

**Szolgáltató központok Magyarországon. Hazánk
versenyképességének vizsgálata az SSC szektorban**

Belső konzulens: Tóth Zsuzsanna

Külső konzulens: Tóth Ágnes

Cseh Viktória

Levelező tagozat

Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező szakirány

2017

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Cseh Viktória

Szak/szakirány: Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező szakirány

Neptun kód: P8ROPT * A szakdolgozat megvédésének dátuma :2017

A szakdolgozat címe: Szolgáltató központok Magyarországon. Hazánk versenyképességének vizsgálata az SSC szektorban

Belső (operatív) konzulens neve: Tóth Zsuzsanna

Külső (szakmai) konzulens neve: Tóth Ágnes

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

Üzleti szolgáltató központ

Outsourcing, shared service

versenyképesség

üzleti szolgáltató központok telepítése

makrogazdasági elemzés

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított.***(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)***Hozzájárulok / nem járulok hozzá,** hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

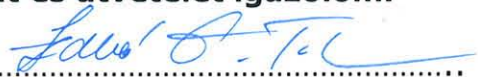
Dátum: 2017.június.2.



hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2017 JÚN 02



könyvtári munkatárs

Tartalom

1. Bevezetés.....	3
1.1. Téma aktualitása.....	3
1.2. Szakdolgozat célja, személyes motiváció	5
1.4. A kutatás módszertana	5
1.3. A szakdolgozat felépítése.....	6
2. A shared service centerek általános bemutatása	7
2.1. A téma főbb fogalmainak áttekintése.....	7
2.2. Az SSC-k működése.....	17
2.3. A magyarországi első szolgáltató központoktól napjainkig.....	19
2.4. A jelenlegi résztvevők bemutatása	21
2.4.1. Szolgáltatás portfóliója.....	21
2.4.2. Ügyfél portfólió.....	23
3. SSC telepítésének főbb szempontjai	23
3.1. Kulcstényezők	26
3.1.1. Munkaerő elérhetősége, szakképzettsége, nyelvi potenciál	26
3.1.2. Munkaerő költségei	31
3.1.3. Technológia és infrastruktúra, földrajzi közelség	34
3.1.4. Gazdasági és jogi környezet	35
4. Magyarország versenyképessége	36
5. Makrokörnyezeti tényezők vizsgálata a PESTEL-elemzéssel	41
5.1. Politikai tényezők/környezet	41
5.2. Gazdasági tényezők/környezet.....	46
5.3. Szociális-kulturális tényezők/környezet.....	52
5.4. Műszaki tényezők/környezet.....	54
5.5. Környezeti/környezetvédelmi tényezők.....	56
5.6. Jogi tényezők/környezet.....	57
6. Konklúzió, javaslatok.....	60
7. Összefoglalás.....	63
Rövidítések.....	66
Ábrák jegyzéke:.....	67
Táblázatok jegyzéke:.....	68
Irodalomjegyzék.....	69
Mellékletek listája:	72
Melléklet.....	73

1. Bevezetés

1.1. Téma aktualitása

Az üzleti szolgáltató központok kétségtelenül Magyarország azon szektorát alkotják, mely folyamatosan erőteljes növekedést mutat. Az 90-es évek végén az első szolgáltató központok megjelenése óta az ágazat több ezer új munkahelyet hozott létre. A szektor folyamatosan növekszik és fejlődik. 2013-ban kb. 80 szolgáltató központ működött Magyarországon közel 30 ezer főt foglalkoztatva. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) becslése szerint a központok száma tavalyi évben átlépte a 100-at és több mint 42 ezer embert foglalkoztattak. Ezek a munkavállalók jellemzően magasan kvalifikált diplomával rendelkező és több idegen nyelvet beszélő személyek, akik komplex és magas hozzáadott értékű munkát végeznek. Az újonnan létrehozott munkahelyek tekintetében az SSC ágazat Magyarországon a második legerősebb a többi szektorhoz viszonyítva. A Magyarországra irányuló befektetések területén is kiemelt szereppel bír, hozzájárulva annak gazdasági növekedéséhez. Az autóiipari beruházásokat követően második helyen szerepel a külföldi beruházások tekintetében.

Továbbra is megfigyelhető új belépők megjelenése a magyar piacon és ugyanannyira vagy még fontosabb, hogy a már működő szereplőknél bővítési folyamatok játszódnak le. Az ágazatban az utóbbi három évben lezajlott figyelemre méltó 20 % -os növekedést főleg a már működő szolgáltató központoknak köszönhetjük. Ezek a magyar szolgáltató központok sikeresnek bizonyultak az elvárt eredmények teljesítésében, sőt folyamatosan bővült hatáskörük és a működési területük. Az ágazat fejlődése tehát nemcsak a szolgáltató központok számának növekedését, hanem tevékenységi körük bővítését is jelenti. Napjainkban a magyar SSC nem kizárólag egyszerű ügyletekkel kapcsolatos feladatokat látnak el, hanem hozzáadott értéket és magas tudást igénylő szolgáltatásokat is kínálnak ügyfeleiknek. A magyar SSC ágazat egy erős és érett iparággá vált globális viszonylatban is. Magyarország napjainkban már nemcsak egy alacsony költségű ország, mely kizárólag az olcsó munkaerő előnyei miatt választanak. Sokkal inkább egy jól bevált helyszín SSC-k számára, melyek magas minőségű hozzáadott értéket képviselő szolgáltatásokat, illetve globális szinten is kiválóságot nyújtanak.

Az elmúlt három évben a fejlődés egy más oldala is megmutatkozott. Budapest mellett már vidéki városokban is jelentek meg szolgáltató központok. Több olyan vállalat alakított ki újabb második telephelyet vidéken, amely korábban már Budapesten működött. A vidéki telephelyek működtetése hozzájárul az üzletfolytonossági tervek megvalósíthatóságához, ugyanakkor lehetővé válik különböző helyszínek munkaerőkészletének kihasználása is. Olyan

piaci belépőkkel is találkozhatunk, akik első számú telephelyüknek egy fővároson kívüli helyszínt választottak. Ezek főleg nagyobb városok, mint pl. Debrecen, Pécs vagy Szeged, ahol magas színvonalú felsőoktatási intézmények is megtalálhatók. A helyi önkormányzatok is elkezdtek felismerni az SSC-k fontosságát, nyitottá váltak az új beruházók iránt és aktívan támogatják potenciális partnereiket a helyszín kiválasztásánál. A budapesti munkaerőpiac telítettsége miatt a következő pár évre is a vidéki helyszínek jelentőségének és számának növekedését prognosztizálják a téma szakértői. Vidéki helyszín állami támogatások és egyéb ösztönző lehetőségek igénybevételének szempontjából is kedvezőbb.

Az utóbbi pár évben megfigyelhető bizonyos új kihívások megjelenése. A versengés a tapasztalt munkaerőért igen intenzívvé vált az ágazat növekedésének hatására. Ha egy már működő központ terjeszkedik, vagy egy új lép a piacra a kölcsönzésre magával hozott tapasztalt kollégák gyakran egy másik központ alkalmazottai lesznek. A fluktuáció és a kulcstehetségek megtartása problémát jelent, azonban van egy új eleme ennek a kielezett versenynek a képzett munkaerő számára. A globális munkaerőpiac is megnyílik számukra.

Egy magasan képzett fiatal számára, aki több idegen nyelven is beszél komoly lehetőségei vannak, hogy Magyarországon kívül találjon munkát. A nemzetközi mobilitás növekedésének jelei már akkor megfigyelhetők, amikor a diákok külföldi egyetemet választanak a középiskola befejezése után. Ők kis valószínűséggel térnek vissza később a magyar munkaerőpiacra.

A képzett munkaerő hiánya átfogó és általános problémát kezd jelenteni a magyar gazdaság számára. Ez a szolgáltató központok bizonyos tevékenységeire komoly hatással lehet. Újabban az IT szektor tűnik a legveszélyeztetettebb ágazatnak, melynek már vannak érzékelhető jelei.

Emiatt egy kormányzati és a felsőoktatási együttműködés lenne kívánatos annak biztosítására, hogy a magyar oktatási rendszert a megfelelően tudja kielégíteni a munkaerő piaci igényeket. A fókuszban az állna, hogy a magyar oktatási rendszer, megfelelő létszámú szakembert képezzen, akik megfelelő szakképesítéssel és idegen nyelvismerettel rendelkeznek, képesek alkalmazkodni a folyamatosan változó környezethez és az élethosszig tartó tanulás mellett kötelezik el magukat. Egyetemek között és az SSC-k között ugyanakkor már jöttek létre partneri kapcsolatok a megfelelő eredmények elérése érdekében.

A növekvő szintű nemzetközi mobilitás és a képzett munkaerő hiánya miatti aggodalom a fizetések növekedéséhez vezet. Ez a munkavállalók és országos szinten általában pozitív hatás, viszont kihívásokat jelenthet az SSC-k és általában a munkáltatók számára

béreköltségeik megtartásában. A növekvő fizetések pozitív hatással lehetnek a magyar szolgáltatások értékláncban történő felemelkedésében.

1.2. Szakdolgozat célja, személyes motiváció

A dolgozat célja a sok lehetőséget rejtő hazai SSC szektor részletes bemutatása a hazai piacon. Egyrészt mint érdekes és összetett gazdasági jelenség foglalkoztat, mely folyamatosan fejlődik és nagyban hozzájárul a gazdasági fejlődéshez, növekedéshez és foglalkoztatáshoz. Ezért törekedtem a jelenség elméleti hátterének megismerésére. Kíváncsi voltam, milyen hatások vezettek az osztott szolgáltatás mint alternatív szervezeti modell létrejöttéhez, hogyan történik az alkalmazása a gyakorlatban és milyen jövővel néz szembe.

A vizsgálataim tárgya az SSC-t alapítók a működés helyszínével szemben támasztott igényeinek feltárása, megértése, és az, hogy egy új piaci belépő, aki befektetési szándékkal érkezik Magyarországra, számára milyen feltételek állnak rendelkezésre, milyen piaci, gazdasági környezetben kezdheti meg tevékenységét. Célom az általuk kialakított beruházási kereslet vizsgálata és, hogy hazánk miképpen tud megfelelni ezeknek a tényezőknek. Sok tényezőtől álló kínálata miként találkozik a befektetők igényeivel.

Az témaválasztást másrésztől az motiválta, hogy magam is több éve szolgáltató központ alkalmazottja vagyok. Az IT szolgáltatások területén dolgozom, felhasználók informatikai támogatásával foglalkozom. A téma részletes vizsgálata bizonyára segítségemre lesz a háttér folyamatok és ügyfélkapcsolatok pontosabb megértésében, esetleges jövőbeni fejlődésemet szolgálhatja.

1.4. A kutatás módszertana

Primer kutatás: egy tetszőleges új piaci belépő szemszögéből kívánom vizsgálni egy SSC létrehozásának lehetőségeit, SSC telepítésének főbb szempontjait összevetve a PESTEL elemzés által szolgáltatott adatokkal. A vizsgálat eredményeiből lehetőség van döntést hozni, hogy Magyarországi helyszín választása megfelel-e elvárásainknak, rá tudunk világítani a gyenge pontokra és javaslatokat tudunk tenni azok javítására, fejlesztésére.

Szekunder kutatás: A téma alapfogalmainak tisztázása a rendelkezésre álló szakirodalom feldolgozásával történt. Az idegen eredetű fogalmak magyarázatára felhasznált szakirodalom nagy része külföldi szerzők munkája, a megfogalmazás egyéni fordítás eredménye.

Az SSC ágazatról még mindig elmondható, hogy itthon kevésbé épült még be a köztudatba, talán ezzel is magyarázható, hogy viszonylag kevés magyar nyelvű dokumentum áll rendelkezésre. Ugyanakkor a magyarországi beruházásokat támogató hazai szakmai szervezetek sem készíthetik magyar nyelven a külföldi potenciális beruházók részére íródott a Magyarországgal járó előnyöket hangsúlyozó bemutató anyagokat. Az SSC témakörrel foglalkozó szakmai szervezetek publikációin kívül nemzetközi szinten működő tanácsadó cégek tanulmányai szolgáltatják a dolgozathoz felhasznált adatokat. A tanulmányok globálisan, illetve a kizárólag a hazai piacon működő szolgáltató központok kérdőíves megkérdezésén alapulnak átfogó és reprezentatív képet nyújtva az SSC piac sajátosságairól. A makrotényezők vizsgálatát a közép-kelet-európai országok adataival történő összehasonlításban szeretném megtenni (Lengyelország, Csehország, Szlovákia,), melynek segítségével képet kaphatunk arról is, hogy versenytársainkkal szemben miként teljesítünk.

