

Piaci-alapú működés a shared service modellben

Marciniak Róbert

Az osztott szolgáltatás modellt a centralizációtól megkülönböztető legfontosabb jellemzője az, hogy a szolgáltató központ és a szolgáltatásokat igénybevevő szervezet vagy szervezeti egység között piaci vagy piac-szerű kapcsolat van. Ez a speciális piaci-elvű kapcsolat kulcsa az egész modellnek, hiszen meghatározza, hogy milyen mértékű előnyök érhetőek el a modell révén, mennyire képes a központ továbbfejlődésre, mennyire tudja magát önállósítani, mint divízió, milyen operatív nehézségekbe ütközik a működése kapcsán.

Érdekes kérdés, hogy a leányvállalatok és a szolgáltató központ közötti kapcsolat vajon ténylegesen mennyire piaci alapú. Mert noha az egyes leányvállalatok elméletben megvásárolhatnák a szolgáltatásokat kívülről (egy harmadik féltől) is, ha valamiért nem elégedettek, azonban a gyakorlat azt mutatja, hogy ilyen döntési joguk nagyon korlátozott. Ezeket a kérdéseket központilag döntenek el, ha van verseny a belső központok között, vagy egy belső és egy piaci szolgáltató között, akkor azt a központ kezdeményezi és nem a leányvállalat.

Kutatásomban azt elemzem, hogy milyen tényezők garantálják a shared service modellben a piaci-alapú működést és egy magyarországi piaci szereplőkre vonatkozó kérdőíves kutatásom alapján mennyire jelenik ez meg a hazai cégek gyakorlatában.

Kulcsszavak: Shared Service, stratégiai sourcing, SSC, üzleti szolgáltató szektor

1. Bevezetés

Az üzleti szolgáltató szektorról méltatlanul kevés szó esik a hazai közgazdasági szakirodalomban, pedig azon kevés ágazat egyike, amely folyamatosan növekedni tudott a gazdasági válság éveitől is és az elmúlt tizenöt évben jelentősen átrendezte a magyar és a környező közép-kelet európai országok munkaerőpiacát vagy akár irodabérleti piacát.

Szinte minden nagyobb vállalat érintve van valamilyen sourcing tevékenységben. A „stratégiai sourcing” mára „globális sourcing”-gá vált, azaz nem csupán az a kérdés, hogy szervezeten belülről vagy kívülről, hanem hogy mely országból vagy földrésről szerzi be a szükséges erőforrást vagy szolgáltatást.

„A sourcing egy olyan tevékenység, amikor egy munka elvégzésére szerződést kötnek vagy delegálják azt egy külső vagy belső szervezet számára, amely fizikálisan

lehet bárhol a világban. A sourcing magába foglal számos in-sourcing és outsourcing intézkedést, mint például offshore outsourcing, captive offshoring, nearshoring és onshoring” (Oshri et al. 2009, 3. o.).

Korábban csupán a gyártási folyamatokat jellemző tendencia mára elérte a szolgáltatási ágazatot is. A világnak költségelőnyöket jobban biztosító országaiban egymás után alakultak olyan megosztott szolgáltatási központok (Shared Service Centerek, SSC), ahonnan a cégek határokon átnyúló, több telephelyet kiszolgáló háttér funkciókat látnak el (Sebök 2006).

„Shared Service Center olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egyesítse” (Bodnár–Vida 2006, 277. o.).

Sokan az üzleti szolgáltató szektoron belül az osztott szolgáltatási modellt csak egy aktuális divatiránynak vagy menedzsment hóbortnak tartják, azonban kutatásom megerősített abban, hogy hibás ez a gondolkodás és sok más sourcing modellel együtt a shared service modell valójában a globalizálódó és technológiailag egyre fejlődő világgazdaság problémáira ad valós választ. A modellt alkalmazó osztott szolgáltató központok a szervezeti hatékonyságot állítják a működésük középpontjába, amelyet a munkaerő és infrastruktúra költségcsökkentésén keresztül méretheatékonyság elérésével, a duplikált rendszerek megszüntetésével, rendszerek és adatstruktúrák standardizálásával, folyamatjavítási megoldásokkal, új technológiák felhasználásával, a folyamatos javulás szervezeti kultúrájának megteremtésével és más szervezetekhez való összeméréssel (benchmarking) teremtenek meg.

