihasználása.

Kérdésként merül fel, hogy mekkora költségmegtakarítást is jelenthet a vállalatnak az adott szolgáltatás szolgáltató központokba szervezése. A SBPOA kutatása alapján a szolgáltató központok körülbelül negyede (26%) 10% alatti, harmada (33%) 11 és 20% közötti, míg kétötöde (41%) 20% feletti javulást ért el. Egy másik felmérés tanulsága szerint az arányok még kedvezőbbek; minden 5-ből 2 vállalat ért el 20% feletti (akár 80%-os) költségcsökkenést, szintén 2 vállalat 11–20% közöttit, és mindössze 1 vállalat 2–10% közöttit (The Heckett Group, 2003).

Fontos megjegyezni, hogy a felmérések a tényleges megtakarításokat egy statikus pontban vizsgálták, a tanulási görbe jelentette költségcsökkenés vizsgálatára nem tértek ki. Ezt összevetve a szolgáltató központok potenciális céljaival, arra a következtetésre juthatunk, hogy jelenleg a szolgáltató központokban még számos lehetőség van a vállalat növekedésének támogatásában (Kearney, 2004), és a 30%-os hatékonyságjavulás sem tekinthető abszurdnak jól működő kapcsolat esetén (Piac és Profit, 2006).

A korábbi felmérések tehát arra a következtetésre jutottak, hogy a közvetlen költségmegtakarítások jelentik a legfontosabb célt a szolgáltató központok számára, mindemellett a javuló szolgáltatási szint, a vállalati növekedés támogatása fokozatosan alakulhat ki (learning by doing). Ez utóbbit a későbbiekben bemutatásra kerülő Quinn et al. (2000) modellje is előrevetíti (7. ábra). A nemzetközi kutatási eredmények alapján a következő hipotézist fogalmazták meg a szerzők:

H1a: A szolgáltató központok célja jellemzően költségcsökkentés.

H1b: A szolgáltató központok eredeti és jelenlegi céljai az elkövetkezendő 3-5 évre eltérnek.

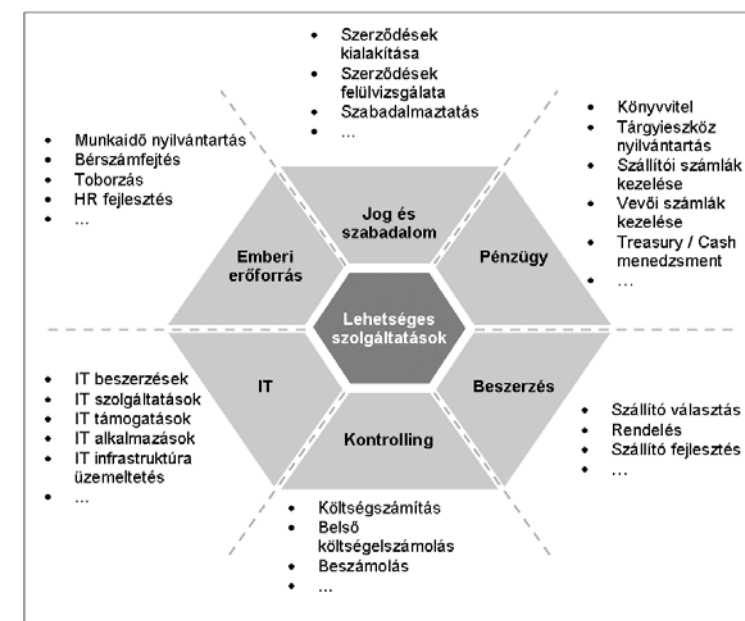
A szolgáltató központok tevékenységei

A szolgáltató központok lehetséges tevékenységei valamennyi támogató funkciót felölelhetik, melyeket rendszerezve mutat be az 5. ábra.

5. ábra

A szolgáltató központok lehetséges tevékenységei

Forrás: SBPOA, 2004 alapján



A lehetséges tevékenységek közül egyes tevékenységek jobban elterjedtek, míg mások kevésbé jellemzőek. Nemzetközi trendek alapján megállapítható, hogy szolgáltató központokba a legtöbb vállalat első lépésként leginkább különféle pénzügyi és számviteli tevékenységeket helyez át. A megosztott szolgáltatásokkal és az üzleti folyamatok kiszervezésével foglalkozó szövetség (Shared Services and Business Process Outsourcing Association, SBPOA) 2004-es felmérése szerint a vizsgált szolgáltató központok többsége végzett szám-

viteli feladatokat; szállítói számlák kezelése (83%), főkönyvi könyvelés (65%), tárgyi eszközök nyilvántartása (57%), vevői számla kezelése (56%), útiköltség-nyilvántartás (50%). Továbbá jelentős hányaduk végzett emberierőforrás-menedzsment tevékenységeket (44%), vagy éppen eszközhasználat-támogatási, ügyfélszolgálati (help desk) szolgáltatást (39%).

Egy ennél is frissebb tanulmány szerint még jelentősebb a pénzügyi és számviteli feladatok szerepe a szolgáltató központok tevékenységportfóliójában. Az Universitát St. Gallen (USG) és a KPMG közös kutatása alapján (2007) a szolgáltató központok több mint háromnegyede végzi szállítói számlák kezelését (99%), a főkönyvi könyvelést (92%), a tárgyi eszközök nyilvántartását (84%), a vevői számlák kezelését (88%), az útiköltség-nyilvántartást (86%). A nemzetközi kutatási eredmények alapján a következő hipotézist fogalmazták meg a szerzők:

H2a: A magyarországi szolgáltató központok többsége szolgált pénzügyi-számviteli tevékenységeket.

H2b: A magyarországi szolgáltató központok szolgáltatásportfóliójában egyszerre több szolgáltatás-csoport is megjelenik.

A szolgáltató központok működése

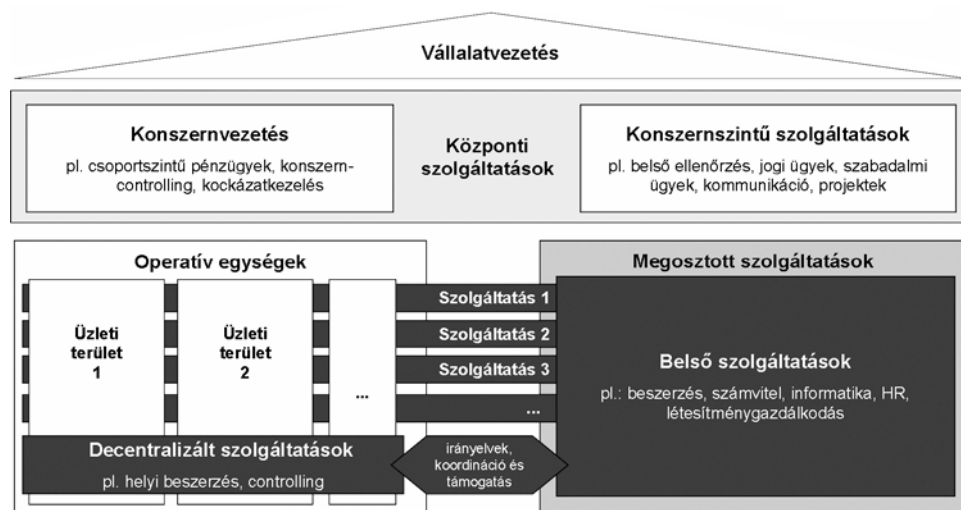
A szolgáltató központok céljai és tevékenységi körei mellett legalább ekkora jelentőségű annak a kérdésnek a feltárása, hogy hogyan is működnek ezek a szolgáltató központok a mindennapokban, milyen szervezeti keretek között, milyen megállapodásokkal kapcsolódnak a vállalatokhoz, és miért pont Magyarországon?

A szolgáltató központok szervezeti kérdései

A szolgáltató központok kialakulása az értéklánc mentén szerveződő vállalatokhoz kapcsolható jelenség, melynek alaplogikáját a 4. ábra szemlélteti. A gondolatmenetet továbbfűzve, az egyes központok és üzleti egységek között (a vállalat működése szempontjából) hierarchikus kapcsolat állítható fel, mely logikája részben megfeleltethető Mintzberg (1979 idézi: Kieser, 1995) vállalatképének, melyet a 6. ábra mutat be.