1.3. A szakdolgozat felépítése

A dolgozat első részében az osztott szolgáltató központok által alkalmazott szervezeti modelleket és az üzleti folyamatok lebonyolítására létrejött stratégiákat szeretném definiálni. A kiszervezést, annak alkalmazásait, formáit mutatom be a szakirodalmi meghatározások segítségével. Szeretném leírni, hogy a kiszervezési gyakorlat miként fejlődött, hogyan alakult ki az osztott szolgáltatási forma és melyek azok az elemek, melyek megkülönböztetik őket egymástól. Szükségesnek tartom az alapfogalmak és a szolgáltató központok által alkalmazott szervezeti modellek pontos definiálását és elhatárolását azok működésének megértéséhez. Ezt követően az osztott szolgáltató központok általános működésének bemutatása a céltom, majd pedig kifejezetten a magyarországi piac résztvevőinek jellemzése következik, megjelenésüktől kezdve, működésüknek több szempontból történő vizsgálatáig.

Magyarország versenyképességének feltérképezését az új szolgáltató központok telepítésére vonatkozó elvárások felsorolásával, elemzésével kezdem, amit szeretnék szembeállítani a PESTEL-analízis módszerrel elkészített makrogazdasági elemzéssel. A továbbiakban lehetőség van az erősségek, problémák, hiányosságok feltárására, konklúzió levonására és javaslatok megfogalmazására.

2. A shared service centerek általános bemutatása

2.1. A téma főbb fogalmainak áttekintése

Napjainkban világszerte gazdasági és technológia változási folyamatok zajlanak, melyek növelik a piaci változások sebességét és egyre nagyobb verseny követelményeket támasztanak a vállalatokkal szemben. Ezek a változások mindenekelőtt a szervezeti átalakításokra hatnak ki. A nagy multinacionális vállalatok sikere nagyban függ attól, hogy az innovatív fejlődési trendeket időben képesek-e felismerni és arra rugalmasan és gyorsan tudnak-e reagálni. A nagy és világszerte sikeres cégeknek folyamatosan az optimális szervezeti struktúra keresésére kell törekednie, emiatt állandó változási folyamatoknak vannak kitéve.¹

A hagyományos szervezeti modell alapján minden nagyvállalat minden egyes tevékenységet, beleértve a kulcstevékenységeket (core-competencies), egyéb részfolyamatokat, valamint saját egységeit támogató feladatait mind maga végezte. Ezt a működési modellt **in-house** megoldásnak nevezzük. Ebben a **decentralizált** formában működő vállalkozások költségeik és hatékonyságuk növelése, valamint versenyképességük fenntartása vagy javítása érdekében új szervezeti megoldásokat és stratégiákat hoztak létre. Ezek között szerepel az outsourcing és ezek formái, valamint az osztott szolgáltatási modell kialakítása. A következőkben ezen fogalmakat kívánom értelmezni és elhatárolni őket egymástól.

Outsourcing

Az outsourcing szó az angolszász „Outside Resource Using” kifejezésből származik, magyar megfelelőjén tevékenység-kiszervezést, tevékenység vagy erőforrás-kihelyezést jelent. Legáltalánosabban kiszervezésként említjük, de jelentése kiterjed a külső erőforrások igénybe vételére továbbá tágabb értelemben alvállalkozók bevonására is.²

A fogalom legegyszerűbb megfogalmazása talán Bögel György nevéhez kötődik.

„Outsourcingról általában akkor beszélünk, amikor egy szervezet úgy dönt, hogy valamit amit eddig házon belül csinált, ezentúl kívülről, egy másik szervezettől szerez be. Az outsourcing ebben az értelemben egy forrás kihelyezését, azaz a kihelyezés aktusát jelenti.”³

A kiszervezési folyamatokat földrajzi eloszlásuk szerint vizsgálva további fogalmak adódnak: **Offshoring:** Az a kiszervezési gyakorlat, mely során a vállalat külföldi országban, mégpedig nem szomszédos országban működő partnerének adja át támogató tevékenysége egy részét. Ezek elsősorban olyan tevékenységek, melyek nem kezelnek érzékeny üzleti információkat,

¹ Nuria Martín Perez: Service Center Organisation, 2008

² Hinek Mátyás: Az outsourcing, A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata, 2014

³ Bögel György: Üzleti elvárások – Informatikai megoldások, Budapest, 2009.

vagy szellemi tulajdont. A standardizált, tranzakció jellegű feladatok áthelyezése jellemző erre a kiszervezési formára. India, Izrael és néhány európai és ázsiai ország kedvelt offshore központok az Egyesült Államok belső nagyvállalatoknak.

Nearshoring: A kiszervezés azon formája, amikor egy közeli vagy szomszédos államban működő vállalkozás részére helyeznek ki tevékenységet. Európai országok esetében jelentős különbségek figyelhetők meg az államok bérszínvonala között, ugyanakkor a munkaerő képzettsége és nyelvismerete egy alacsonyabb költségű országban is megfelelő lehet. Ezért a munkaerő kedvező ár-érték aránya miatt gyakori ez a jelenség. Továbbá a földrajzi és kulturális tényezők is befolyásolják a stratégia alkalmazását.

Onshoring: Az onshoring a kiszervezés azon gyakorlata amikor a szolgáltatás vagy a szolgáltatás egy része azonos országban található partnerhez kerül kihelyezésre. Ennek előfordulása ritka és csak speciális esetekben van rá szükség, ezen kívül a kommunikációs eszközök fejlettsége sem indokolja a partner közelségét.

A szolgáltatók számát tekintve további felosztás létezik a kiszervezés formáira:

Single-sourcing: a vállalkozás egy bizonyos tevékenységét egy szolgáltató által végezteti. Például az vállalat IT infrastruktúrájának üzemeltetése és a szoftver fejlesztés az IBM-hez kerül kiszervezésre.

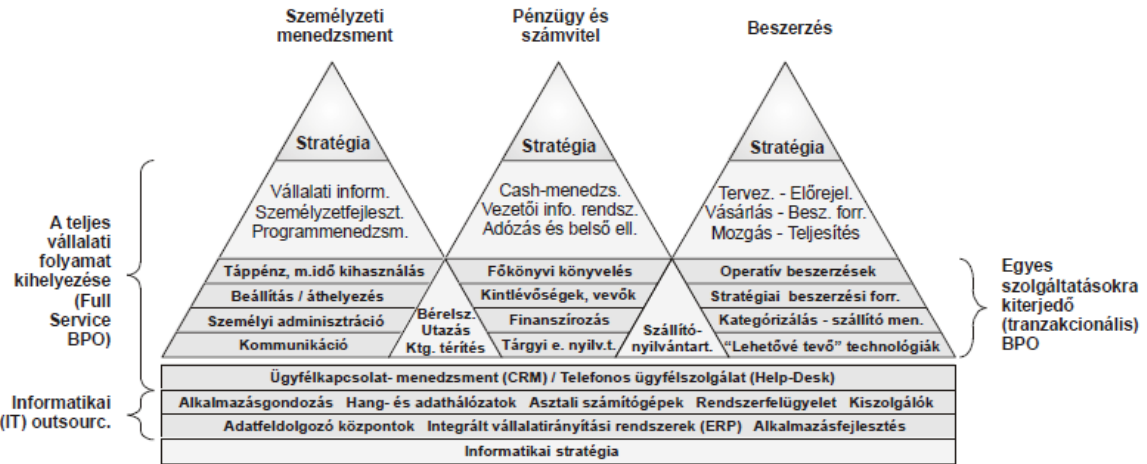
A multiple-sourcing ezzel szemben több alanyt bíz meg részfeladatokkal. Példaként említhetjük azt, hogy egy cég az IT infrastruktúra üzemeltetését az IBM részére adja át, a szoftver fejlesztési feladatokat viszont az Infosys által végezteti.⁴

Bögel György értelmezésében kétféle kiszervezési típusról beszélhetünk, egyrészt az informatikai szolgáltatások kiszervezéséről – ITO – információs technológiai outsourcing, másrészt üzleti folyamatok kiszervezési folyamatait BPO (Business Process Outsourcing) különíthetjük el. Az 1-es számú ábra ezeket a tevékenységeket mutatja be.

⁴ Ed Ashley: Outsourcing for Dummies, 2008

Vállalati támogató funkciók és folyamatok

1. ábra: Vállalati támogató funkciók és folyamatok



Forrás: Dittrich-Braun 2004, Hinek Mátyás 2014

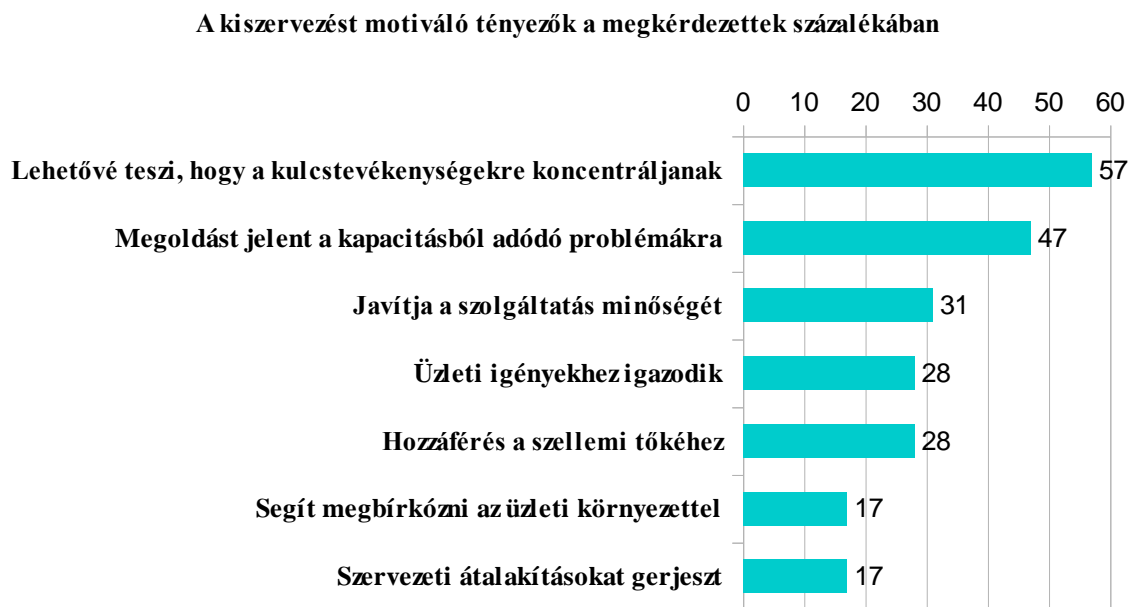
Globális áttekintésben a kiszervezett szolgáltatások köre igen széles. A legegyszerűbb feladatoktól (pl. adatrögzítés) a komolyabb szakértelmet igénylő akár projekt jellegű tevékenységekig sokféle funkció, tevékenység és folyamat megtalálható a szolgáltatások palettáján. A hierarchia alacsonyabb szintjein jellemzően egyszerűbb, könnyen átvehető, betanulható feladatokat látnak el, a feladatok összetettségét tekintve felfelé haladva egyre inkább a szakértelem és felelősség növekedése figyelhető meg. Bőgel felosztásában a következő szintek különíthetők el:

1. szint: Egyszerű back office jellegű tevékenységek (adatfeldolgozás, dokumentumok kezelése, tranzakció jellegű feladatok)
2. szint: Ügyfélkapcsolatok kezelése (telefonos ügyfélszolgálat, telemarketing)
3. szint: Vállalati alapfunkciók (bérszámfejtés, könyvelés, beszerzés)
4. szint: Szakértői tevékenységek (portfóliómenedzsment, controlling, kockázatmenedzsment, piacelemzés)
5. szint: Kutatás, fejlesztés, termék és technológia innováció (design, kutatás, technológia fejlesztés, tesztelés)⁵

A Deloitte által 2016-ban készített globális kérdőíves felmérést a kiszervezés legutóbbi trendjeivel kapcsolatban. A válaszadók Európa, Ázsia és Afrika kontinenseken működő kisebb-nagyobb vállalatok voltak több mint 25 ágazatot képviselve. Válaszaikból megtudhatjuk mely tényezők motiválják leginkább az üzleti folyamatok kiszervezését.