A shared service center modell az 1980-as években jelent meg és azóta is a vállalati és egyre inkább a közszféra érdeklődésének középpontjában van. Mára a világ legnagyobb 2.000 vállalatának 80%-a alkalmazza a megosztott szolgáltatási központ modellt a háttértevékenységei támogatásához (Zinnov 2010, 3. o.).

A megosztott szolgáltatási modell bevezetésének egyaránt lehetnek stratégiai és operatív okai is. Stratégiai jelentőségű lehet például a technológiai befektetések optimalizálása vagy a stratégiai üzleti modell váltásához szükséges rugalmasság biztosítása. Operatív okok lehetnek a szolgáltatási minőség és átfutási idő javítása, a jelentősebb működési folyamatok költségeinek csökkentése. Mindkettőhöz tartozhat a vezetők tájékozottságának javítása, erre úgy a stratégiai döntések meghozatalához, mint az operatív működés zökkenőmentességéhez szükség lehet (Fekete 2007).

A megosztott szolgáltató központba szervezett funkciók révén elérhető megtakarítás ágazatok és üzleti területek szerint különböző. A legnagyobb megtakarításokat azoknál a szolgáltatásoknál érzékelhetnek a vállalatok, amelyek

nagy tranzakciós volumennel rendelkeznek, itt ugyanis jelentős az elérhető méretgazdaságosság hatása (Bodnár–Vida 2006, 288. o.).

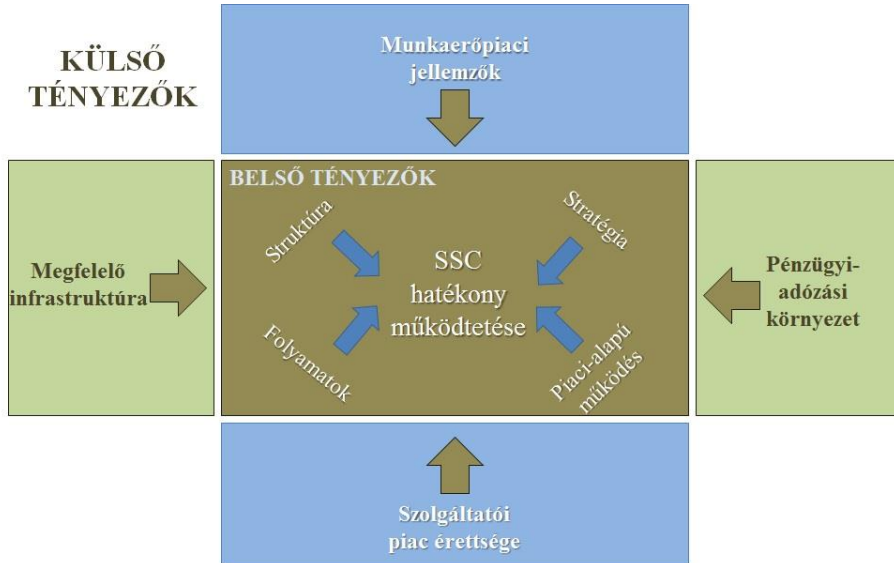
Ugyan az osztott szolgáltató központok alapvető vonzereje a költségmegtakarításban van, azonban a vállalati megítélésük mára megváltozott. Olyan stratégiai üzleti egységként tekinthetünk rájuk, amely elsődleges célja a szolgáltatási és működési kiválóság elérése. Ezzel párhuzamosan a szolgáltató központok működési területe is kiszélesedett. Mára egyre több komplexebb és nagyobb tudást igénylő folyamatot is magukba foglalnak, mint például K+F vagy értékesítés és marketing, amelyek hagyományosan az üzleti tevékenységhez is közelebb állnak. Emiatt egy osztott szolgáltató központ irányítása egyre bonyolultabb kapcsolatrendszerrel feltételez, amely egymással versenyző és együttműködő szereplők keverékéből áll.