Szolgáltató központok a szervezeti hierarchiában

Forrás: IFUA Horváth & Partners, 2006. p 278 alapján



Az egyes területek szerepe a munkamegosztás alapján eltér. A konszernvezetés elsősorban a vállalat egészét érintő, illetve a törvényi szabályozások által megkövetelt feladatokat látja el. A konszernszintű szolgáltatások elsősorban a vállalat működésének optimális és törvényes szervezeti feltételeit teremtik meg. A központ vezeti a szervezet megújulásához szükséges projekteket.

A szolgáltató központok a vállalat, illetve elsősorban az üzleti egységek támogató funkcióit látják el, mely során az üzleti egységek tartós igényeit optimalizálják. A helyi szolgáltatások ezzel szemben a nem rendszeresen, ad hoc jelleggel felmerülő lokális igényeket elégítik ki, melyek a mindennapi működéshez elengedhetetlenek. Tevékenységük nem a működés hatékonyságára, hanem folyamatosságára helyeződik. Összességében a működés megszervezésének alapjai az üzleti folyamatok. Hipotézisünk:

H3a: A szolgáltató központok folyamatok mentén szervezik működésüket.

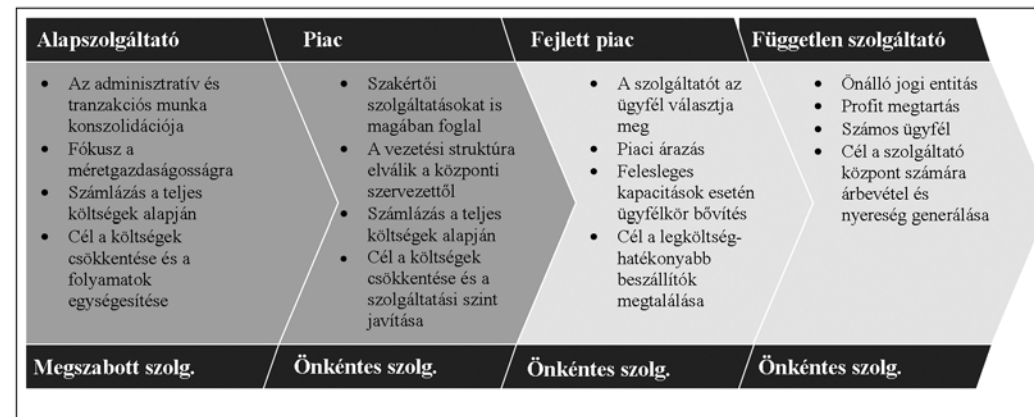
A szervezeti, illetve a tevékenység-hierarchia mellett a szervezeti beágyazódottság kérdése is fontos, vagyis vizsgálatok tárgyát képezi a vállalat és a szolgáltató központ viszonya. Quinn et al. (2000) vizsgálataik alapján egy olyan modellt állítottak fel, mely alapján folytonosság mutatható ki a szervezeti beágyazódottság vonatkozásában, a vállalati szolgáltató központ és a független szolgáltató központ között. Ezt a 4 lépcsőt mutatja be a 7. ábra.

A szolgáltató központok a rendszerváltást követően jelentek meg a magyar gazdaságban, mindemellett folyamatos fejlődésükről számolhatunk be. Először

6. ábra

A szolgáltató központok szervezeti beágyazódottsága

Forrás: Quinn et al., 2000 p 24 alapján



külföldi vállalatok kezdték létrehozni központjaikat, majd hamarosan a magyar vállalatok is követték példájukat (ITDH, 2008). Az egyes központok fejlettségéről mindmáig nem rendelkezünk megbízható és részletes információkkal, mindemellett feltételezhető, hogy mind a legkevésbé önálló, mind a független szolgáltató központ típusa megjelenik hazánkban.

A szervezeti beágyazódottság szempontjából fontos kérdés, hogy a menedzsmentközpont mely vezetőjének készít riportot a szolgáltató központ. A H1a hipotézis alapján a szolgáltató központok célja a költségcsökkentés, illetve a H2a hipotézis alapján a szolgáltató központok jellemzően pénzügyi és számviteli tevékenységeket végeznek. Az említett két feltételezést figyelembe véve arra a következtetésre juthatunk, hogy a szolgáltató központok a vállalat pénzügyi vezetőjéhez (CFO) tartoznak.

H3b: A szolgáltató központok a vállalatcsoport pénzügyekért felelős vezetője alatt helyezkednek el.

A szolgáltató központok szolgáltatási szintje

A szolgáltató központok céljaiból, tevékenységi köréből (5. ábra) és szervezeti beágyazódottságából adódóan (7. ábra) a szolgáltató központok és a szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok kapcsolatát különféle szolgáltatási szinteken határozhatják meg, eltérő árazási modellekben állapodhatnak meg, eltérő tartalommal tölthetik fel. A szerződéses kapcsolat alapját a szolgáltatás-szint-megállapodások képezik (SLA).

H4a: A szolgáltató központok és a vállalatcsoport között léteznek szolgáltatás-szint-megállapodások.

A szolgáltatás-szint-megállapodások alapvetően kitérnek a szolgáltatások leírására és az azzal kapcsolatos minőségi, mennyiségi és biztonsági elvárásokra, illetve az ennek megfelelő árazásra (The Hackett Group, 2004).

Az árazás történhet a vállalati központ költségallokációja vagy a szolgáltató központ számított költsége, haszon, piaci ár, vagy éppen az ügyfélnek szolgáltatott érték alapján (Carlson – Schurmann, 2004: p. 34.). A szolgáltató központok szervezeti beágyazódottsága és az adózási kérdések miatt feltételezhető, hogy az árazás jellemzően transzfer- (költségalapú belső elszámoló) áron történik.

H4b: A szolgáltató központok transzferáron számláznak.

A szolgáltatások definiálása és árazása mellett, a szolgáltatás-szint-megállapodásoknak számos egyéb elem is részét képezheti, mint például a fejlesztési irányok megjelölése, vagy éppen a túl- vagy alulteljesítés következményei, egyéb jogok és kötelezettségek meghatározása. Összességében tehát a szolgáltatások meghatározása mellett azok ellenőrzésének módjai is a szerződés részét képezhetik. Alapvető ezen belül a szolgáltatások minőségének és biztonságának mérése, szinten tartása, illetve fejlesztése.

H4c: A szolgáltatási szerződésekben kikötik a szolgáltatások minőségének és biztonságosságának rendszeres mérését.

H4d: A szolgáltató központ felelősséggel tartozik a szolgáltatások minőségéért.

H4e: A szolgáltató központ felelősséggel tartozik a szolgáltatások fejlesztéséért.

Miért választják a szolgáltató központok Magyarországot telephelynek?

A magyarországi vállalatok esetén a hazai telephelyválasztás evidensnek tekinthető. A nemzetközi vállalatok esetén a külföldi terjeszkedésnek alapvetően 4 indítékát szokták azonosítani (Dunning, 1998 alapján), miszerint a vállalatok motivációja lehet:

- erőforrás-keresés,
- piacszerzés,
- hatékonyságnövelés (termelékenység, komperatív előnyök),
- stratégiai előnyök megszerzése, illetve megtartása.

7. ábra

Az egyes kategóriák magukért beszélnek, de emellett mindenképpen érdemes azt megemlíteni, amit Dunning is hangsúlyozott, hogy az egyes csoportok között vannak átfedések, tehát egy vállalat nemzetközi terjeszkedésében több motivációs tényező is szerepet játszhat.

Az erőforrás-keresés és a hatékonyságnövelés mind az anyavállalatok, mind a szolgáltató központok esetében jelentős motiváció lehet, mivel a szolgáltató központok által végzett tevékenységek relatíve munkaintenzívek. A magas foglalkoztatottsági szinten lévő országokban nehezebb, illetve drágábban lehet megfelelő minőségű munkaerőhöz jutni, mindemelllett az országválasztást jelentősen befolyásolja a célország munkaerejének mennyisége és minősége.

A piacszerzés elsősorban a független szolgáltató vállalatokat érinti, de az anyavállalatok nemzetközi piacszerzésével a függő szolgáltató központok külföldi megjelenése is számottevő. Stratégiai előnyök elsősorban az anyavállalatoknál és a független szolgáltató központoknál jelentkeznek, az értékalapú szemlélet megvalósulásán keresztül (az értékalapú stratégiákkal kapcsolatban részletes ismertetést ad Becker et al., 2005).