⁵ Bőgel György: Üzleti elvárások – Informatikai megoldások, 2009.

2. ábra: A kiszervezést motiváló tényezők a megkérdezettek százalékában



Forrás: DELOITTE: Global Shared Services Survey, 2015, saját szerkesztés

Shared service

A 80'as évek óta egyre több nagyvállalat dönt arról, hogy szervezetét különálló üzleti területekre ossza fel. A szegmentálás legfőképpen a szervezet termékeire és ügyfélcsoportjaira orientálódik. A szegmentálás vagy decentralizálás célja egyfajta versenyelőny elérése egy korábban centrálisan felépített nagyvállalati modellhez viszonyított nagyobb rugalmassággal. Az üzleti területi szervezetek a következő sajátosságokkal bírnak:

- Kicsi lehatárolt egységek
- A hierarchia síkjai vízszintesebbé válnak
- Döntések delegálása
- Folyamat orientált működés
- Belső piaci nyomás bevezetése

Ezek az előnyök ugyanakkor a különálló egységek adminisztratív folyamatait által okozott hátrányokkal állnak szemben.

- Azonos folyamatok eltérő helyi alkalmazása
- Hatástalan irányítási folyamatok
- Nem standardizált adatfeldolgozási rendszerek
- Magas infrastruktúra igény

A szervezet szempontjából felmerül a kérdés, hogy létezik-e olyan szervezeti forma, ahol a szegmentálás előnyeit kihasználhatják, de ugyanakkor az adminisztratív és irányítási

folyamatok hátrányait elkerülhetik. Ezen probléma megoldására fejlesztették ki a nagyvállalatok a megosztott szolgáltatási modellt, mely SSC-k létrehozásával teszi lehetővé az említett hátrányok megszüntetését az üzleti egységek autonómiájának megteremtésével egyidejűleg.

A Shared Services modell ugyanazon eddig decentralizált formában működtetett szolgáltatási folyamatok a középtől hosszú távra történő összevonását, összefogását tartalmazza, egy vagy több gazdasági és/vagy jogi önálló felelősségi körben, több szervezeti egység támogatására, törekedve a forrásállomány optimalizálására.⁶

A fogalom osztott, közös vagy megosztott szolgáltatásokként fordítható. Bergeron a következőképpen definiálja a jelenséget:

„Az osztott szolgáltatások egy együttműködési stratégia, melynek során a már létező üzleti funkciók egy részhalmaza egy új, félig autonóm üzleti egységbe koncentrálódik, ahol külön menedzsment jött létre a hatékonyság, értékteremtés, költség hatékonyság és fejlett szolgáltatások biztosítására az anyaszervezet belső részlegei számára éppúgy mint a nyílt piaci versenyben.”

A megosztott szolgáltatások üzleti modelljére történő váltás a következő előnyökkel járhat a szervezet számára:

- alacsonyabb költségek
- a szolgáltatások színvonala nő
- a vállalat fő tevékenységeire több erőforrás marad
- magasabb hatékonyság
- alacsonyabb munkaerőlétszám
- jobb méretgazdaságossági mutatók⁷

Outsourcingtól a shared service-ig

Habár egyértelmű megkülönböztető jellemzők és definíciók állnak rendelkezésre, a outsourcing és a shared service kifejezéseket a gyakorlatban néha felcserélik. Ez valószínűleg abból fakad, hogy a decentralizált szervezeti egységek bizonyos folyamatokat valóban kihelyeznek, tehát a továbbiakban nem maguk végzik. Tovább növeli a fogalmak összetévesztésének veszélyét, hogy mind a kiszervezés mind pedig az osztott szolgáltatási

⁶ Frank Wißkirchen: Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, 1999

⁷ Bryan Bergeron: Essentials of shared services, 2003

modell a decentralizált egységek folyamatteljesítésével kapcsolatos fogalmak. Ott lehet a legnagyobb különbséget tenni, hogy a megosztott szolgáltatások esetén az anyavállalaton belül nincs szó tevékenység kihelyezésről, hanem a folyamatok összefogása történik, továbbá a gazdaságilag és jogilag önálló külső szolgáltatók hiánya különbözteti meg a kiszervezés fogalmától. További különbségek adódnak az üzleti viszonyok kialakításából az SSC-k és a decentralizált egységek illetve a külső szolgáltatók és a létrehozott üzleti egységek között. Az osztott szolgáltatási modell egy szervezeten belüli ügyfél-szállító kapcsolaton alapul, ami szolgáltatási szerződések alapján szabályozott, miközben a másik egy külső ügyfél-szállító kapcsolatként jelenik meg, és megállapodás szabályozza. Még egy különbség fogalmazódik meg a folyamatok kiszervezésre vagy SSC-nek átadásra való alkalmasságát tekintve. A folyamatok alaptevékenységhez való viszonyát, közelségét vizsgálva szintén képezhetők különbségek.⁸

1. táblázat: A megosztott szolgáltatások és a kiszervezés megkülönböztető jegyei.

A megosztott szolgáltatások és a kiszervezés megkülönböztető jegyei:

Shared Service	Outsourcing
Költségcsökkenés a méretgazdaságosság által	Fix költségek variálásából adódó költségcsökkentés
Koncentráció az alaptevékenységekre (decentralizált egységek szempontjából)	Koncentráció az alaptevékenységekre
Saját know-how kiépítés	Megadás/lemondás a saját know-how-ról
Elszámolási ár	Piaci árak
Koordinációs költségek	Tranzakciós költségek
SLA ⁹	Szolgáltatási szerződés
Szolgáltatás-Controlling	Szolgáltatás-controlling

Forrás: Wißkirchen 1999

Szolgáltatási szint megállapodás (SLA)

Elsősorban egy olyan dokumentum, mely meghatározza a szolgáltatást igénybe vevő elvárásait, tisztázza a felek felelősségét, illetve, hogy mely pontosan mely szolgáltatás nyújtására terjed ki a szerződés és milyen módon és színvonalon kell azt elvégezni. A felek meghatározzák a minimálisan elvárt szolgáltatási minőséget és lefektetik a minőség mérésének pontos és részletes folyamatát is. A mérések eredményét egy mutatószámmal adják meg, mely az ún. minőségi mutató (KPI: Key Performance Indicator). A KPI

⁸ Frank Wißkirchen: Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, 1999,

⁹ SLA: Service Level Agreement = Szolgáltatási szint megállapodás

jelentősége a szolgáltatás számlázásánál mutatkozik meg, nyilvánvalóan jobb értékek mellett magasabb a szolgáltatás ellenértéke.¹⁰

Shared Service Center (SSC)

Elsőként a fogalom magyar nyelvű értelmezése szükséges. Sokféle megfogalmazás létezik: „osztott szolgáltató központ”, „megosztott szolgáltató központ”, „közös szolgáltató központ”, „központi és belső szolgáltató” központ vagy egyszerűen csak „szolgáltató központként” illetve „szolgáltatási központként” szerepel a szakirodalomban. Ezek egyike-másika azonban nem túl szerencsés fordítás, a magyar nyelv logikája és a kifejezés értelmezése után a leghelyesebb valószínűleg a „megosztott szolgáltatások központja” vagy a „megosztott szolgáltatási központ” fordítás lenne, utóbbiak azonban ritkán fordulnak elő szakirodalomban.¹¹

Az osztott szolgáltatási modell szervezeti szolgáltató központokban (SSC) működik, ezért ezek meghatározása nagyban hasonlít a modell definíciójához.

„Egy elszámoltatható belső szervezeti egység egy vállalatban vagy intézményben, amelynek célja specializált szolgáltatások nyújtása a divíziók vagy üzleti egységek számára, amely szolgáltatásnyújtás szolgáltatási szint megállapodás alapján és transzferár alapú teljes költségelszámolással történik.”¹²

Veit Schulz, egy svájci egyetem kutatója munkatársaival végzett kutatásában a shared service center kifejezés pontos meghatározását tűzte ki célul. Munkájuk során a szakirodalom áttekintését követően 13 definíciót 16 kulcsszó szerint elemeztek, hogy azok milyen arányban fordulnak elő a fogalom meghatározásánál. Kutatásuk végeredménye az SSC-kre vonatkozó következő definíció: Az SCC egy olyan szervezeti koncepció, mely a következő jellemzőkkel bír:

- A csoporton belüli folyamatok egységesítése, konszolidációja révén jönnek létre felesleges munkavégzés illetve elbocsátás elkerülése érdekében.
- Főtevékenységként támogató folyamatokat szolgáltató
- A csoporton belül külön szervezeti egységet alkot
- A költségek lefaragása a végrehajtás vezér eleme
- Szolgáltatási fókuszuk a belső ügyfelekre, a vállalat más egységeire irányul

¹⁰ Sara Cullen: Service Level Agreements: The Outsourcing Toolset, 2009,

¹¹ Marciniak Róbert: A Shared Service Magyarországon, A shared service center (SSC) fogalom értelmezése

¹² J. Strikwerda: The Shared Service Centre, 2006

- Külső ügyfeleket is kiszolgál, ezért önálló piaci szereplőként működnek, részt vesznek a piaci versenyben¹³

Létezik egy olyan szervezeti forma is, mely az osztott szolgáltató központok gyakorlatától eltérően kizárólag a belső szervezeti egységek (belső ügyfelek) számára nyújtanak szolgáltatásokat, nem tartanak fenn üzleti kapcsolatot külső ügyfelekkel. Az úgy nevezett **captive centerek** az anyacég tulajdonában vannak és kizárólag annak folyamatait támogatják, jellemzően olcsó munkaerővel rendelkező országokban működnek. Ezek létjogosultsága annak köszönhető, hogy vannak olyan érzékeny adatok vagy folyamatok, melynek külső szereplő részére történő átadását a vállalat, el szeretne kerülni, ezért inkább maga kezeli azokat. A tevékenység jellegéből adódóan szintén kényszerülhet ennek a formának a választására, mert nem talál olyan szolgáltatót, aki a megfelelő szaktudást és színvonalat tudja biztosítani az adott feladat elvégzésére.¹⁴

Az eddigi fogalmi értelmezések talán a következő táblázatban foglalhatók össze a legszemléletesebben. A decentralizált hagyományos működési formától kiindulva, eljutva az osztott szolgáltatásokig megfigyelhető a szereplők és hatáskörük teljes átrendeződése.

2. táblázat: Szervezeti formák összehasonlítása

	Decentralizált	Centralizált	Kiszervezés	Osztott szolgáltatások
Árbevétel	Vállalat	Vállalat	Szolgáltatást nyújtó fél	Üzleti egység
Ellenőrző szerv	Részleg	Vállalat	Szolgáltatást nyújtó fél	Üzleti egység
Ellenszolgáltatás	Részleg	Vállalat	Külső	Ügyfél elégedettség
Menedzsment	Részleg	Vállalat	Külső	Üzleti egység
Előny	Rugalmasság	Ellenőrzés, állandóság, legújabb technológiák	Alacsony indulási költség	Hatékonyág, méretcsökkenés, legújabb technológiák
Hátrány	Elvonja az erőforrásokat a kulcstevékenységektől	Tehetlenség	Függőség, az ellenőrzés elvesztése	Magas indulási költségek

Forrás: saját szerkesztés, Bryan Bergeron: Essentials of Shared Services 2003

Az osztott szolgáltatási modell alkalmazása a szervezetek számára világszerte ígéretes útnak bizonyult a költségek csökkentése, a teljesítőképesség valamint a hatékonyság növelésében. Több mint két évtizeddel ezelőtt megbízhatóan működött az ún. „single-function” (egy funkció) gyakorlat önállóan működő központok számára a fenti célok elérésben. Az egy

¹³ Veit Shulz- Axel Hochstein- Falk Uebernickel: A Classification of shared service centers, Insights from the IT Services industry, 2009

¹⁴ Marciniak Róbert: Sourcing és Shoringmodellek

funkciós megközelítéssel, azaz, hogy egyféle tevékenységre koncentrálnak, több mint 40 %-os költség csökkenést is elérhetnek. Az eredmény a következő tényezőknek köszönhető:

- Sztenderdek globális alkalmazása
- Méretgazdaságosság
- Munkaerő-arbitrázs¹⁵
- A minőség biztosítása alacsony költségek mellett
- Magas szintű rugalmasság

A legtöbb szervezet lényeges költség megtakarítást ért el az osztott szolgáltatási modellalkalmazása által. Mindamelllett sokan még nem ismerték fel rejtett lehetőségeiket. A növekvő verseny okozta nyomás ugyanis folyamatosan a szervezeti struktúra újragondolására kényszeríti ezen cégek vezetőit azzal a céllal, hogy a munkaerő arbitrázson túl is értéket teremtsenek.