A nagy, nemzetközi tanácsadó cégek emiatt viszonylag nagy érdeklődést mutatnak a téma iránt, hiszen csak hazánkban körülbelül 80 ilyen profilú vállalat működik, több tízezer munkavállalóval és folyamatos szervezeti bővítéssel, fejlesztésekkel, amelyhez szívesen veszik igénybe a tanácsadók nemzetközi tudását vagy éppen helyi piacismeretét. A szektorban dolgozó munkavállalók pedig szinte kivétel nélkül több nyelvet beszélnek, felsőfokú diplomával rendelkeznek és az aktuális átlagbérnél jobb fizetést kapnak. Így a szektornak mind adófizetés szempontjából, mind munkaerőpiaci tényezőként is komoly nemzetgazdasági jelentősége van. Az adóbevételek és foglalkoztatottság mellett természetesen a világszínvonalú szolgáltatási technológiák és folyamatok megjelenésének és alkalmazásának vagy az alkalmazottak nemzetközi környezetben való munkavégzésének csak nehezen kimutatható, de egyértelmű pozitív hatásai is vannak a hazai gazdaságra. Ezért a szektor mára jelentős gazdaságpolitikai súllyal, erős szakmai érdekérvényesítéssel és képviseléssel is rendelkezik.

2. SSC hatékony működésének modellje

Az osztott szolgáltató központok létrejöttének és fennmaradásának záloga, hogy működésükkel hozzájáruljanak a szervezet hatékonyságának növekedéséhez. Ahhoz, hogy ez a hatékonyságjavulás teljesüljön, magának a szolgáltató központnak is hatékonyan kell működnie. A szakirodalomkutatás alapján meghatároztam azokat a tényezőket, amelyek szerintem elengedhetetlenek egy SSC hatékony működéséhez. Ezeket a tényezőket egy hatékonysági modellben foglaltam össze. Ezt mutatja be az *1. ábra*.

1. ábra SSC hatékony működtetéséhez hozzájáruló tényezők modellje



Forrás: saját szerkesztés

Ezek között vannak külső tényezők, amelyek leginkább a helyszínválasztáshoz kapcsolódnak. Ide tartozik a megfelelő (irodai, közlekedési, távközlési) infrastruktúra megléte, a pénzügyi-adózási környezet jellemzői, a munkaerőpiac jellemzői és a szolgáltatói piac érettsége. Az első három külső tényező bővebb bemutatásával most nem foglalkozom, ezek a szakirodalomból jól ismertek.

A piac érettségének kérdésével kapcsolatban piacot itt egy adott lokációra vonatkozóan kell értelmezni, hiszen minden központ (kivéve, ha virtuális) egy adott földrajzi helyszínen működik. A piac érettsége azt jelenti, hogy egy sourcing döntés előtt álló szervezetnek lehetősége van a különböző sourcing és shoring modellek között választani úgy, hogy a döntés az érintett szolgáltatásainak minőségét növelni, a költségét pedig csökkenteni tudja. Minél több választási lehetősége van egy szervezetnek, annál érettebb a piac. A piaci szereplők számának, az általuk alkalmazott munkaerő létszámának és a piaci szereplők életkorának, tapasztalatának növelése javítja a piaci érettség szintjét. Az empirikus kutatásomban ezek megjelenését is vizsgáltam a magyar piaci szereplőknél.

A külső tényezők mellett meg kell említeni azokat a belső tényezőket is, amelyek szintén nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy egy SSC elérhesse a hatékonysági céljait. Ezek a szervezeti stratégia és struktúra, a működési folyamatok, valamint a szervezeten belüli piaci-alapú működés.

3. Az SSC piaci-alapú működtetésének modellje

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

A kérdés visszavezet Coase tranzakciós költségelméletéhez, amelyben a koordinációs szinterek esetén megkülönbözteti egymástól a két végpontban lévő hierarchiát és piacot, valamint a közöttük lévő hibrid megoldásokat. A klasszikus szervezeti hierarchiához kapcsolt szolgáltató szervezetek esetében a szolgáltató monopolhelyzetben van és nem kell törnie magát a szolgáltatás minőségének javításáért, a költségeinek a csökkentéséért, ezért elkényelmesedik és nem lesz hatékony a működése. Ahhoz, hogy a vállalatvezetés ebből a helyzetből kimozdítsa a szolgáltató egységet, meg kell szüntetnie a monopolhelyzetét és meg kell versenyeztetnie, ezáltal érdekeltté téve a gazdaságosabb működésben. Azaz a hatékonyság növelése érdekében a hierarchiát fel kell váltani valamilyen piaci vagy piaci-alapú megoldással (Bögel 2009).

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

Azaz az osztott szolgáltató központ lényegében bizonyos mértékig piaci szereplő. Érdekes kérdés viszont, hogy ez a piaci alapú kapcsolat milyen részekből áll és hogyan működik a szolgáltató központ és az igénybevevő szervezeti egységek között. A szakirodalmi kutatás és a szakértői interjúk alapján a piaci-alapú működés alábbi tényezőit gyűjtöttem egy modellbe. Ezt mutatja be a 2. ábra.