A nemzetköziesedés egyik legnagyobb akadályá az azonban a megfelelő emberek és munkakörnyezet megtalálása. Davis (2005) kimutatta, hogy a kulturális és nyelvi különbségek jelentős problémát jelentettek az amerikai globális vállalatok számára az európai és ázsiai szolgáltató központok alapítása és működtetése során.

H5: A szolgáltató központok magyarországi jelenléte a kedvező munkaerő-piaci körülményekre vezethető vissza.

A kutatás módszertana és a mintajellemzők

A megfogalmazott hipotézisek értelmezésére (operacionalizálására), majd tesztelésére a szerzők szekunder és primer vizsgálatokat folytattak. A másodlagos adatforrások összegyűjtése elsősorban a szolgáltató központok kontextusának megértését és az elsődleges adatgyűjtés előkészítését szolgálták. A kontextus vizsgálatában nagy segítséget jelentettek az írott források mellett, melyek egy része kutatási eredmények és szakcikk (Quinn et al., 2000), másrészt tanácsadói gyakorlat (Arthur Andersen, 2000), harmadrésztől szolgáltató központokat tömörítő szakmai szövetségek jelentései (SBPOA, 2004), a szerzők szolgáltató központokkal kapcsolatos személyes tapasztalatai is.

A néhány központtal folyó szorosabb együttműködés mellett példaként említhető a személyes tapasztala-

latokra, hogy az elmúlt évben a szerzők három szolgáltató központokkal kapcsolatos konferencián, illetve szemináriumon vettek részt: (a) The Shared Services & Outsourcing Network's (SSON) 2nd Annual Shared Services Eastern Europe, (b) IFUA Horváth & Partners: Shared Service Centerek teljesítményének mérése szeminárium: Hogyan lehet hatékonyan irányítani a Shared Service centereket?, (c) IFUA Horváth & Partners: Shared Service Centerek szeminárium. Ezen a rendezvényeken mintegy 15 szolgáltató központ tapasztalata volt megismerhető első kézből.

A hipotézisek tesztelésére Vida Gábor e tárgyban született, Shared Service Center in Hungary című Corvinus School of Management (BCE) MBA-diplomamunkájához készített kutatásánál használt kérdőív és alapadatok szolgáltak. A kérdőív első része a szolgáltató központ tevékenységi körére kérdez rá, pénzügyi és számviteli, beszerzés, IT, HR, kontrolling, infrastruktúra-menedzsment tevékenységeket felsorolva. Az 5. ábrában ismertetett lehetőségek közül a jogi tevékenységek nem kerültek be a kérdőívbe, mivel a kvalitatív kutatás alapján feltételezhető, hogy egyrészt a vállalatok jellemzően ügyvédi irodákkal dolgoznak, a belső jogi munkákat jellemzően egy vezető jogász képviseli, míg másrészt a jogi feladatok többsége összefonódik a HR-funkcióval, illetve a munkaszerződésekkel kapcsolatos feladatokkal. A válaszadó többes választás segítségével bejelölhette a szolgáltató központ tevékenységeit, illetve kiegészíthette azokat, amennyiben a felsorolásban nem szerepeltek. Az első rész a H2a és H2b hipotézisek teszteléséhez nyújt információkat.

A kérdőív második része a H1a és H1b hipotézisek tesztelését segíti, mivel a szolgáltató központok eredeti és jövőbeli céljaira kérdez rá. A kitöltők az alábbi lehetőségekből választhattak: (a) költségmegtakarítás az egyszerűsítés és standardizálás segítségével, (b) költségcsökkentés alacsonyabb bérköltségű helyszínre telepítéssel, (c) magasabb szintű szolgáltatások biztosítása, (d) az alaptervekenységre való fókusz biztosítása a háttértevékenység helyett, (e) új üzleti lehetőségek kihasználásának támogatása, (f) egyéb, nevezetesen:...

A kérdőív következő része a szolgáltató központ és a vállalat szervezeti kérdéseivel, irányítási struktúrájával és szerződéses megállapodásaival foglalkozik. A szerződéses kapcsolatban taglalja a szolgáltatásintézmény megállapodás tartalmi elemeit, mint például az árazás és a felelősség kérdéseit. A válaszadók többes választások, értékelések és szöveges kifejtéssel adhattak számot a náluk alkalmazott gyakorlatról. A szubjektív válaszokra épülő ordinális skálák elemzésekor Hortoványi (2007) módszertani ajánlásait vettük figyelembe.

Mindemelllett a kérdőív középső része néhány további alapvető információra is rákérdez (méret, ügyfélkapcsolatok). Az egyes válaszelemeket részletesen bemutatjuk az eredmények ismertetésekor. Összességében ez a rész a szolgáltató központok gyakorlatának feltárásán túl a H3-as és H4-es hipotéziscsoport tesztelésére alkalmas.

A H5-ös hipotézis tesztelése a kérdőív befejező részében történik, mely során a válaszadó egy 5 fokozatú skálán értékelhette a magyarországi letelepedés és működés indítékait: (a) magyar vállalati csoport része, (b) jók a munkaerő-piaci körülmények, (c) jó az infrastruktúra, (d) kedvező a politikai környezet, (e) jó a jogszabályi környezet, (f) jók az egyetemek, (g) Magyarország az EU része, (h) egyéb, nevezetesen:...

A kérdőív zárórészében a szolgáltató központok vezetői egyéb információkat is megoszthattak a kérdezőkkel, mellyel segítik álláspontjuk jobb megértését, mint például melyek is azok a dilemmák, illetve kihívások, melyek őket foglalkoztatják. Az elkészült kérdőív önállóan is értelmezhető, mindemelllett lehetőséget ad félig strukturált interjúk facilitálására is. Ezt bizonyítja az első 2-3 pilotkérdés is, melyek még kérdezőbiztos segítségével történtek, azonban ezt követően a vállalatvezetők jellemzően önállóan töltötték ki a kérdőíveket. Az adatfelvételre 2008. február és március hónapokban került sor.

A teljes populációt mintegy ötven magyarországi szolgáltató központ jelenti, melyek közül 15-20 köthető magyar anyavállalathoz (ITDH, 2008). A szolgáltató központok vezetőit levélben, majd telefonon (adott esetben több egyeztetést követően) kértük fel a kutatásban való együttműködésre. A kutatás kérdőíves felmérésében végül 21 vállalat vett részt, melyek közül 9 köthető magyarországi anyavállalathoz, illetve kormányzathoz.

Budapest mellett a vidéki városok is egyre népszerűbbek a szolgáltató központok számára (Menedzsment Fórum, 2008). A vizsgált szolgáltató központok közül 14 (67%) budapesti, míg 7 (33%) vidéki székhelyű. Az arányok függetlenek attól, hogy külföldi vagy hazai központról beszélünk, mivel az almintákban is megegyeznek az arányok.

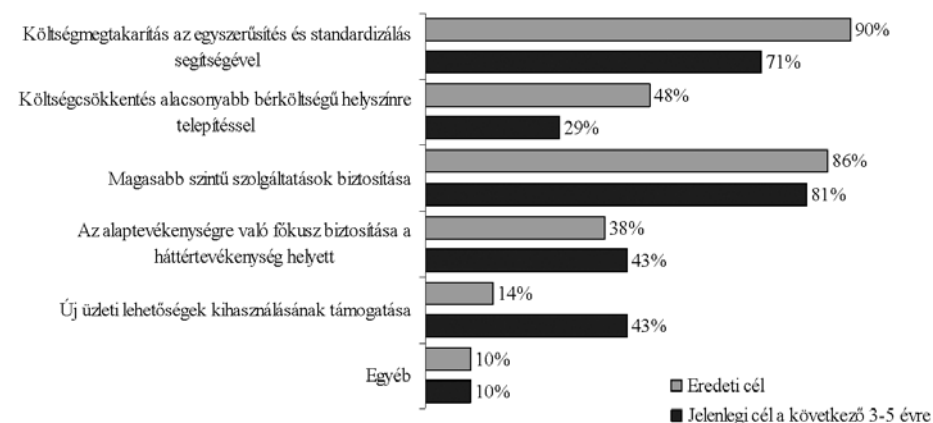
A szolgáltató központok mérete is nagyon eltérő képet mutat a mintában. Megtalálható benne a 10 főt és az 1250 főt foglalkoztató központ is. Egyaránt található a mintában egyetlen és ezres nagyságrendű külső és belső partnert kiszolgáló központ. Összességében a tapasztalt mintabeli reprezentáció megegyezik a populációra vonatkozó feltételezéseinkkel.