Az osztott szolgáltatási üzlet fejlődése

3. ábra: Az osztott szolgáltatási üzlet fejlődése



Forrás: PWC: Shared Services Multiplying Success 2016

Ahogy a 3. ábra mutatja a hagyományos SSC szemlélet idejemenülttá vált, miután az SSC-k fokozatosan globális üzleti központokká válnak (**GBS- Global Business Service**). A globális központtá alakulás egyik lépcsője a multifunkciós szemlélet alapján működő központ. Ezeket az különbözteti meg a hagyományos szolgáltató központoktól, hogy egyfunkciós létüket további tevékenységekkel egészítették ki. A GBS is több annál mint egy többfunkciós szolgáltató központ, ez ugyanis már a nem kulcstevékenységek teljes integrációja egy konzisztens és független szolgáltatási szervezetbe, mely kiemelt figyelmet fordít a teljes körű folyamatokra. Ez a fejlődés ismét költségelőnyöket nyújt például a globális irányítás, közös

¹⁵ Munkaerő arbitrázs: a szegényebb országok alacsonyabb munkabéreiből származó előnyök kihasználását jelenti

infrastruktúra, keresztfunkciókat ellátó szervezeti egységek és integrált igény-, és szolgáltatás menedzsment által.¹⁶

A tavalyi évben készült felmérések szintén azt igazolják vissza, hogy az egyfunkciós SSC alkalmazása már kevésbé elterjedt mint pár évvel ezelőtt. A Magyarországon működő központok beszerzési folyamatok támogatását már a globális üzleti szolgáltató központ keretein belül végzik, ami jelentősen meghaladja az 50 %-os globális szintű eredményt.

A könyvelési folyamatok esetében ez az arány 63 % a globális 29 %-hoz képest. Ezzel párhuzamban a az egyfunkciós SSC-k profiljában a könyvelés mindössze 12 %-ban szerepel, miközben globálisan ennek aránya 37%. A Human Resources folyamatok területén alacsonyabb szintű érettség figyelhető meg mind a magyar piacon, mind pedig világviszonylatban. Az eredmények azt mutatják, hogy a HR funkciók beágyazása a GBS koncepciójába egy olyan terület, melyet jobban fel kell tárnai és ki kell használni a jövőben. Az IT szolgáltatások területén a magyar piacon alacsonyabb érettségi szint látható, miközben globális szinten ezek működése egyre inkább GBS keretei közé kerül. Hazánkra az 50 %-os arány jellemző az SSC és GBS megoszlására az IT szolgáltatások tekintetében.

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

Ennek oka egyrészt az, hogy eleinte a shared service center-ek tényleg csak tranzakciós tevékenységekkel foglalkoztak (ez ma már egyértelműen nem igaz), másrészt ebben a szektorban is verseny van, ahol szeretné magát mindenki feljebb pozícionálni, nagyobb értéket nyújtó szervezetként feltüntetni. Ezt pedig már az elnevezéssel is sugallni lehet.”¹⁷

A fogalmak között van tartalmi különbség, de a dolgotatban a továbbiakban a GBS és SSC elnevezések alatt ugyanazt az üzleti szolgáltató központot, mint az elemzésben részt vevő egységet értjük.

¹⁶ PWC: Shared Services Multiplying Success 2016

¹⁷ Marciniak Róbert: A Shared Service Magyarországon, A shared service center (SCC) fogalom értelmezése, 2014

2.2. Az SSC-k működése

A shared service centerek leírására 4 jellemző illetve sajátosság felsorolásával van lehetőség, melyek segítségével megkülönböztethető olyan rokon fogalmaktól mint az outsourcing és a centralizálás.

- Különálló szervezeti egységek: Gazdasági és részben jogi értelemben vett önállóságuk révén önálló piaci szereplőként tekinthetjük őket. Egy centralizált szervtől az különbözteti meg őket, hogy a szolgáltatások központi teljesítésének tervezéséről lemondanak.
- Több szervezeti egység számára szolgáltatnak: Egy SSC szervezeti forma saját vállalatának különböző szervezeti egységeit tudja szolgáltatásokkal ellátni, mely által tevékenységét régiós határokon kívül is tudja végezni . Így egy SSC egész Európa szerte tud szolgáltatni, ugyanúgy mint egy vagy több SSC egy országon belül. Azontúl az SSC nemcsak saját vállalatát hanem külső szervezeteket, ügyfeleket is képes ellátni szolgáltatásokkal.
- Folyamat és ügyfél orientált: A folyamatorientált hozzáállás magába foglalja az ebben a szervezeti formában egybefogott folyamatok optimalizálását. Az előtérben a folyamat lépéseinek párhuzamba állítása és a hatástalan folyamatok megszüntetése áll. A folyamatorientált tevékenységek mentén a hierarchia csökkentése érdekében meghatározzák a felelősségi köröket. A szervezeten belüli ügyfélorientáció a szervezeti forma decentralizált üzleti szegmensekre történő átalakításából adódik.
- Forrás és értékteremtés orientált: A forrásfelhasználás optimalizálása egy SSC főcéljaként a pazarlás elkerülésére irányuló koncepciót követi. A nem kulcstevékenységek összefogása által hozzájárul az egységek jobb értékteremtő képességéhez, melyek erőforrásaikat menedzsmentfeladatokra és tranzakciók lebonyolítására tudják fordítani.¹⁸

Tevékenységek:

Egyszerű, tranzakció jellegű folyamatok:

- könyvelés
- útiköltség elszámolás
- bérszámfejtés
- IT support

¹⁸ Frank Wißkirchen, Helga Mertens: Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, Stuttgart 1999,

Komplexebb, szaktudást igénylő folyamatok:

- beszerzés
- controlling
- pénzügyi jelentések készítése
- értékesítés
- cash management- készpénzkezelés

Fő folyamatok adminisztratív része:

- K+F
- Supply Chain Management – ellátási lánc menedzsment

Az SSC-k alapvetően egyszerűen elvégezhető tranzakció vagy ügylet jellegű feladatok elvégzésére jöttek létre, de ma már tudás orientált és szaktudás alapú és magas hozzáadott értéket képviselő tevékenységekre is kiterjed a szolgáltatás. Napjainkban az egyre inkább elterjedő a globális üzleti szolgáltató központok jelentik a megoldást a, mely a korábbiakhoz képest magasabb szintű és komplexebb szolgáltatásokat tud nyújtani. Nemzetközi összehasonlításban a magyar szektor is ezen az úton van és magas érettségi szintet ért el.

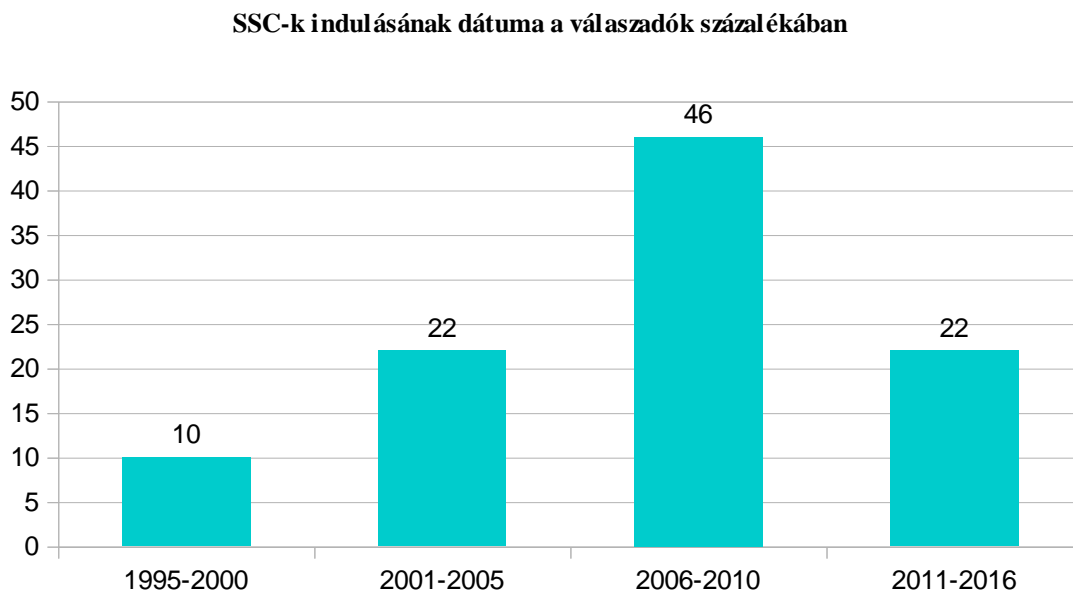
Az egyfunkciós SSC már nem olyan elterjedt forma mint a korábbi években, bizonyos szolgáltatásokra egyre inkább az jellemző, hogy multifunkciós SSC vagy GBS keretei között működnek. A magyar SSC-k teljes mértékben követik ezt a trendet. A kérdőíves vizsgálatokból kiderült, hogy a beszerzéssel kapcsolatos szolgáltatások területén egyáltalán nem alkalmazzák az egyfunkciós SSC modellt. Ez a globális eredményekhez képest 50%-kal több, ahol viszont a szolgáltatók fele egyfunkciós SSC modellt alkalmaz. A könyvelés 63%-ban GBS-ekben történik a globális 29%-os átlaghoz képest. Magyarországon mindössze 12%-ban végzik a könyvelési szolgáltatásokat egyfunkciós SSC-ben, miközben ez az erre vonatkozó átlagos adat 37%. A HR szolgáltatások területén az SSC szektor általában alacsonyabb érettségi szintet ért el, ilyen fajta szolgáltatások nyújtására sem hazánkban sem világviszonylatban nem jellemző a GBS forma. Az IT szolgáltatások területén a hazánkban működő szolgáltató központok a globális szinttől jelentősen elmaradva 50%-ban egyfunkciós, és 50%-ban multifunkciós SSC formában végzik tevékenységüket. Globális szinten 43 %-os a GBS-ek aránya, tehát a magyar piac ebből a szempontból kevésbé tűnik érettnak.¹⁹

¹⁹ PWC, 2016. The success story continued - but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016

2.3. A magyarországi első szolgáltató központoktól napjainkig

Minden az informatika megjelenésével kezdődött. Az első kiszervezett szolgáltatások ugyanis leginkább ebben az ágazatban jöttek létre. A történet kb. 30 évre nyúlik vissza. A magas színvonalú technikai infrastruktúrával rendelkező cégek felismerték az abban rejlő piaci lehetőségeket, azaz, hogy belső szolgáltatásaikat külső partnerek számára is értékesíthetik. Ezt követően újabb és újabb megoldások jelentkeztek a piacon az egyes vállalatok folyamatainak hatékony és költségkímélő megoldására. Az elsők között az EDS, IBM és Andersen Consulting ajánlották információs rendszereiket külső ügyfelek számára. Majd nem sokkal később a szolgáltatások köre lassan bővülni kezdett, adatfeldolgozás, tranzakció jellegű egyszerűbb folyamatok elvégzése, dokumentumkezelés voltak eleinte a kiszervezhető szolgáltatások. Az idők során a egyre több ágazat és annak a főtevékenységtől elválasztható munkafolyamatai jelentek meg a kínálati palettán.²⁰ Az első SSC-k megjelenése Magyarországon a 90'-es évek elejére tehető. A HOA adatai szerint magyarországi SSC-k 68%-a 2006 után kezdte meg működését hazánkban. 1995 és 2000 között 10 %-uk már működött.