2. ábra A piaci-alapú működés tényezői

Szolgáltatás ügyfelei	Szolgáltatás árazása	Versenyhelyzet
Döntési kompetencia	Piaci-alapú működés	Szervezeti teljesítménymérés
Ügyfélre-szabottság mértéke	Ügyfélelégedettségmérése	Szolgáltatási szerződés

Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Mivel a külső tényezők egy adott helyszínen működő szolgáltató központ esetében adottságnak számítanak, legalábbis abban az értelemben, hogy amíg ott működik a központ (és nem döntenek arról, hogy elköltöztetik), addig nincs vagy nagyon kis befolyással (pl. szakmai érdekképviseleten keresztül) lehet ezekre a tényezőkre, addig a belső tényezőket az anyavállalat vagy maga a szolgáltató központ alakítja. Ezért amíg az empirikus vizsgálataimban a külső tényezőkkel csupán a piac egésze szintjén foglalkoztam és a szakértői interjúsorozatomban vizsgáltam a magyar piaci sajátosságait, tendenciáit, addig a belső tényezőket már a piaci szereplők szintjén elemeztem és a kérdőíves vizsgálatomban tettem megállapításokat a szolgáltató központok gyakorlatára vonatkozóan (Bencsik 2012, Bodnár 2012, Bógel 2012).

4. A kutatás módszertana

Az empirikus kutatás első része az interjúk vizsgálat volt, amelynek célja a hazai üzleti szolgáltató szektoron belül működő osztott szolgáltató piac jellemzőinek feltárása volt. A vizsgált mintába szakértői kiválasztás módszere segítségével

olyan hazai szakembereket válogattam, akik képesek objektíven, külső szemmel figyelni az osztott szolgáltatói piac mozgásait, trendjeit, azaz rálátásuk van a szektor több szereplőjére, világosan látják a piaci fejlődés okait és mérföldköveit, a hajtóerőket és a gátló tényezőket egyaránt. Ezért elsősorban nem ilyen szervezeteknél dolgozó szakembereket, hanem kutatókat, tanácsadókat, szakmai szervezetek vezető munkatársait, képviselőit keresem meg.

A primer kutatás második része egy kérdőíves vizsgálat volt, amelynek célja a hazai piaci szereplők üzleti gyakorlatának feltérképezése és a működési jellemzőik összegyűjtése volt. 2013. év tavaszán 73 különböző vállalatot azonosítottam, amelyek legalább egy osztott szolgáltató központot működtetnek Magyarországon. Az adatbázisomat különböző szakmai szervezetek segítségével saját gyűjtés alapján állítottam össze. Az összeállított adatbázisom alapján a kutatási kérdőívvel minden hazai osztott szolgáltató központot megkerestem. A mintavételi hiba csökkentése érdekében a mintába való bekerülés, a kérdések megválaszolása önkéntes alapon történt és erre minden központnak azonos lehetősége volt. A kapcsolatfelvétel és megkeresés elektronikus és/vagy telefonos úton történt, az adatrögzítés pedig minden esetben egy online, önkitöltős kérdőív segítségével elektronikusan zajlott. Az érintett 73 vállalat összesen 80 magyarországi központjából, 46 vállalat 50 központja töltötte ki a kérdőívet, így a megkeresés válaszadási aránya 62,5%-os volt.

Az alapsokaság meghatározása úgy történt, hogy minden olyan központot osztott szolgáltató központnak tekintettem, amelyik szerepelt a szakmai szervezetek adatbázisában, a szakmai hírekben vagy SSC-nek lett feltüntetve a szakirodalomban és teljesítette a következő kritériumokat:

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

Az alapsokaság definiálásakor az osztott szolgáltató központokat nem differenciáltam a nyújtott szolgáltatás típusa vagy annak hozzáadott értéke alapján.

5. A magyar piaci szereplők kérdőíves vizsgálata

A shared service fogalom tisztázásakor már írtam, hogy a fogalom jellemzőinek megfelelő szolgáltató központok egy része a szolgáltatási portfólió változása vagy piaci pozicionálás miatt a belső és külső kommunikációjukban különböző fogalmakat, mint például üzleti támogató központ, globális üzleti szolgáltató, támogató és fejlesztő központ használnak saját magukra. Ezzel a hagyományos (alacsonyabb hozzáadott értékű, tranzakciós tevékenységet végző) osztott szolgáltató központhoz képest magukat magasabbra pozicionálják. Az adatbázis összeállításakor ezen marketing lépéseket nem vettem figyelembe és minden, a fogalomnak látszólagosan megfelelő központot beválogattam.