Az eredmények bemutatása

Célok

8. ábra

A szolgáltató központok céljai



A szolgáltató központok létesítésének eredeti célja egyrésztől költségmegtakarítás, másrésztől magasabb szintű szolgáltatás biztosítása. A költségcélok jelenleg is számos szolgáltató központ számára fontosak, azonban előtérbe kerül az alaptervekenységre fókuszálás és az új üzleti lehetőségek kihasználásának támogatása is (8. ábra).

Az eredeti és a jelenlegi célok kapcsolatainak vizsgálata (1. táblázat) során megállapíthatjuk, hogy,

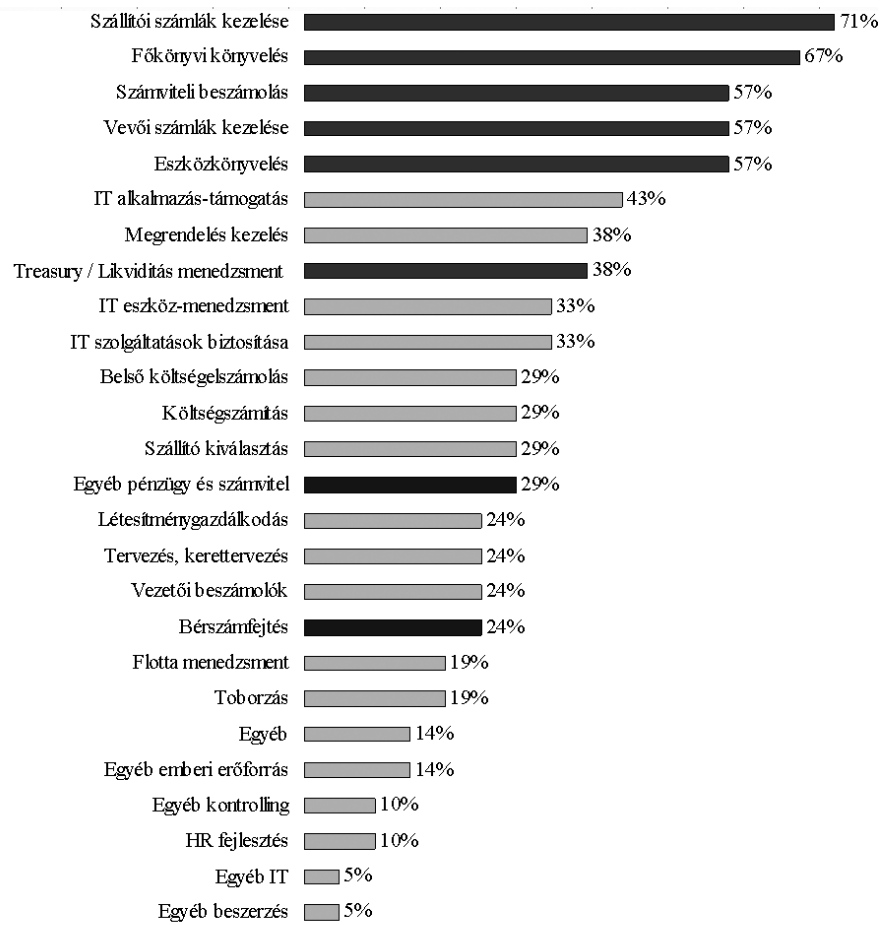
1. táblázat

A szolgáltató központok eredeti és jelenlegi céljai közti összefüggés

Jelenlegi cél az elkövetkezendő 3-5 évre	1	2	3	4	5	
Eredeti cél	Átlag	71%	29%	81%	43%	43%
1. Költségmegtakarítás az egyszerűsítés és standardizálás segítségével	90%	-0,205	-0,154	-0,157	-0,375	-0,047
2. Költségcsökkentés alacsonyabb bérköltségű helyszínre telepítéssel	48%	-0,030	0,452*	-0,509*	-0,440*	-0,248
3. Magasabb szintű szolgáltatások biztosítása	86%	0,344	-0,344	0,149	0,079	-0,196
4. Az alaptervekenységre való fókusz biztosítása a háttértevékenység helyett	38%	-0,155	-0,062	0,381	0,708**	-0,085
5. Új üzleti lehetőségek kihasználásának támogatása	14%	-0,043	-0,258	0,198	-0,079	0,471*

*** Korreláció 0,01 szinten * Korreláció 0,05 szinten

A szolgáltató központok tevékenységei



A sötétebb szín a Pénzügyi és számviteli tevékenységeket emeli ki.

9. ábra **Tevékenységek**

Tevékenységcsoportonkénti megoszlásban a 9. ábrán bemutatott tevékenységek a következőképpen sorakoznak: (1) Pénzügyi és számviteli tevékenység (76%), (2) IT-vel kapcsolatos (48%), (3) Kontrolling (43%), (4) Beszerzés (38%), (5) Emberi erőforrás (29%), (6) Infrastruktúra-menedzsment (29%) és (7) Egyéb (10%). Egyetlen tevékenységi csoportot 5 szolgáltató központ esetén tapasztaltunk (23,8%). 2 tevékenységi csoportot 3 (14,3%), míg 3 vagy többet 13 esetben figyelhetünk meg (61,9%). Összességében tehát a szolgáltató központok több mint háromnegyede legalább 2 tevékenységcsoportot is szolgáltat. Az egyes tevékenységcsoportok jellemzően egymástól függetlenek, csak a Kontrolling és a Pénzügyi és számviteli tevékenységek végzése nem tekinthető függetlennek egymástól (korreláció értéke 0,484, 95%-os szignifikanciaszinten).

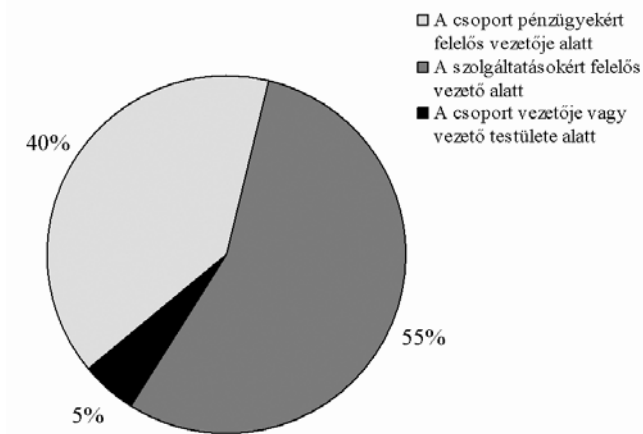
Az eredmények alapján a H2a és H2b hipotézis alátámasztást nyert, melyek szerint a magyarországi szolgáltató központok többsége szolgáltat pénzügyi-számviteli tevékenységeket, és szolgáltatásportfóliójukban egyszerre több szolgáltatáscsoport is megjelenik.

A szervezeti struktúra

A felmérés tanulsága szerint a szolgáltató központok 90,5%-ában az elsődleges struktúra a folyamatok mentén képződik. A mintában mindössze 1-1 vállalat volt, ahol az elsődleges struktúra a vevők, illetve a régiók mentén képződött. További megfigyelés, hogy a szolgáltató központokban jellemzően nincs külön front-office és back office (85,7%), valamint nem különülnek el a végrehajtói és a stratégiai/irányítási feladatok (76,2%). A belső és a külső vevőket azonos szervezeti keretek között szolgálják ki (95,2%).

A szolgáltató központok szervezeti betagozódásának vizsgálatakor (10. ábra) kiderül, hogy az előzetes várakozásokkal ellentétben az SSC-k vezetői nem elsősorban a csoport pénzügyekért felelős vezetője alatt (40%), hanem a szolgáltatásokért felelős vezetője alatt helyezkednek el. Közvetlenül a csoport vezetőjének

A szolgáltató központ szervezeti betagozódása



10. ábra

mindössze két vállalat számolt be a mintabeli vállalatok közül. Megjegyzendő, hogy abban az esetben, ha a válaszadó több riportlási utat is megjelölt, akkor az elsődleges struktúrát vagy az alacsonyabb szintű vezetőt vették a szerzők figyelembe.