4. ábra: SCC-k indulásának dátuma a válaszadók százalékában

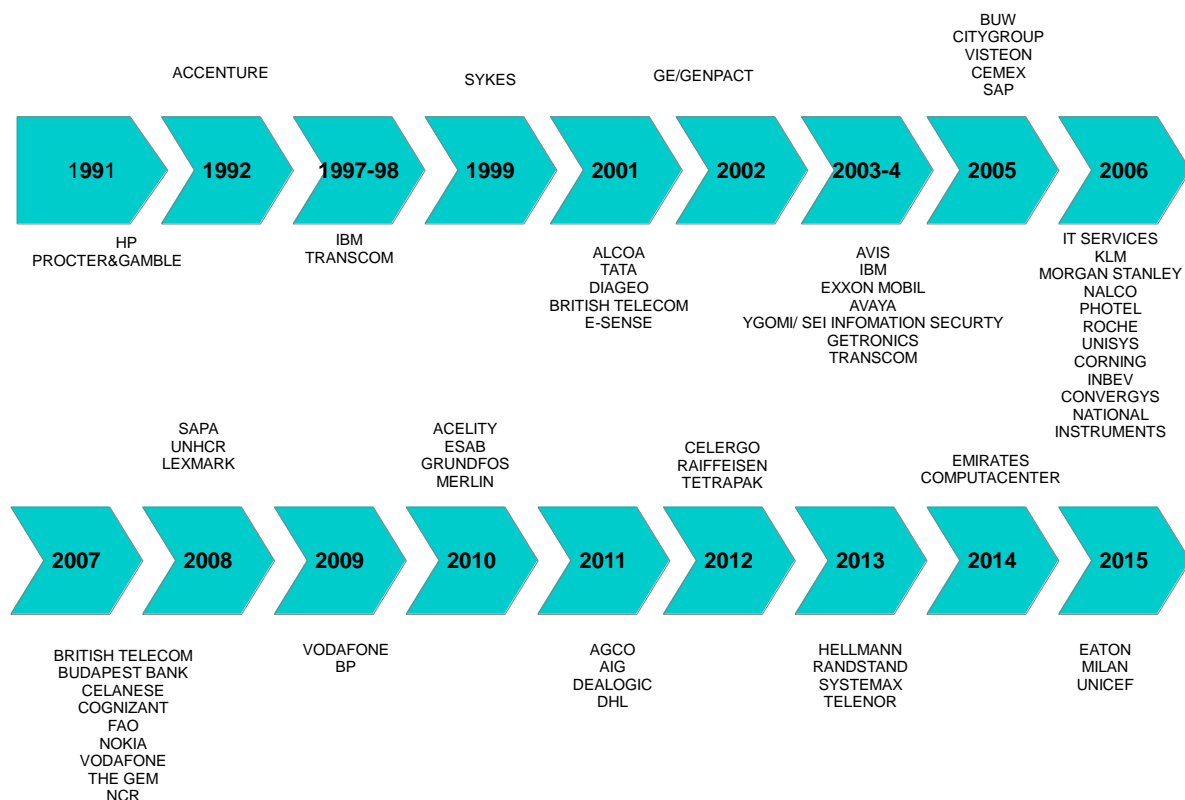


Forrás: saját szerkesztés, Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség SSC Benchmark Survey Hungary, 2016,

²⁰ Bögél György: A kölcsönösen előnyös kiszervezés feltételei, In: Híradástechnika, 2002. 57. évf. 8. sz. p. 55.

Az alábbi ábra az évek során Magyarországon megjelent cégeket mutatja, be melyek szolgáltató központot nyitottak hazánkban. A 2004-es Európai Unióhoz történő csatlakozás, a határok lebontása ösztönözte a hazánkban történő beruházásokat. A 2008-as gazdasági válság előtti években gombamód szaporodtak az újonnan létesült szolgáltató központok. A válság kissé visszavetette a következő évek beruházásait, de a legfontosabbnak mondható vonzerőnk, az olcsó ámde képzett munkaerő megléte továbbra is erősítette pozíciónkat a nemzetközi szintén. Napjainkra több mint 100 üzleti szolgáltató központ működik hazánkban 42000 alkalmazottal, melyek egy része további bővítést, illetve vidéki helyszíneken további egységek létrehozását tervezi. Több mint két évtizedes tapasztalattal a hátunk mögött Magyarország mára érett, jól bevált helyszín SSC-k telepítésére. Az eleinte csak egyszerű ügyletszerű feladatokat egyre inkább bővítették összetettebb és tudást igénylő tevékenységekkel. Az SSC szektor mára magas hozzáadott értéket képviselő területe a magyar gazdaságnak.

5. ábra: A szolgáltató központok megjelenése Magyarországon 1991-től napjainkig



Forrás: Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség és ITD Hungary²¹: saját szerkesztés

²¹ ITD HUNGARY (The Hungarian Investment and Trade Development Agency) 2011. január 1-jével az ITD Hungary Zrt., azaz a Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség feladatainak további ellátására a Kormány létrehozta a Nemzeti Külgazdasági Hivatalt. 2014-től Nemzeti Befektetési Ügynökség (Hungarian Investment Promotion Agency - HIPA) néven működik.

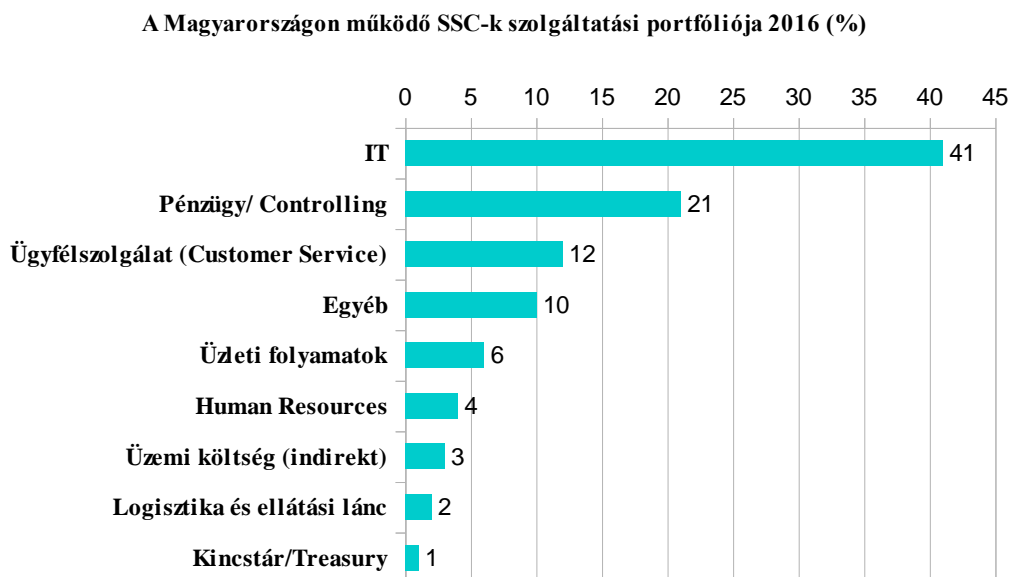
2.4. A jelenlegi résztvevők bemutatása

2016-ban már közel 100 SSC működött Magyarországon. Legtöbbjük, kb. 78%-uk Budapesten, de vidéki terjeszkedés vagy direkt vidéki helyszínen történő beruházásra is van már példa. A munkaerő-piaci lehetőségek miatt gyakori az egyetemi városok választása, mint pl. Szeged, Pécs vagy Debrecen, de további vidéki helyszíneken is működnek SSC-k, mint Székesfehérvár, Miskolc, Esztergom, Tiszaújváros, Százhalombatta, Vasvár-Rábahídvég. A HOA tavalyi felmérése szerint a válaszadók 13%-a tervezi új vidéki iroda létrehozását, 15%-uk pedig további budapesti helyszíneken szeretne működni.

2.4.1. Szolgáltatás portfóliója

A Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség (HOA) 2016-ban Magyarországon működő SSC-k körében végzett felmérés alapján a megkérdezett vállalatok 74%-a nyújtott szolgáltatásokat a pénzügy és controlling, informatikai help desk valamint az ügyfélszolgálat területén. A több mint 26 ezer főt foglalkoztató 41 megkérdezett SSC válaszaiból, mely ezen szektor kb. 84%-os lefedettségét jelenti képet alkothatunk a szolgáltatások összetételéről. A felmérésből származó adatok számos ponton meg fognak jelenni a dolgozatban, mivel szinte egyedülállóként szolgáltató adatokat elemzésemhez. A továbbiakban HOA felmérésként fogom említeni.

6. ábra: A Magyarországon működő SSC-k szolgáltatási portfóliója 2016



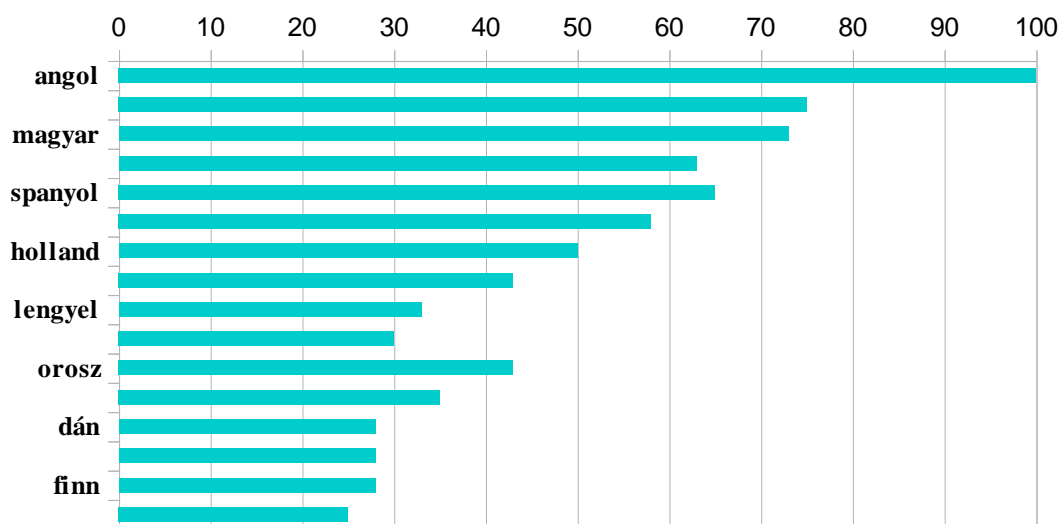
Forrás: HOA, saját szerkesztés

Az, hogy milyen munkarendben dolgoznak az SSC-k dolgozói, a szolgáltatás mely időpontokban elérhető természetesen az ügyféllel történő megállapodás alapján kerül meghatározásra, de a tevékenység jellege is befolyásolja. Ügyfélszolgálat jellegű, telefonos elérhetőséget igénylő szolgáltatások esetében az időeltolódás miatt helyi idő szerinti éjszakai munkavégzés is szükséges. Ugyanakkor léteznek olyan szerződések is, melynek a nap 24 órájában igénylik a szolgáltatást, tehát többféle műszakban dolgoznak a munkavállalók.

Az SSC-k dolgozóinak kb. 60%-a szokásos nappali munkaidőben dolgozik, 20%-a műszakokban, és szintén 20%-ra tehető azok aránya, akik a hét minden napján, annak 24 órájában különböző, változó időpontban dolgoznak.²²

Elérhető nyelvek: 2016-ban több mint 20 nyelven volt elérhető szolgáltatás a magyar szolgáltató központokban. E leggyakrabban támogatott nyelvek közé az angol, német, spanyol, francia, olasz, holland, orosz és portugál tartoznak. Amíg az angol nyelv kötelezőnek mondható, a második legfontosabb nyelvnek a német számít. Francia, spanyol, holland és portugál még a top 10-ben vannak, és bár az orosz és svéd is növekszik, a lengyel és cseh nyelvek kiszorították őket az élmezőnyből.