Ezek után sajnos hiába reméltem, hogy a sokaság körülhatárolása hibamentes lesz, a kapott válaszokból kiderült, hogy olyan szolgáltató központok is bekerültek a mintámba, amelyek belső (anyaszervezeten belüli) szolgáltató tevékenységet igazából nem végeznek és csak kifelé szolgáltattak. A hiba oka az volt, hogy ezen szervezetek magukat shared service centernek tartják vagy a szakirodalom, a sajtó annak tüntette fel őket. Természetesen ezeket a központokat az elemzésemből kiszűrtem, mivel a fogalmak lehatárolásakor egyértelmű kritériumként fogadtam el a shared service centerekkel szemben, hogy belső szolgáltatást mindenképpen ellátnak. Így végül 44 vállalat 46 központjának adatai maradtak az adatbázisomban, ami feltételezve a többi nem válaszoló központ fent bemutatott kritériumoknak való megfelelését, végül több, mint 61%-os mintavételi aránynak felelt meg.

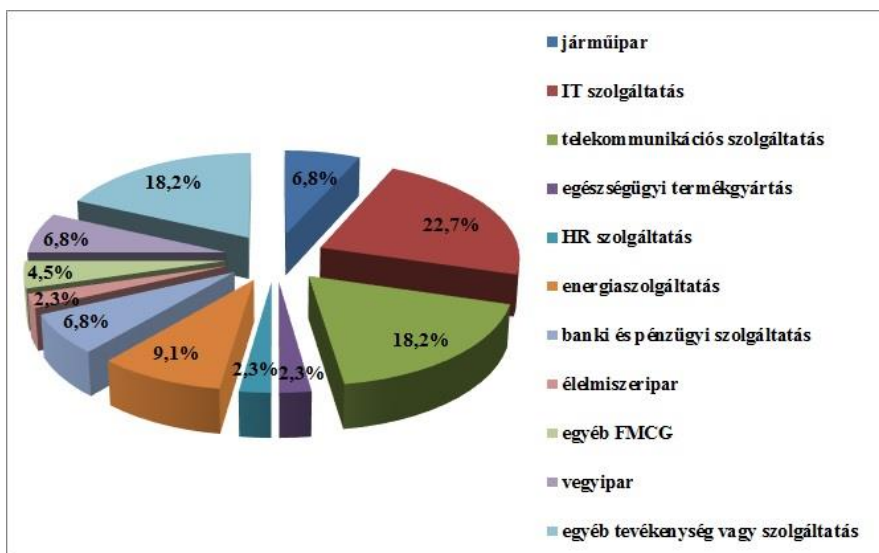
A kérdőíves megkeresés ugyan a központok gyakorlatát vizsgálta, azonban a megkérdezettek természetes személyek voltak. A válaszadók egy főt leszámítva a szolgáltató központ vezetői voltak, többségük pedig közép- vagy felsővezetők közül került ki.

A válaszadási arány javítása érdekében a kérdőívemben nem szerepeltettem kötelező kérdéseket, emiatt a válaszadók száma kérdésenként eltért, a kérdőív egészét illetően ez 39 és 46 válaszadó között ingadozott.

6. A válaszadó központok alapvető jellemzői

Az anyavállalatok főbb jellemzőit vizsgálva, látható volt, hogy többségében nemzetközi nagyvállalatok működtetnek Magyarországon osztott szolgáltató központokat. Az anyavállalatok 57%-a a vizsgálat idején 10.000 főnél több alkalmazottal és 51%-a 5 milliárd Eurónál nagyobb éves árbevétellel rendelkezett. Az anyavállalatok tevékenységi profilját mutatja a 3. ábra.

3. ábra Szolgáltató központok anyavállalatainak tevékenységi profilja



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

Ebből is látható, hogy a szolgáltató központok anyavállalatai túlnyomórészt a hagyományosan is nagyvállalatokat adó szektorokból mint például IT, telekommunikáció, járműipart, energiaszolgáltatás vagy banki és pénzügyi szolgáltatások területéről származott.