Összességében, a szervezeti struktúra vizsgálatai során, a H3a hipotézis elfogadásra került, mivel a szolgáltató központok 90%-a folyamatok mentén szervezi működését. A H3b hipotézist azonban elvetettük, mivel a szolgáltató központok jellemzően nem a vállalatcsoport pénzügyekért felelős vezetője alatt helyezkednek el.

A szolgáltatási szint

A mintában szereplő 21 vállalatból mindössze 1 (4,8%) nyilatkozott úgy, hogy nem rendelkezik szolgáltatás-szint-megállapodással (SLA) sem a vevőivel, sem a vállalatcsoporttal, melynek része. A többi vállalat mindegyike köt SLA-t vevővel, illetve ezek közül négy (25%) rendelkezik megállapodással a vállalatcsoporttal is. A SLA-k egyharmada standard, míg kétharmaduk testreszabott. A következőkben részletesen bemutatjuk a létező szolgáltatás-szint-megállapodások tartalmát (11. ábra).

Az SLA leggyakoribb elemei: a szerződéses alapelvek rögzítése, a szolgáltatások definiálása és az árazás kérdése.

Meglepő módon a teljesítménymérési rendszer alacsony fokú, mivel ugyan a megállapodások jelentős része tartalmaz szolgáltatás-szint-mutatókat (75%), elenyésző részük rendelkezik a túl- vagy alulteljesítés következményeivel (35%).

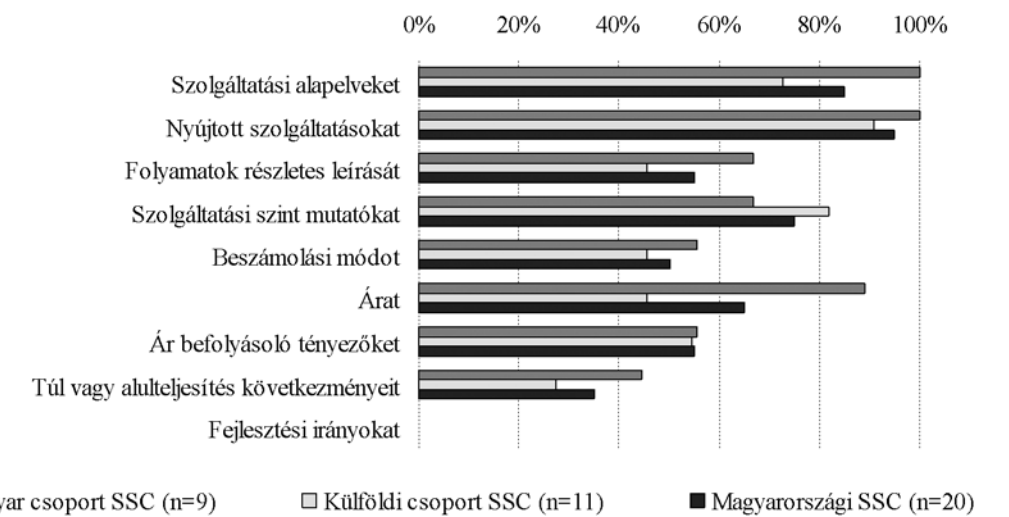
Ennél is meghökkentőbb az a felfedezés, hogy egyetlen SLA sem tartalmazza a lehetséges fejlesztési irányokat (0%).

Az ár, illetve az árképzés fontos eleme az SLA-nak, illetve a szerződéses viszonyban. A vizsgált vállalatok közül 14 említette, hogy csak transzferáron, 3 vállalat pedig csak piaci áron számláz. 2 vállalat nyilatkozott úgy, hogy egyrésztől transzfer-, másrésztől piaci áron számláz, illetve a transzferár lényegében megfelel a piaci árnak. 2 vállalatnál a szolgáltatások költségei nincsenek közvetlenül tovább terhelve. Tehát a leggyakrabban alkalmazott árképzési mód a transzferár alkalmazása, mely a vállalatok háromnegyedénél (76,2%) volt megfigyelhető.

Összességében a H4a és a H4b hipotézisek elfogadásra kerültek, mivel a szolgáltató központok és a vállalatcsoport között az esetek 95,2%-ában létezik szolgáltatás-szint-megállapodás, illetve a leggyakrabban alkalmazott árazási mód a transzferárazás. A H4c hipotézis azonban elvetésre került, mivel a mintában tapasztaltak alapján ugyan az SLA-k jelentős része tartalmaz szolgáltatás-szint-mutatókat (75%), csupán a szolgáltatási szerződések elenyésző részében kötik ki a szolgáltatások minőségének és biztonságosságának rendszeres mérését, valamint a túl-, illetve alulteljesítés következményeit (35%).

11. ábra

Az SLA tartalma

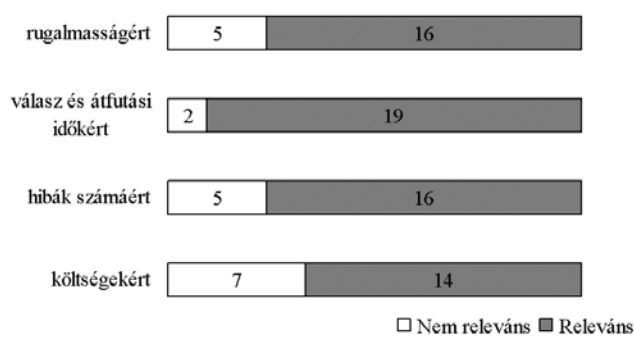


A felelősség

A szolgáltató központok vezető munkatársai 5 fokozatú skálán fejezhették ki szubjektív véleményüket szolgáltató központjukkal szembeni elvárásokkal. A felelősség két szinten jelentkezik, egyrészt az operatív működés, másrészt a fejlesztések szintjén. Az egyes elvárásoknál az 5 fokozatú skála szűkíthető, miszerint egy-egy tényező fontos, releváns felelősség az adott szolgáltató központ életében, avagy nem fontos, nem releváns (12. és 13. ábra).

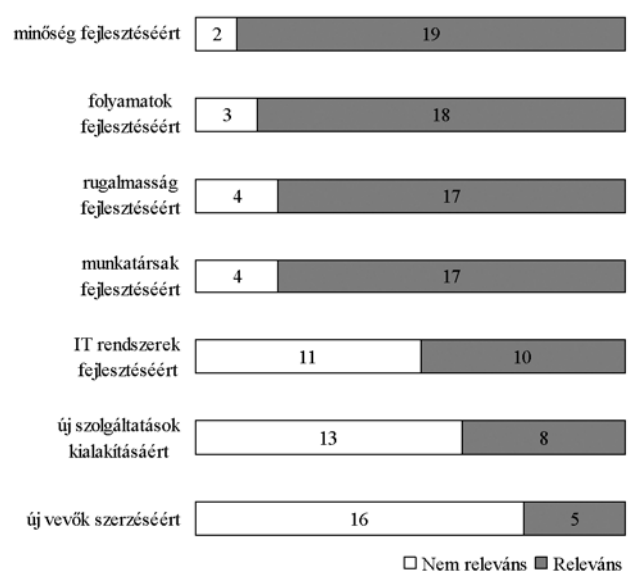
12. ábra

A szolgáltató központok felelőssége



13. ábra

A szolgáltató központok fejlesztési felelőssége



A szolgáltató központok jelentős felelősségi elvárásokról adtak számot, miszerint a szolgáltató központok többsége felelős az operatív működés minőségéért, a válasz és átfutási időkért (90,5%), a rugalmasságért (76,2%), a hibák számáért (76,2%) és a költségekért (57,2%). A fejlesztési kérdésekben ennél sokkal változatosabb a kép. Míg a szolgáltató központok

vezetőinek többsége nyilatkozott úgy, hogy fontos a minőség (90,5%), a folyamatok (85,7%), a rugalmasság (81,0%) és a munkatársak (81,0%) fejlesztése, addig kisebb jelentőségű az új szolgáltatások kialakítása (38,1%) és az új vevők (akár külső, akár belső) szerzése (23,8%). Az IT-rendszerek fejlesztése és az IT-szolgáltatások nyújtása között egyértelmű kapcsolat mutatható ki (korreláció értéke 0,462, 95%-os szignifikanciaszinten), miszerint az IT-szolgáltatók fontosnak tartják az IT-rendszerek fejlesztését is. Ezen felül a tevékenységek és felelősségek függetlenségéről beszélhetünk. Mindemellett érdekes kérdés, hogy mi is van az egyes vélemények mögött, milyen kapcsolat van ez egyes felelősségek között.