Támogatott nyelvek 2016 (%)



7. ábra: Elérhető szolgáltatási nyelvek 2016

Forrás: HOA, saját szerkesztés

²²

HOA és Suhajda Attila: SSC Benchmark Survey Hungary, 2016, Budapest, 2016

2.4.2. Ügyfél portfólió

Az SSC-k több mint 70%-a captive centerként végzi tevékenységét, azaz kizárólag vállalat belüli üzleti folyamatok és azok támogatását bonyolítja, külső ügyfelek számára nem szolgáltat. Ez az arány 10%-kal haladja meg az egy évvel korábbi 2015-ös értéket. 98%-uk szolgáltatási szint megállapodás alapján végzi tevékenységét és ellenőrzi teljesítményét. 15% úgynevezett hibrid modellt alkalmaz, tehát belső és külső ügyfelekkel is rendelkezik, és ugyancsak 15%-uk kizárólag külső vállaltok számára kínálják szolgáltatásaikat. 2013-tól megfigyelve a captive centerek arány 50%-ról évről-évre növekedett, és a tavalyi évben érte el a 70%-ot.

Kiszolgált régiók:

A HOA felmérésben résztvevők 61%-nak vannak globális szintű szolgáltatásai, 85 %-uk Európába, 37 %-uk Közép-Kelet, 41%-uk Észak-Amerikába, több mint 50% Ázsiába és Afrikába, és az időeltolódás ellenére 12% Ausztráliába is szolgáltat. Tehát mindenképpen elmondható, hogy a magyarországi SSC-k tevékenysége egyáltalán nem korlátozódik európai szintre.²³

3. SSC telepítésének főbb szempontjai

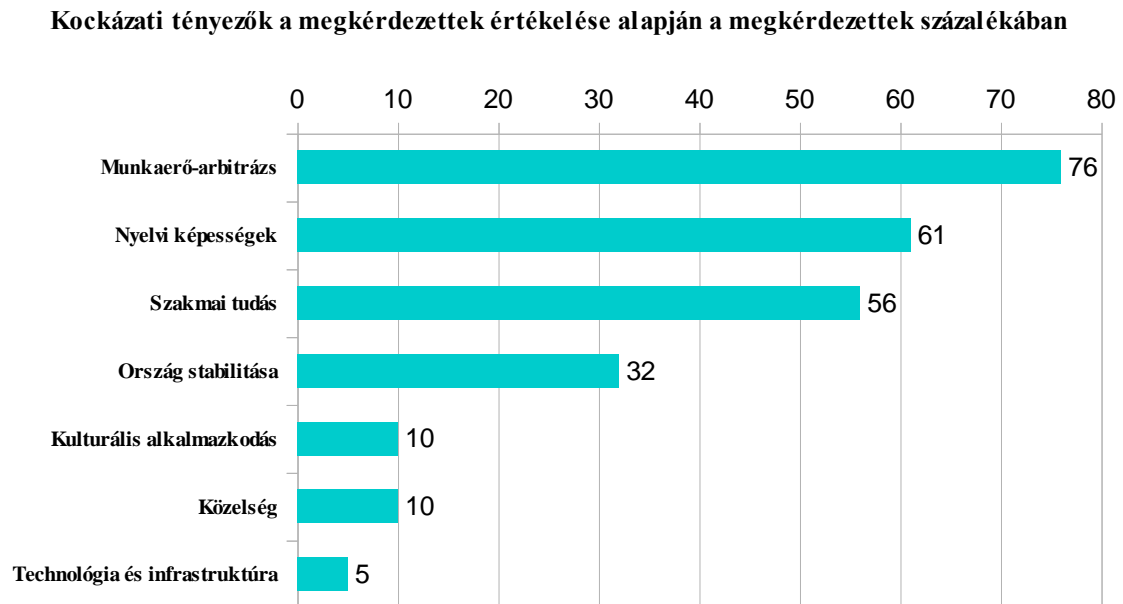
Egy adott országnak SCC létrehozásához összetett feltételrendszernek kell megfelelni, elsősorban pénzügyi, gazdasági feltételekről van szó, de a beruházókat jelentősen befolyásolják a földrajzi tényezők is. Emellett kiemelt jelentőségű a minőségi munkaerő források elérése. A technológiai infrastruktúra és a kulturális tényezők szintén fontos szerepet játszhatnak a helyszín kiválasztásánál. Továbbá vállalatként egyéni prioritások is megjelennek, például további érdekeltségek működése a közelben, vagy esetenként a speciális munkaerő (például Európában mandarin nyelvismerettel rendelkező személy) igény. Nemzetközi nagyvállalatok beruházásaik előtt a bizonyos országokkal járó kockázati faktorokat is kell, hogy mérlegeljék. A Magyarországgal kapcsolatos előnyök és a versenyképességi tényezők szempontjából 4 fő kockázati tényezőt határoztak meg a HOA által megkérdezett SSC tulajdonosok: munkaerő elérhetősége, nyelvi képességek, elérhető szaktudás, és az ország stabilitása. 76%-uk komoly fenyegetettségtől tart a munkaerőt tekintve, 61%-uk a nyelvtudást tartja kockázati tényezőnek, 32% pedig az országban rejlő kockázatoktól tart. Itt arról van szó, hogy megfelelő munkaerő mennyire elérhető a

²³

HOA és Suhajda Attila: SSC Benchmark Survey Hungary, 2016, Budapest, 2016

célországban, a munkavállalók nyelvi képessége mennyire felel meg az elvárásoknak. Az országban rejlő kockázat a politikai és gazdasági döntéshozatal következményeit jelenti, hogy ezek miként befolyásolják az adott országban létrehozott egység működését.

8. ábra: Kockázati tényezők a megkérdezettek értékelése alapján a megkérdezettek százalékában

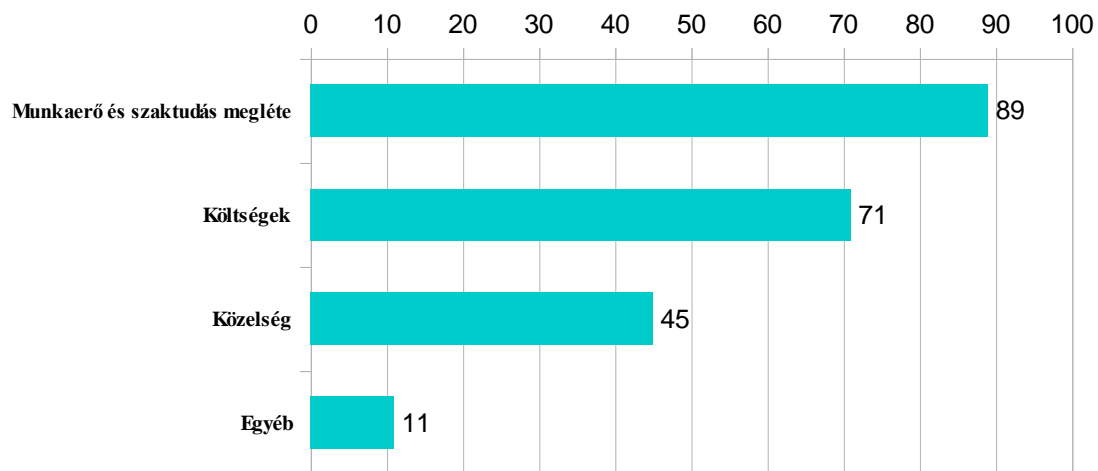


Forrás: HOA, saját szerkesztés

A HOA az SSC helyszín kiválasztásának szempontjaival kapcsolatos kérdésre adott válaszok egyértelműen azt igazolják vissza, hogy elsősorban a munkaerő források elérése, annak költségei valamint további általános költségbeli változók a legerősebb befolyásoló tényezők. A földrajzi távolságok a harmadik helyen, míg egyéb tényezők és egyéni prioritások kb. 10 % - ban befolyásolják a befektetési döntést.

9. ábra: Magyarországi SSC helyszín kiválasztásának kritériumai a megkérdezettek százalékában

Magyarországi SSC helyszín kiválasztásának kritériumai a megkérdezettek százalékában

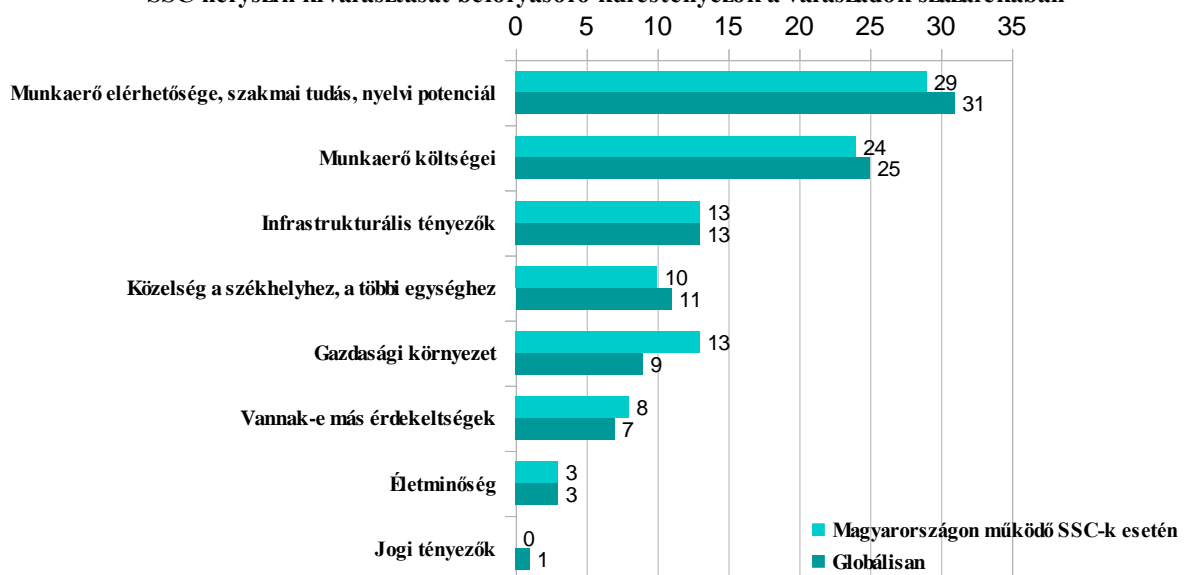


Forrás: HOA, saját szerkesztés

A PWC által megkérdezett 15 több mint 11 ezer főt foglalkoztató kifejezetten Magyarországon működő SSC-k válaszai is jelentős lefedettséget biztosítanak. Az SSC-k telepítésének szempontjaira vonatkozó kérdésekből a korábbiakhoz hasonló eredmények születtek. Egyértelműen a munkaerő forrásokkal kapcsolatos tényezők és ezek költségei a döntők. Itt már megjelennek a földrajzi szempontok is, de figyelmet kell fordítanunk a gazdasági és infrastrukturális környezet feltételeire is.