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

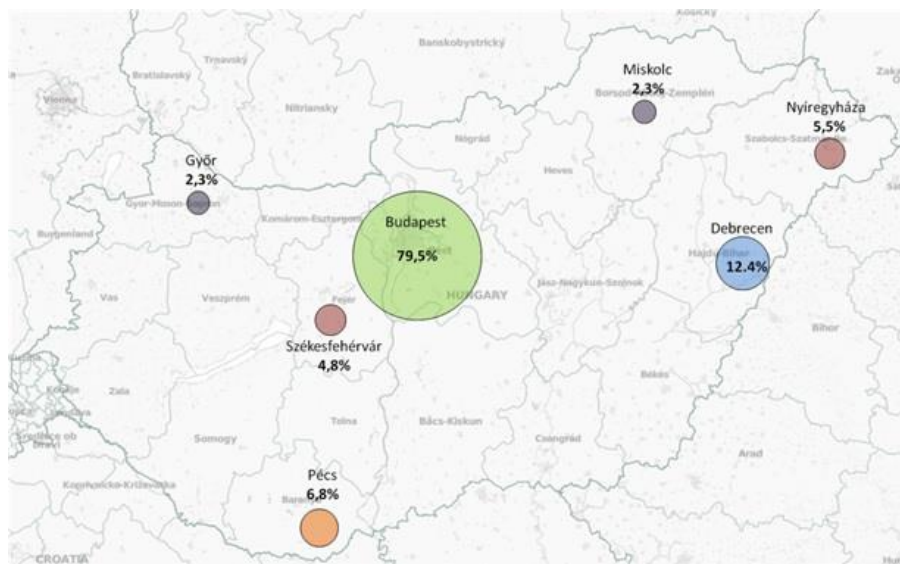
A válaszadó osztott szolgáltató központok 40%-a a kis létszámú központ (maximum 150 főig) kategóriába tartozott, de közel 25%-uk a nagy létszámú (minimum 500 fős), a többi pedig közepes méretű központ volt. A válaszadó osztott szolgáltató központok közül a legtöbbet 2006, 2007 és 2010 évben hozta létre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

Szervezeti struktúrában a vizsgált központok egyharmada önálló divízió szintjén, 35,7%-uk egy divízióon belül, míg 31%-uk a cégek központhoz rendelt önálló központként működött. Ezt a változatosságot tovább fokozta, hogy egyes szolgáltató központok önálló leányvállalataként működtek, mások egy leányvállalaton belül több magyarországi telephellyel is rendelkeztek, megint mások egy leányvállalat egy telephelyén több központot is működtettek. Ezért a kérdőíves kutatásomban a szolgáltató központok lehatárolását úgy végeztem, hogy függetlenül a központ jogi

formájától minden önállóan (pontosabban a megkérdezett vezető által önállóan) értelmezhető központot különálló válaszként kezeltem.

A válaszadó osztott szolgáltató központok túlnyomó többsége a fővárosban volt, mindösszesen 20,5%-uk helyezkedett el Budapesten kívül. A vizsgált mintában a legfontosabb osztott szolgáltatói helyszíneket mutatja a 4. ábra.

4. ábra Válaszadó osztott szolgáltató központok földrajzi fekvése



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A válaszadó központok anyavállalatai túlnyomó többségének (78,6%) globálisan néhány (maximum hét) osztott szolgáltató központja volt, de a leggyakoribb eset (a válaszadók több mint 26%-a) az volt, hogy az anyaszervezetek globálisan 3 darab ilyen központot működtetnek. A válaszadók 21,4%-a azonban komoly globális szolgáltatói hálózattal bír és 12 vagy annál több központtal rendelkezett. Magyarországon a válaszadó vállalatok többsége (83,3%-uk) egy központot, 14,3%-uk pedig kettőt működtetett. Mindösszesen egy vállalatnak volt kettőnél több, összesen öt ilyen központja.

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

7. Osztott szolgáltató központok bővülése, fejlődése

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

8. Globális működést támogató szervezeti megoldások

A kutatásban részt vevő vállalatoknak csupán 14%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem jelenik meg náluk a virtualizálódás a szervezeti működésben. Ennek a mértékét vizsgálva azonban megállapítottam, hogy a magyar osztott szolgáltató központokat működtető vállalatoknak csupán körülbelül egyötöde alkalmaz fizikailag nem létező, virtuális megoldásokat a szolgáltatói központjainak hálózatában, a többiek a virtualizálódás különböző szintjén állva, de fizikailag mindenképpen létező központokkal dolgoztak.