Az egyes szubjektív vélemények mögötti latens tartalom azonosításához, Hortoványi (2007) ajánlásai alapján, a szerzők multidimenziós skálázást (MDS) alkalmaztak. Az MDS alkalmasabb módszer, mint a főkomponens-elemzés, mivel szubjektív véleményeken alapuló, alacsony fokú skálán mért adatokról beszélünk, melyek kevés megfigyelésből származnak, és nem teljesítik a normalitás kritériumát sem.

A MDS során a megfigyeléseket egy a változók terénél alacsonyabb dimenziószámú térben helyezük el, és közben vizsgáljuk az illeszkedés jóságát. Mivel a megfigyelési adatok 5 fokozatú ordinális skálán mértek, ezért a távolságok megalkotása χ^2 alapján történt, illetve a modell során nem metrikus skálázást alkalmaztak a szerzők. Cél azon dimenziószám megtalálása volt, ahol először valósul meg a kiváló illeszkedés (stressz értéke 0,05 alatt).

Az MDS-eljárással az operatív működés 4 vizsgált tényezőjét (felelősség a válasz és átfutási időkért, a rugalmasságért, a hibák számáért és a költségekért) egyetlen dimenzióba sikerült sűríteni, kiváló illeszkedés mellett (a stressz és az illeszkedés mérőszámai a 2. táblázatban). A kialakított egy dimenzióban a költségekért való felelősség az eltéréseket magyarázó változó, a koordináta és a változó közötti korreláció értéke 0,831, 99%-os szignifikanciaszinten.

2. táblázat

A stressz és illeszkedés (mérőszámai)

	Működés	Fejlesztés	Telephely
Normalized Raw Stress	0,029	0,029	0,018
Stress-I	0,172	0,169	0,134
Stress-II	0,224	0,254	0,198
S-Stress	0,047	0,029	0,020
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	0,971	0,971	0,982
Tucker's Coefficient of Congruence	0,985	0,986	0,991

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

Az eredmény alapján a szolgáltató központok vezetői egyszerre érzik felelősnek magukat a szolgáltatások minőségéért és költségeiért. Az eredmény összhangban van a Sand Cone modellel (Meredith – Shafer, 2007), miszerint a minőség és a költségek között szoros kapcsolat áll fenn. Csak akkor képes a szolgáltató (költség)hatékonyan szolgáltatni, ha növeli a rugalmasságot, csökkenti az átfutási időt és a hibák számát. Másfelől hasonló logika húzódik meg Kaplan és Norton (1996) BSC és stratégiai térképek módszertanában, ahol a különböző dimenziók (fejlődés, működés, ügyfél, pénzügy) egymásra épülnek, és járulnak hozzá végső soron a pénzügyi sikerhez.

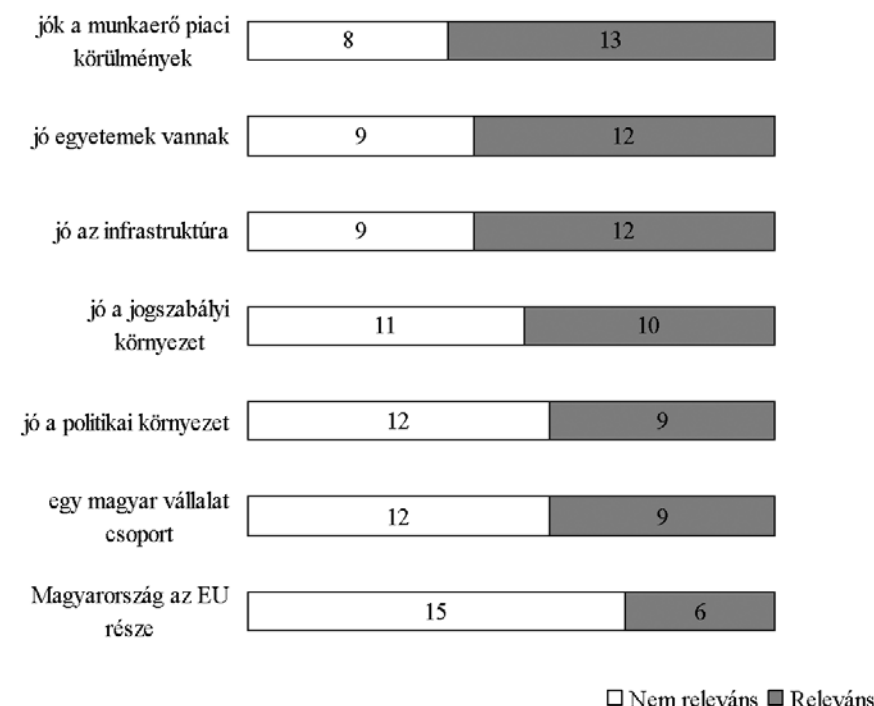
Az MDS-eljárást a fejlesztési tényezőkre is lefuttatva (minőség, folyamatok, rugalmasság, munkatársak, IT-rendszerek és új szolgáltatások kialakítása) szintén kiváló illeszkedést tapasztalunk, már egydimenziós megoldásban is. Az azonosított latens dimenzió és több eredeti változó között is szoros kapcsolat található. Az IT-rendszerek fejlesztéséért való felelősség pozitív (korreláció értéke 0,860, 99%-os szignifikanciaszinten), míg a munkatársak és a minőség fejlesztéséért való felelősség negatív (korreláció értékei -0,740 és -0,436, 99%-os, illetve 95%-os szignifikancia szinten). Vagyis a vezetők alapvető gondolkodása a szolgáltató központok fejlesztési felelősségéről alapvetően az EMBEREK vs. RENDSZEREK fejlesztése dimenzió mentén tér el.

Megjegyzendő, hogy az előzetes MDS-vizsgálatok során feltárult, hogy az új vevők szerzéséért való felelősség változót a válaszadók alapvetően kategóriaváltozóként kezelték, és teljesen külön dimenzióként jelent meg. Ezért a vizsgálatok során ezt a változót külön kezelték a szerzők.

Összességében a H4d és a H4e hipotéziseket elfogadtuk, mivel a szolgáltató központok vezetői felelősnek érzik központjukat a szolgáltatások minőségéért, illetve annak fejlesztéséért. A fejlesztésre vonatkozó elképzelések azonban központonként eltérnek, egyesek a rendszerek, míg mások inkább az emberek fejlesztéséért éreznek inkább felelősséget. A vizsgálatok arra is rámutattak, hogy az új vevők szerzése nem jelentkezik általános és elsődleges elvárásnak a szolgáltató központokkal szemben.

14. ábra

A magyarországi telephelyválasztás indítékai



A magyarországi lokalizáció

A magyarországi telephelyválasztás legfontosabb indítékai: (1) a jó munkaerő-piaci körülmények, (2) a jó egyetemek és (3) a jó infrastrukturális feltételek (14. ábra). Ezek a válaszlehetőségek a vezetők több mint 50%-a számára voltak releváns tényezők. A legkevésbé választott ok hazánk EU-tagsága volt. Az egyes tényezők megítélése azonban az egyes almintákban eltér.

A magyarországi eredet, illetve a korábbi tapasztalatok fontos szempontok voltak bizonyos típusú vállalatok esetén. A magyarországi csoporttagság kategóriaváltozóként viselkedett, a magyar eredetű vállalatok számára fontos tényezőként mutatkozott. Azon vállalatok, melyeknek korábban is volt magyarországi tapasztalata, szintén megjelölték az egyéb indítékok között ezt, mint fontos kritériumot.

A felelősségi területekhez hasonlóan, a telephelyválasztás kapcsán is kíváncsiak voltak a szerzők a vélemények mögött meghúzódó latens tartalomra, így ismét MDS-hez fordultak. A változók közül kiemelték a magyar vállalati csoporthoz való tartozást, mivel az kategóriaváltozóként kezdett funkcionálni. A többi hat változóra lefuttatva a skálázást, ismét kiváló illeszkedést sikerült elérni, már egy dimenzióban is (a stressz és az illeszkedés mérőszámai a 2. táblázat tartalmazza).