10. ábra: SSC helyszín kiválasztását befolyásoló kulcstényezők a válaszadók százalékában

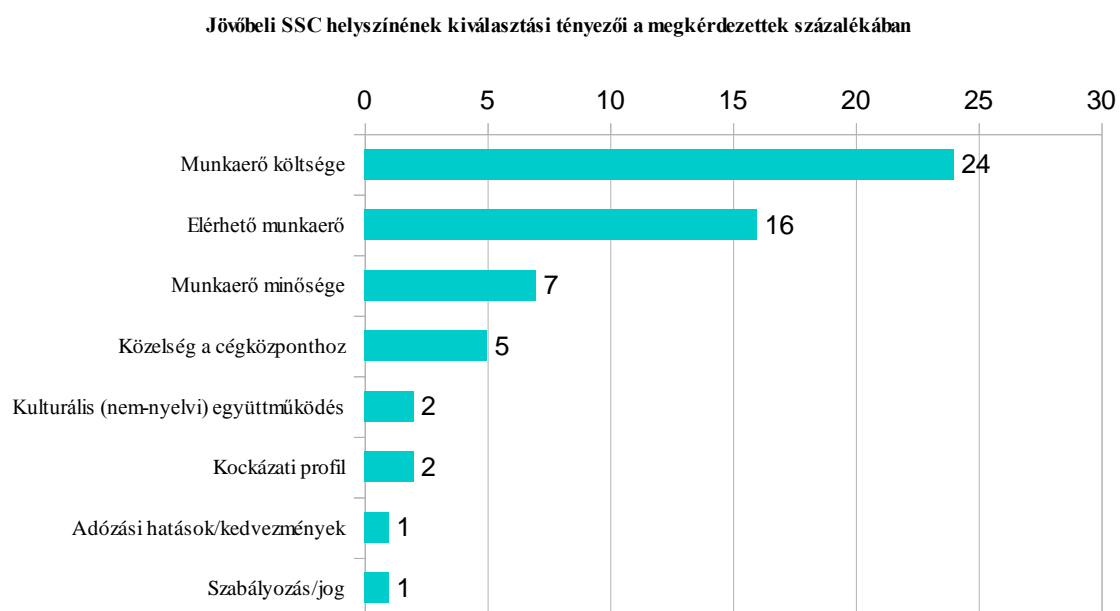
SSC helyszín kiválasztását befolyásoló kulcstényezők a válaszadók százalékában



Forrás: PWC, saját szerkesztés

A Deloitte felmérésében 35 ország 311 vállalatának megkérdezésével készült tanulmány globális szinten is képet ad nekünk, mely faktorok befolyásolják egy jövőbeli SSC helyszínének kiválasztását. Ha az SSC-k létrehozásának szempontjait vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy globális és európai vagy országos szinten szinte azonos tényezők motiválják a helyszínválasztást. A tevékenységek SCC-be történő kihelyezését általában ugyanazon okok váltják ki, legfőképpen a költségcsökkentés. A szolgáltató központokat pedig értelemszerűen olyan helyszínen hozzák létre, mely a kívánt színvonalú munkaerőt tudja biztosítani kedvezőbb költségek mellett.

11. ábra: Jövőbeli SSC helyszínének kiválasztási tényezői a megkérdezettek százalékában



Forrás: Deloitte, saját szerkesztés

3.1. Kulcstényezők

3.1.1. Munkaerő elérhetősége, szakképzettsége, nyelvi potenciál

A felmérések azt mutatják, hogy a megfelelő mennyiségű és képzettségű munkaerő megléte nélkül az SSC-k létrejötte egy adott országban nem lenne lehetséges. A munkaerő a szolgáltató központok egyik legfontosabb erőforrása, sikerük nagy mértékben függ a humántőke birtoklásától. Az ágazatban jelenleg már több mint 100 szolgáltató központ képviselteti magát hozzávetőleg 42 ezer fő foglalkoztatásával. Elsősorban diplomás, nyelveket beszélő fiatal munkaerőre van szükségük, és ezeket az embereket jelentős mértékben felszívják a munkaerőpiacról.

A szolgáltató központok átlagosan 630 főt foglalkoztatnak, a tavalyi évben 11 SSC több mint ezer feletti létszámú alkalmazotti állománnyal rendelkezett.

Az SSC-knek folyamatosan biztosítani kell a megfelelő számú alkalmazott felvételét és megtartását, akik rendelkeznek a szükséges képességekkel és nyelvismerettel. Ugyanannyira fontos, hogy munkavállalói motiváltak maradjanak és a legjobbat nyújtsák annak érdekében, hogy magas színvonalú szolgáltatást tudjanak nyújtani ügyfeleiknek. Ennek érdekében igyekeznek kellemes munkakörnyezetet, modern infrastrukturális háttérrel biztosítani a munkavégzéshez. Versenyképes juttatási csomagot ajánlanak már a junior pozícióban kezdő új belépők számára is. Az országos átlagban kedvezőnek számító bérezést cafeteria elemekkel egészítik ki, melyet a munkavállaló saját igényeinek megfelelően választhat ki. Ügyféltámogató munkakörben általában 280-300 ezer Ft bruttó fizetést ajánlanak a cégek, amennyiben egy harmadik nyelvet is megfelelő szinten beszélünk – pl. norvég, svéd, török vagy lengyel a havi munkabér akár 530 ezer Ft is lehet a Profession.hu²⁴ tavalyi adatai alapján.

A dolgozó elégedettségi mutatók emiatt igen kedvezően alakulnak, a dolgozók legalább 60 %-a illeti munkahelyét jó vagy nagyon jó minősítéssel a PWC tavalyi évben végzett felmérésében.

A kedvező körülményekből ugyan nem adódik, mégis meglepően magas az ágazatban a **fluktuáció** aránya, mely 11-20 % közé tehető, mely érték a korábbi évekhez képest is növekedést mutat. Ennek összetett okai lehetnek. Ha egy olyan dolgozó példáját tekintjük, aki rendelkezik 3 év multinacionális környezetben, esetleg SSC-ben szerzett tapasztalattal, diplomával, és az angol mellett további 1 idegen nyelv ismeretével, lehetőségei szinte korlátlanok. Megfelelő rátermettséggel pár éven belül akár vezetői pozícióba lehet kerülni. A magas számú SSC megjelenésével igen sokféle lehetősége adódik tehetsége kibontakoztatására. Informatikus végzettséggel, programozási ismeretekkel és nyelvtudással rendelkező pályázó végzettséggel szinte válogathat az ajánlatok között. Egy kezdő informatikus induló fizetése elérheti akár a 400 ezer forintot. Az informatikus már hiányszakmának számít, a tavalyi évben ugyanis már 22 ezer betöltetlen állás volt a munkaerőpiacon, mely jelenség egyre inkább felfelé hajtja a béreket.

A fluktuáció okai között az is fellelhető, hogy nem mindenki érzi jól magát a multinacionális környezetben, általában nagy teremszerű irodákban, paravánokkal elválasztott munkaállomások és sok ember között. Erősen szabályozott munkakörnyezet és folyamatok

²⁴

ROSTA Renáta, Interjú Szabó Tímea szakértővel : Mennyit lehet keresni az SSC-knél? [online] 2016

mellett nem mindig van lehetőség az egyéni kreativitás kibontakozására, és sokakat frusztrálhat az állandó nyomon követhetőség és ellenőrzés. Egészen az épületbe történő belépéssel kezdődik, mivel általános és információ biztonsági okokból személyes belépőkártyát használnak az ajtók nyitására. A belépés és kilépés, a szünetek betartása, a késés, mind rögzül a rendszerben. A teljesítmény mérés és értékelés igen fontos része az SSC-k költség-hatékony működésének, ezért igen precízen elvégzik minden egyes munkafolyamat és munkatárs ellenőrzését. Az informatikai rendszerek által lehetőség van a telefonhívások idejének, egy ügyfélre jutó kiszolgálási idő hosszának mérésére. Már olyat is lehetett hallani, hogy a nap folyamán leütött karakterek számát illetve az egér kurzor aktivitását is vizsgálják. A teljesítmény mérése ösztönző módon is tud hatni a dolgozókra, de a túlzott kontroll frusztrációt válhat ki.

Egy ügyféltámogató állás betöltésére szakirányú tudás nélkül is lehet pályázni, gyakran a megfelelő színvonalú nyelvtudás is elegendő a jelentkező felvételéhez, valamint általában a felsőfokú végzettség az elvárás. Személyes tapasztalatom, hogy sokféle foglalkozású ember fordul meg a szolgáltató központokban, kollégáim közt több nyelvtanár, bölcsész sőt még óvodapedagógus is volt. A hiányzó szaktudást a szakmai képzéssel van lehetőség pótolni, de a cégek a képzett munkaerő véges száma miatt kénytelenek erre egyre többet fordítani. Pályakezdők számára ideális lehet, vagy tanulmányok folytatás mellett, magabiztos nyelvtudás kialakításában is segítséget nyújthat, jó ugródeszka lehet a további terveket illetően. A kedvező körülményektől, vonzó bérezéstől és elérhető szakmai tréningektől elvonatkoztatva a támogató munka nehéz. Ha például az informatikai támogatás területét nézzük, gyakran magasabb színvonalú informatikai előképzettség nélkül kezdi meg valaki a munkát. Az újonnan megszerzett minimális tudás egyrészt egyből ügyféllel szemben kell magabiztosan alkalmazni, másrészt mindezt idegen nyelven kell megtenni. Az írásbeli kommunikáció, a technikai hibadokumentáció nyelve az angol, mert adott cég infrastruktúráját gyakran több országból is támogatják. Teljesen általános példa, hogy egy hibajegy az online jegyrendszerben megfordul egy Egyiptomban ülő kollégánál, mert ők felelősek az Exchange e-mail szerver működéséért, majd pedig egy hiányzó jogosultság miatt egy lengyel megoldó csoporthoz kerül feldolgozásra. A rögzített hibajegyek nyomon követése is az ügyfél támogató kolléga feladata továbbá az ezekben található technikai információkat értelmeznie kell és ezt is át kell ültetni az éppen támogatott nyelvre legtöbbször telefonhívás közben. Az ügyfélszolgálat jellegű a támogató munkakörök, ahol a kapcsolat az ügyfelekkel közvetlen olykor stresszt okoznak, a feladatok pedig összetettek, nem mindenki tud vagy szeretne ezekhez a munkafeltételekhez alkalmazkodni, van, hogy páran már néhány hét

elteltével inkább másfajta munkalehetőség után néznek. Esetleg más szolgáltató központoknál próbálkoznak.

A fluktuációt növelő tényezők között az is szerepel, hogy a magasan képzett, nyelveket beszélő fiatal munkaerő nem mindig találja meg a számítását egy ilyen helyen. Bár a szolgáltató központok komplex megoldásokat nyújtanak ügyfeleik számára, a munkatársak valójában gyakran inkább csak részfeladatok ellátását végzik. Gyakran fordul elő ugyanaz a munkafolyamat, vagy probléma megoldása, mely időnként monotonia tűrést igényel a dolgozó részéről. Sokan a gyors előrelépés lehetőségét és perspektívát keresnek, ezt a szolgáltató központok nem mindig képesek biztosítani. Ugyanakkor nem headset-tel a fejünkön képzelik el álmaik állását.²⁵

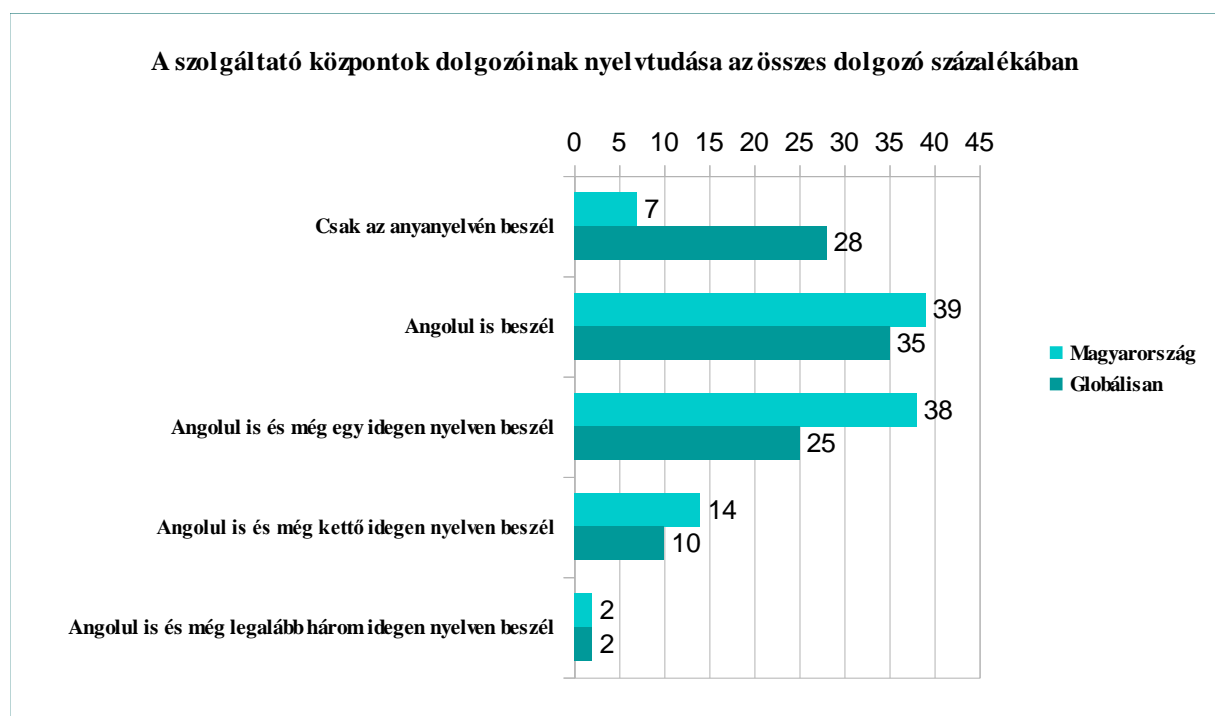
Magyarországon a Budapesten található a legtöbb szolgáltató központ, az összes hazai SSC kb. 75 % -a. A budapesti munkaerőpiac ebből adódóan telítődni látszik, emiatt is jó stratégia a vidéki szolgáltató központok létrehozása, hiszen lehetőséget biztosít az ottani munkaerő források kiaknázására. Ez azonban nem elég a munkaerő igények kielégítésére, hiszen egyre nehezebb a szolgáltató központok helyzete a munkaerő megszerzésének tekintetében. Alternatív munkaerő toborzási csatornákra van szükség. Egyik megoldás a külföldiek, azaz nem magyar állampolgárok alkalmazása, a tavalyi évben az SSC-kben ez az arány 9 %-os volt. Ők az ügyféltámogatás során leginkább az anyanyelvüket használják, ezen kívül angolul beszélnek, ritkább esetben még egy idegen nyelvet. Másik lehetőség, melyet egyre nagyobb arányban alkalmaznak, olyan munkavállalók alkalmazása, akik nem rendelkeznek diplomával. 2016-ban a szolgáltató központok alkalmazottainak 26 %-a nem rendelkezett felsőfokú végzettséggel.