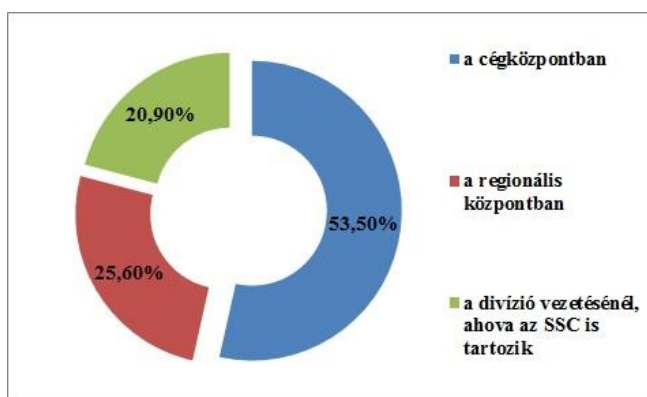
Azon válaszadó vállalatok 59%-a, ahol a vállalaton belül több szolgáltató központ is működik, alkalmazza a hub-and-spoke megoldást, azaz földrajzilag van közöttük munkamegosztás és ebben a nemzetközi együttműködésben több esetben is Magyarország az elosztó (spoke) központ.

A válaszadók 54%-ánál a shared service modellt az outsourcing-gal kombinálva alkalmazznak valamilyen hibrid megoldást. Ezen hibrid megoldások közül a leggyakoribb (43,8%) a válaszadók között a virtuális captive modell alkalmazása. A BOT vagy BOOT megoldásokat 31,2%-uk alkalmazza, 25%-uk pedig egyéb hibrid megoldásokat használ.

9. Szolgáltató központok döntési kompetenciája

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

5. ábra Hol dől el a szolgáltatás ügyfélköre



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

A szolgáltató központokban nincs a szolgáltató ügyfeleire vonatkozó döntési lehetősége, ezt a kérdést minden esetben magasabb szinten hozzák meg. A szolgáltató központok hálózatosodását mutatja, hogy a központok 45,2%-a vásárol szolgáltatásokat más, anyavállalaton belül működő szolgáltató központtól vagy külső szolgáltató szervezettől. Azt, hogy kitől vásárolhatnak szolgáltatást hasonlóan centralizáltan kezelik az anyavállalatok, 44%-uknak a globális központban, 12%-uknak a regionális központban és újabb 44%-uk számára a divízió vezetésnél van ennek a döntésnek a lehetősége.

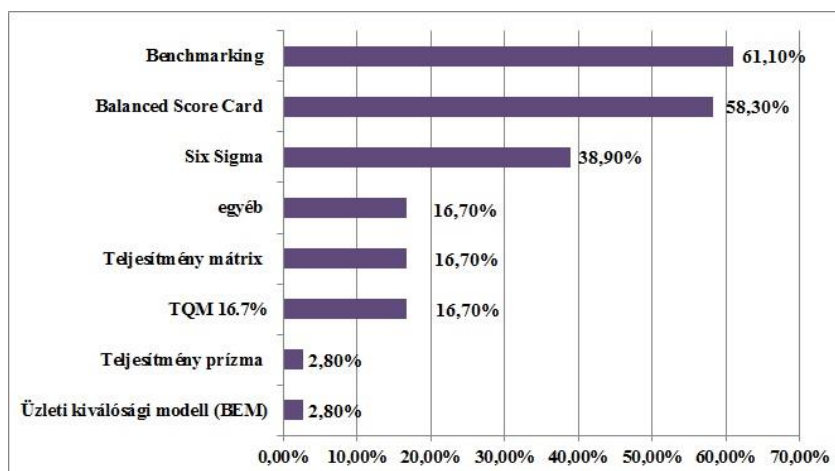
Ez a döntési centralizáció alátámasztja azt az eredményt, hogy a kutatásom szerint a vállalatok 72,1%-ánál az anyavállalat szervezeti egységei az adott szolgáltatásokat nem vehetik meg mástól, 16,3%-uknál van verseny az anyaszervezethez tartozó szolgáltató központok között, míg 11,6%-uknál külső piaci szolgáltatótól is vásárolhatnak.