Az egy dimenzió koordinátái és az egyes változók között kapcsolat mutatható ki, ami arra utal, hogy ezen tényezők mentén különböznek a magyarországi telele-

pedés indítékai. A politikai környezet és az infrastruktúra fontosságának megítélése azonos (korreláció értéke 0,619 és 0,449, 99%-os és 95%-os konfidenciaszinten), míg a magyar EU-tagság fontosságának megítélése elentétes (korreláció értéke -0,505, 95%-os szignifikancia szinten) irányba mutat a latens dimenzió koordinátaival.

Összességében a szolgáltató központok a magyarországi lokalizáció szempontjából a kedvező munkaerő-piaci körülmények fontos szerepet játszanak, azonban nem jelenthető ki egyértelműen, hogy erre lenne visszavezethető, vagyis a H5 hipotézis nem nyert alátámasztást.

Az eredmények értelmezése

A vizsgált hipotézisek eredményeit összerendezve komplex képet kapunk a magyarországi szolgáltató központok működéséről. A helyzetkép készítése során bővült eddigi nézőpontunk, miszerint a szolgáltató központok célja jellemzően a költségcsökkentés, legalább ekkora jelentőségű a magasabb szintű, illetve minőségű szolgáltatások nyújtása (H1a). A költségcsökkentés és a minőség megítélése azonos dimenzióban mozog a szolgáltató központok vezetőinek fejében (H4d). Megjegyzendő, hogy ezzel talán szorosán összefügg, hogy a lean filozófia átültetése a szolgáltatásokra a húsz legnépszerűbb téma közé került 2007-ben a Harvard Business School Working Knowledge publikációi között (Hanna, 2007).

A közvetlen költségcélok hamarabb realizálhatóak, míg a minőségi célok később fejtik ki hatásukat, így hosszabb távon is a szolgáltató központok célja marad (H1b). A közvetlen és a közvetett költségcsökkentésre a szolgáltató központoknak így alapvetően négy lehetőségük mutatkozik:

1. méretgazdaságosság: az egységre jutó fix és változó költségek csökkentése, a munkaerő-specializáció és a jobb kapacitáskihasználás,
2. standardizáció: rendszerszintű gondolkodás, átlátható rutinok kialakítása, jól képzett és specializált munkaerő alkalmazása,
3. ügyfélfókusz: az ügyfélkör bővítésével lehetőség adódik még egyszerűbb és olcsóbb szolgáltatások kialakítására, illetve magasabb szintű nyújtására,
4. olcsóbb telephely választása: alacsonyabb bérek, infrastruktúra és adózás.

Az olcsóság, mint az eredmények rámutattak, relatív fogalom. Egyrészt a magasabb szintű operatív szolgáltatásokkal a költségek is csökkenthetők (H4d), másrészt a túlzott hajszá az olcsóbb telephely megszerzésében veszélyezteti az alaptervekenyiségre fókuszálást és a magasabb szintű szolgáltatások nyújtását (H1b).

A költségcsökkentés nemzetközi viszonylatban a pénzügyi és a számviteli tevékenységekkel kezdődött. Hazánkban ugyan a szolgáltató központok jelentős része végez pénzügyi és számviteli feladatokat (H2a), azonban nem tekinthető ez az egyetlen megjelenő tevékenységnek (H2b). A hazai tapasztalatok alapján a szolgáltató központok létjogosultsága megerősítést nyert valamennyi támogató funkció esetén.

A szolgáltató központok általános támogató funkciójából, tevékenységi sokszínűségéből adódóan működésüket alapvetően folyamatok mentén szervezik (H3a), így képesek leginkább támogatni az elsődleges és a menedzsmentfunkciókat. A szervezeti betagozódás is ennek megfelelően jellemzően már nem a pénzügyi vezető (Chief Financial Officer, CFO) alá, hanem új vezetői szereplőként a belső szolgáltatási vezető (Director of Services, DoS) alá kerül (H3b). Ez a jelenség a tőzsdei vállalatoknál még erőteljesebben jelentkezik, mivel ott felvásárlások és összeolvadások megnőtt jelentősége miatt a CFO szerepe jelentősen átalakult az elmúlt években.

A DoS feladata hasonló a CFO feladatához: cél a minél hatékonyabb vállalati működés. A vállalatok közötti hatékonysági verseny egyik eszköze a belső működési hatékonyság növelése. Az automatizálás, majd később az outsourcing sokáig megoldást jelentettek erre a kihívásra, azonban felmerült a kérdés: Lehet-e még hatékonyabban?

A válasz hamar megszületett, mivel az outsourcing-szolgáltatóktól könnyen megtanulható a módszertan, és a külső szolgáltató haszna, illetve kockázatok vállalása beszervezéskor megtakarítható. Harmon (2007) szerint a szolgáltató központok a vállalat működésében átlagos összetettségű és változékonyságú, de stratégiaileg kevésbé fontos feladatok ellátására alkalmasak. Valahol az automatizálás és a kiszervezés határán helyezkednek el. Vagyis a szolgáltató központok legalább annyira tekinthetők kiszervezési, mint beszervezési eszköznek, de leginkább a vállalati hatékonyság támogatójának. Az automatizálás és a kiszervezési tapasztalatok alapján jól definiálhatók a sikeres szolgáltató központ létrehozásának és működésének elemei:

- A) szolgáltatáslisták elkészítése és a szolgáltatások meghatározása, optimalizálása,
- B) szolgáltatásiszint-megállapodások létrehozása, ellenőrzése és fejlesztése,
- C) árak és árképzési mechanizmusok rögzítése,
- D) szervezeti, vezetési és felelősségi kérdések tisztázása,
- E) megfelelő telephelyek megtalálása,
- F) növekedési, fejlődési lehetőségek menedzselése.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 4. SZÁM

A szolgáltatáslistákat, a szolgáltatások meghatározását, a minőségiszint-mutatókat gyakran tartalmazzák a magyarországi szolgáltató központok szolgáltatásiszint-megállapodásai, melyeket belső és/vagy külső vevőkkel kötnek (H4a és H4c). Mindemellett az árazás kérdése is általában tisztázott az SLA-ban, mely leggyakrabban költségalapú belső elszámolóár (H4b).

A kisebb szolgáltató központok jobban beágyazódnak egy-egy vállalatcsoportba, azonban a közepes és a nagy szolgáltató központok jogilag és szervezetenként teljesen elkülönülten működnek, Quinn et al. (2000) modelljével összhangban (6. ábra). A növekedés egy másik, azonban kapcsolódó dimenziója a felelősség és a fejlesztésért való felelősség kérdése. A vizsgálatok tapasztalatai alapján, az operatív működés során a folyamatos hatékonyság- és minőségjavítási elvek valósulnak meg a vezetők gondolkodási sémáiban (H4d), továbbá a stratégiai fejlesztéseknél az alapvető két irány a rendszerek vagy a rendszereket használó emberek fejlesztése. Mind a rendszerek, mind az őket használó emberek fejlesztésének segítségével jelentős szolgáltatásiszínvonal-növekedés, illetve megtakarítások érhetők el. A megtakarítások egy másik módja a nemzetközi bér arbitrázs lehetőségek kihasználásában rejlik. A külföldi terjeszkedés során azonban nem csupán a kedvező munkaerő-piaci helyzet számít, hanem számos egyéb tényező is indokolhatja a szolgáltató központok telephelyválasztását (H5). A megfelelő telephely számos dimenzió mentén értelmezhető úgy, mint megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő, infrastruktúra, kapcsolatok a vállalati központtal, illetve tevékenységgel, fejlesztési helyekkel, vagy éppen a politikai stabilitás. A felmérés tanulsága szerint alapvetően két eset azonosítható: (1) azok a vállalatok, amelyek magyarországi csoporthoz tartoznak, vagy már korábban is voltak magyarországi tapasztalataik, szívesen választják hazánkat a szolgáltató központ telephelyül (2) a többi vállalat számára elsősorban a telephely politikai biztonsága és megfelelő szintű infrastruktúrája fontos.