10. Szervezeti teljesítmény mérése

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

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

6. ábra A vizsgált mintában alkalmazott teljesítménymérő rendszerek



Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés

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

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

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

11. Szolgáltatási szint megállapodás

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

12. Szolgáltatások árazásának jellemzői

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

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

13. Elégedettségmérés a központoknál

A válaszadók 78,6%-a méri a szolgáltatások igénybevevőinek elégedettségét, leginkább (48,1%) évente többször is, de 44,4%-uk évente egyszer biztosan. Ezen visszamérések eredménye szinte minden esetben (96,6%) megjelenik a következő időszakra megfogalmazott szervezeti teljesítménycélok között, azaz van visszacsatolása a méréseknek.

A szervezeti teljesítménymérő rendszereknél már írtam, hogy a válaszadó központok 75%-a méri a dolgozói elégedettségét, amelyet alátámaszt az is, hogy 67,5%-uk kiemelten fontosnak tartja az alkalmazottai karrier-fejlesztését. Ennek eredményeképp a magyar osztott szolgáltató központokban tapasztalható fluktuáció nem kiemelkedő. 18%-uknál 5% alatti, 35%-uknál 5-10% közötti, 38%-uknál 11-20% közötti, 10%-uknál 21-30% közötti. A központok több mint 68%-a szerint ennek kezelése nem okoz különösebb gondot a működésükben.

14. Összegzés

A szakértői interjúk vizsgálat és a kérdőíves vizsgálatom eredményei megerősítettek abban, hogy a shared service modell működésének kulcsfontosságú elemeit mind a központ hatékony működtetésének érdekében a piaci-alapú partnerkapcsolatokhoz kötődnek.

Azaz a kutatásom eredményei alapján a magyar piacon jelenlévő szolgáltató központok ma még inkább alacsony hozzáadott értékű szolgáltatásokkal foglalkoznak, noha többségében a vegyes portfóliójú központok vannak. Az alacsonyabbtól a magasabb értékű szolgáltatások felé való elmozdulást itt sem tudtam mérni, azonban a válaszokban megjelölt, jövőre vonatkozó fejlesztési célok teljesülésével várhatóan a magas hozzáadott értékű szolgáltatások aránya nőni fog a portfóliójukban. A szolgáltatási portfólió változása és bővülése a magyar osztott szolgáltató központok esetében még nem okozta a központok portfóliójának differenciálódását, azaz egyelőre vegyesen fordulnak elő tranzakciós és magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások.

A kutatásomban vizsgáltam, hogy a magyar osztott szolgáltatási piac szereplőinél milyen gyakorlat működik a szervezeti teljesítmény mérésére, hiszen az a piaci-alapú működés kulcsa. A vizsgálat igazolta, hogy az osztott szolgáltató központok túlnyomó többsége (80%) működtet ilyen szervezeti mérőrendszer, ehhez tipikusan (91%) alkalmaznak kulcs teljesítmény mutatókat, minden esetben összemérik magukat más (külső és/vagy belső) szervezetekkel. Nem igazolódott azonban, hogy a szervezeti teljesítmény célok nem teljesítése kemény szankciókat

vonna maga után. Inkább a munkaerőt cserélik vagy szankcionálják anyagilag, mintsem a szervezetet változtatnák meg.

A piaci tényezők vizsgálatával arra a következtetésre jutottam, hogy a magyar osztott szolgáltatási piac érett, a piaci szereplők azonban a ügyfélkapcsolataik gyakorlata alapján még csak közepesen tekinthetők érettnak.

Felhasznált irodalom

- Anand, P. (2010): *Outsourcing info*. Bangalore, Shared Services Outsourcing Network, Zinnov Management Consulting, White paper.
- Bencsik E. (2012): *Interjú a magyar shared service piacról*. szeptember 06.
- Bodnár V. (2012): *Interjú a magyar shared service piacról*. augusztus 28.
- Bodnár V. – Vida G. (2006): *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth & Partners, Budapest.
- Bögel Gy. (2009): *Üzleti elvárások – Informatikai megoldások*. HVG Kiadó Zrt. Budapest.
- Bögel Gy. (2012): *Interjú a magyar shared service piacról*. szeptember 07.
- Fekete G. (2007): Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek. Budapest, *Business Online*, Letöltve: 2012. október 12. (<http://bonline.hu/cikk/61355/>)
- Kapás J. (2003): A piac mint intézmény – szélesebb perspektívában. *Közgazdasági Szemle*, 50, december, 1076–1094. o.
- Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Willcocks, L. P. (2009): *Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave MacMillan, New York.
- Sebők O. (2006): Középről az élre. *Piac&Profit*, 10, 5, 56–58. o.