Összefoglalás és kutatási irányok megjelölése

A szolgáltató központok a támogató funkciók (értékláncmodell) hatékonyabb megszervezésével fontos eszközei a vállalati teljesítmény fokozásának. A hazai tapasztalatok alapján a szolgáltató központok létjogosultsága megerősítést nyert valamennyi támogató funkció esetén. Sőt, a szinergiahatások miatt egyre több funkció kerül a szolgáltató központba, így vizsgálatuk az elkövetkezőkben is fontos kérdésnek mutatkozik: Miként is képesek megőrizni, illetve növelni hatékonyságukat? Hogyan képesek többet adni az alaptervekenyiségek és a menedzsmentközpontok számára?

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 4. SZÁM

A szolgáltató központok sokat átvettek az outsourcing-szolgáltatók módszertanából (szolgáltatások definiálása, SLA, árazás stb.). Az új kihívást az outsourcing-szolgáltatók közvetlenül érzik, érdekes kérdés lenne annak feltárása: Milyen módon lesznek képesek megújulni? Milyen újabb forrásokból táplálkozhatnak a szolgáltató központok fejlődésük során?

Vezetői nézőpontból megdöbbentő az az egyöntetűség, ami a lean filozófia elterjedésében mutatkozik. Mindenki számára tudatos a felismerés, hogy ha javítom a minőséget, gyorsítom az átfutás sebességét, csökkentem a hibák számát, akkor tudok igazából olcsóbb is lenni. Ezzel párhuzamosan a nemzetköziesedésben rejlő előnyök kihasználása is folyik, azonban a felmérés tanulsága szerint ezek jelenleg egymással versengő optimalizálási lehetőségek. Hogyan lehetséges a kettőt egyszerre kezelni?

A két külön út tekintetében további kérdések merülnek fel: Milyen módon ösztönözhető a megtelepült szolgáltató központok újabb tevékenységek idetelepítésére? Milyen módon ösztönözhető az itt megtelepedett nemzetközi vállalatok magyarországi szolgáltató központok szolgáltatásainak igénybevitelére, illetve szolgáltató központok létesítésére? Hogyan lehetünk képesek újabb vállalatokat vonzani? A tanulmány irányvonalakat jelölt ki ezekhez a kérdésekhez, azonban nemzeti versenyképességünk szempontjából is fontos lenne a szolgáltató központok működését, ezen belül a telephelyválasztás kérdését is, alaposabb vizsgálatoknak alávetni, elsősorban a CEE-régióon belül.

A cikk elkészülte után forgatta fel üzleti környezetünket 2008 utolsó negyedévében a hitelpiaci válságként emlegetett, a teljes világra kiterjedő recessziós hullám. Értelemszerűen a szerzők a válság szolgáltató központokra gyakorolt hatását nem tudták vizsgálni. Viszont a kérdés, hogy ez hogyan érinti a szolgáltató központokat, a kutatómunka folytatásának szerves részét kell, hogy képezze. Látva a szolgáltató központok jelen helyzetét, illetve beszélgetve szolgáltató központok vezető képviselőivel a szerzők jelen hipotézise szerint, a meglévő központok (amennyiben anyavállalatuk túléli a válságot) inkább megerősödnek, inkább tevékenységbővülésre számíthatnak, hiszen a szolgáltató központok létrehozása és bővítése minden multinacionális vállalatnál alapvető eszköz a költségcsökkentési, racionalizálási törekvéseknek. Emellett viszont a válság eredményeként, rövid távon a kezdeti beruházási igény és a kiszámíthatatlan üzleti környezet miatt, várhatóan kevesebb vállalat dönt új szolgáltató központok felállításáról.

A szerzők jelent tanulmány eredményeire, felvetett kérdéseire alapozva tervezik a feltáró kutatómunka folytatását.

Felhasznált irodalom

- Arthur, A. (2000): Shared Services Handbook – A practical guide to implementing shared service sin the new economy. Chicago, IL
- Balaton K. et al. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula, Budapest
- Becker et al. (2005): Értékalapú stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Carlsson, E. – Schurmann, A. (2004): Management Control in Shared Service Centers – How to influence people in the striving towards organizational goals, Thesis in Linköpings Universitet (2004) (<http://www.ep.liu.se/abstract.xsql?dbid=2138>)
- Davis, T.R.V. (2005): Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. Journal of General Management, 31 (2)
- Deloitte Consulting and International Data Corporation (1999): Shared Services – Learning From Success, A global study of the Shared Services market. <http://www.deloitte.com>, letöltve: 2008. március 10.
- Dobák M. (1997): Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest
- Dunning, J.H. (1998): Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? Journal of International Business Studies, 29 (1) (First quarter) pp 45–66
- Hanna, J. (2007): Bringing 'Lean' Principles to Service Industries, in Harvard Business School Working Knowledge, October, <http://hbswk.hbs.edu/item/5741.html>, letöltve: 2008. március 18.
- Harmon, P.(2007): Business Process Change, Morgan Kaufmann
- Hortoványi L. (2007): „Revising Barringer & Bluedorn Strategic Framework”, In: Országos Tudományos Diákköri Konferencia, kiemelt dolgozatok konferencia kiadvány, Miskolci Egyetem
- IFUA Horváth & Partners (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban, Alinea Kiadó
- ITDH (2008) Henter Ágnes prezentációja. The Shared Services & Outsourcing Network's 2nd Annual Shared Services Eastern Europe, Budapest
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press (Magyar megjelenés: [2000]: Balanced Scorecard: Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer: Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK-Kerszöv, Budapest)
- Kearney, A.T. (2004): Success Through Shared Services – From back-office to functions to strategic drivers. http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf, letöltve: 2008. július 4.
- Kieser A. (1995): Szervezetelméletek. Aula, Budapest
- Kuada, J. (2006): Outsourcing and Off-shoring – Some theoretical perspectives. Working paper series No. 42, Aalborg University, <http://business.aau.dk/ivo/publications/working/wp42.pdf>, letöltve: 2008. június 23.
- Menedzsment Fórum (2008): A vidéki városok is vonzhatják a szolgáltató központokat. http://www.iir-hungary.hu/site/downloads/sajto/beszerzes_mfor_01_29.pdf, letöltés: 2008. június 4.
- Meredith, J.R. – Shafer, S.M. (2007): Operations Management for MBAs, John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ
- Muskovits Á. (2006): Beszervezés – Szolgáltató központok. Manager Magazin, 12. szám, <http://www.managermagazin.hu/magazin.php?page=article&id=699>, letöltés: 2008. július 20.
- Piac és Profit (2006): 30 százalékos megtakarítás?, március 8., <http://www.piac-profit.hu/?r=9310>, letöltve: 2008. augusztus 2.
- Porter, M.E. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York.
- PwC (2006): Shared Service Center – „Better, cheaper, faster”, http://www.pwc.com/at/pdf/publikationen/SharedServiceCenter_e.pdf, letöltés: 2008. július 5.
- Quinn, B. – Cooke, R. – Kris, A. (2000): Shared Services – Mining for corporate gold, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited
- Shared Services and Business Process Outsourcing Association (SBPOA) (2004): Shared Services, The Evolution of Higher Performance, Results of the Annual Shared Services Survey. www.outsourcing.com, letöltve: 2008. április 2.
- Szabó Zs. R. (2005): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- The Hackett Group (2003): Second Annual European Finance Shared Service Organization Study, <http://downloads.brainguide.com/publications/PDF/pub5228.pdf>, letöltve: 2008. július 3.
- The Hackett Group (2004): Annual European Finance Shared Service Organization Study <http://downloads.brainguide.com>, letöltve: 2008. július 3.
- Ulbrich, F. (2003): Introducing a research project on shared service sin governmental agencies, Stockholm School of Economics, http://www.hhs.se/NR/rdonlyres/29792985-A1DA-4E0C-87EE-DD06439964EF/2453/cms_20030814_paper.pdf, letöltve: 2008. július 3.
- Universität St. Gallen – KPMG (2007): Managing Performance Through Shared Service Centers, white paper, St. Gallen, http://www.kpmg.ch/library/pdf/Whitepaper_Shared_Service_secure.pdf, letöltés: 2008. június 23.
- Vida G. (2008): Shared Service Center in Hungary. Corvinus School of Management, BCE, MBA diplomamunka

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lectori vélemény alapján javítva: 2008. 12. hó