A PWC a tavalyi évben a magyarországi szolgáltató központok alkalmazottainak **idegen nyelv tudásáról** is szerzett adatokat felmérésében. A hazai és a világszerte jellemző adatokat összehasonlítva láthatóvá válik, hogy a hazai SSC alkalmazottak közül többen beszélnek idegen nyelveket, mint globálisan. Az SSC dolgozók közül Magyarországon legalább 93 % beszél valamilyen idegen nyelvet, míg a globális arány 70 %. Fontos megjegyezni, hogy ez a jellemző nem az általános magyar munkaerőpiacra vonatkozik, kizárólag a szolgáltató központok dolgozóira. Angol nyelv tekintetében az arány 39 %, míg világviszonylatban 35%. Angol és további egy idegen nyelvet a hazai alkalmazottak 35 %-a beszél, a globális 25 %

²⁵ ÓNODI Annamária- HOLLÓ Sándor: A szolgáltató központokról - a globalizált munkaerőpiac [online]

arányával szemben. Az angolon kívül további két nyelv ismeretének aránya 14 %-os nálunk, világszerte működő SSC-kben 10 %. Angol és további három nyelvet beszélők aránya mindenhol 2 %. Az eredmények közvetlen kapcsolatot mutatnak a magyar SSC piac érettsége és a hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások között: hiszen egy kizárólag az anyanyelvén beszélő alkalmazott valószínűleg egyszerű ügylet jellegű feladat elvégzésére alkalmas. Mivel nálunk ezek aránya jelentősen alacsonyabb a szektor magasabb érettségi szintjére enged következtetni.

12. ábra: A szolgáltató központok dolgozóinak nyelvtudása a megkérdezettek százalékában



Forrás: PWC, saját szerkesztés

A munkaerő erőforrások biztosítása érdekében az SSC-k egyre több időt és költséget kell, hogy a toborzásra fordítsanak. A HOA adatai szerint az egy fő toborzásához szükséges idő 2016-ban a statisztikai létszámra vetítve átlagosan 51 napot vett igénybe, mely az egy évvel korábbi átlaghoz képest 5 nappal több.

A PWC adatai alapján a Magyarországon jellemző toborzási idő nem mutat jelentős eltérést a globálisan számított értékekkel szemben. Tapasztalataik szerint egy kezdő egyszerű folyamatok támogatásához keresett kolléga toborzása nem tart tovább kettő hónapnál, viszont a képzett és tapasztalt menedzsment tagok kiválasztási folyamata kétszer annyi idő, hazai területen 3,7 hónap, globális szinten 3,9 hónap.

3.1.2. Munkaerő költségei

Az emberi erőforrások egyre korlátozottabb elérése miatt a munkaerőpiacon és a növekvő fluktuáció miatt kialakult nyomás valódi kihívást jelent a szolgáltató központok HR csoportjai számára, hogy biztosítsák a megfelelő ember, a megfelelő helyen, a megfelelő időben a megfelelő képességekkel és ismeretekkel. A munkaerő hatékonyabb megszerzésére érdekében egyrészt a korábban említett alternatív csatornákat használja, mint a külföldi munkaerő vagy az alacsonyabb végzettségű munkaerő foglalkoztatása, másrészt nem hagyatkozik kizárólag saját toborzási módszereire, hanem gyakran más külső munkaerő-közvetítő, fejvadász cégek segítségét is igénybe veszi. Amennyiben az SSC-t üzemeltető vállalat saját alkalmazottjaként fogja foglalkoztatni a munkavállalót, a toborzási szolgáltatás igénybe vétele növelheti a költségeket, emiatt gyakran alkalmazzák a munkaerő-kölcsönzést mint alternatív foglalkoztatási formát. Ilyenkor a munkavállaló nem a megbízó SSC dolgozói állományába tartozik, hanem a munkaerő-kölcsönző cég alkalmazottja. Az SSC mint ügyfél a munkaerő-kölcsönző részére fizeti ki a szolgáltatást, a munkabért pedig a munkaerő-kölcsönző fizeti ki a dolgozó számára. A gyakorlat költség hatékony ugyanakkor jelentős adminisztratív tehertől szabadítja meg a szolgáltató központ üzemeltetőjét, tulajdonosát.

A humán tőke menedzsmentje valószínűleg még soha nem volt ilyen kritikus pont. A menedzsment számára a legfontosabb terület most a minőségi munkaerő megszerzése és megtartása, ennek érdekében pedig a megfelelő kompenzáció biztosítása. Miután az igény és a verseny a munkaerő megszerzésére erősödik, feltehetően az a cég fogja a legjobb és legtöbb munkaerőt megkapni, aki a legvonzóbb kompenzációs csomagot nyújtja.

A lengyel ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) szakmai szervezet és a Deloitte, Hays és JLL nemzetközi vállalatok közös tanulmányában országonként az SSC pozíciókra megállapított optimális béreket sorolják fel a 2016-os évre vonatkozóan. A Magyarországra vonatkozó adatokat a következő táblázat tartalmazza.

3. táblázat: Üzleti szolgáltató központokra jellemző optimális munkabérek Magyarországon

	Éves bruttó fizetés (Euro)	1 havi bruttó fizetés 1 EUR=307,4 HUF árfolyammal számolva
General Ledger (Főkönyvi könyvelés)		
Junior könyvelő (0-1 év tapasztalat)	12 800 EUR	327 893 Ft
Könyvelő (1-3 év tapasztalat)	15 600 EUR	399 620 Ft
Senior könyvelő (3-nál több év tapasztalat)	21 400 EUR	548 197 Ft
Csoportvezető (5-10 fős FTE ²⁶ -re)	25 400 EUR	650 663 Ft
Accounts Payable / Receivable (Szállító és Vevőfolyószámla könyvelés)		
Junior könyvelő (0-1 év tapasztalat)	11 800 EUR	302 277 Ft
Könyvelő (1-3 év tapasztalat)	14 800 EUR	379 127 Ft
Senior könyvelő (3-nál több év tapasztalat)	17 600 EUR	450 853 Ft
Csoportvezető (5-10 fős FTE-re)	23 400 EUR	599 430 Ft
Customer Service (Ügyfélszolgálat)		
Junior specialista (tapasztalat nélkül)	11 800 EUR	302 277 Ft
Specialista (1-3 év tapasztalat)	13 600 EUR	348 387 Ft
Senior specialista (több mint 3 év tapasztalat)	17 600 EUR	450 853 Ft
Csoportvezető (5-10 fős FTE-re)	22 600 EUR	578 937 Ft
IT Helpdesk (informatikai támogatás)		
1. szintű támogatás (0-1 év tapasztalat)	11 800 EUR	302 277 Ft
2. szintű támogatás (1-3 év tapasztalat)	14 800 EUR	379 127 Ft
2. szintű támogatás (3-5 év tapasztalat)	17 600 EUR	450 853 Ft
3. szintű támogatás (4-7 év)	29 200 EUR	748 007 Ft
Csoportvezető (5-10 fős FTE-re)	37 000 EUR	947 817 Ft
Software fejlesztés		
.NET/C# Junior fejlesztő (1-3 év tapasztalat)	19 600 EUR	502 087 Ft
.NET/C# fejlesztő (3-5 év tapasztalat)	25 400 EUR	650 663 Ft
.NET/C# Senior fejlesztő (több mint 5 év tapasztalat)	33 200 EUR	850 473 Ft
.NET/C# csoportvezető (5+2 év vezetői tapasztalat)	37 000 EUR	947 817 Ft

Forrás: ABSL 2016, saját szerkesztés

A táblázat adatait tekintve számítható, hogy egy Budapesten működő szolgáltató központban az összes pozícióra és tapasztalati szintre nézve az éves bruttó kereset 15 000 Euro. Országon belül is akadnak azonban különbségek, a Budapesten működő központokban átlagosan 20 %-kal magasabb a munkabér, viszont a seniori pozíciókban már kevésbé jelentkezik ez a különbség. A táblázatból 384 250 Ft-os átlagbér számítható, melyből 2016-os internetes

²⁶ FTE (Full Time Equivalent) Teljes munkaidő egyenérték a statisztikai létszám adott időszakra vonatkozó mértékegysége.

bérekalkulátor²⁷ szerint adókedvezmények igénybe vétele nélkül a munkáltató összes havi költsége 493.761 Ft. 2017-es adózási szabályok szerint ugyanez a bruttó munkabér 474 549 Ft-os összköltséget jelent a munkáltató számára. A munkavállaló nettó bére mindkét évre vonatkozóan megegyező: 255 526 Ft. Az adózási változások tehát inkább a munkáltatók terheit csökkentik.

A Profession.hu állásportál bériránytűje²⁸ is szolgáltat tájékoztató adatokat az üzleti támogató központokban dolgozók munkabérééről. Az összegek a Profession.hu adatbázisába regisztrált felhasználók által megadott adatok alapján kerültek meghatározásra. A felület különböző szűrők beállítását teszi lehetővé, a következőket alkalmaztam:

Fő szakterület: Üzleti szolgáltató központ

Szakterület: Mind

Terület: Budapest

4. táblázat: Nettó havi munkabérek a tapasztalati szint alapján

Tapasztalat:	Nettó havi munkabér:
Pályakezdő/friss diplomás	205,75 Ft
1-3 év szakmai tapasztalat	261,75 Ft
3-5 év szakmai tapasztalat	288,13 Ft
5-10 év szakmai tapasztalat	315,74 Ft
Nettó átlagbér:	267,84 Ft

Forrás: Profession.hu 2017, Saját szerkesztés

Az adatok más cikkek, illetve tanulmányok eredményeivel összehasonlítva nagyságrendileg megegyezők, a Profession adatainál figyelembe kell vennünk, hogy az adatok teljesen frissek, míg az ABSL tanulmánya 2016-ban készült, de mindkettő a Budapesten működő szolgáltató központokra vonatkozik.

Ezeket a béreket tovább emelheti ha valamilyen ritka nyelv ismeretével rendelkezik az alkalmazott. Szintén emeli a bérköltséget, hogy a támogató munkakörökben gyakran előfordul az éjszakai és az ünnepnapokon történő munkavégzés. A magyar munkaügyi szabályok értelmében ezekre az időszakokra a megfelelő műszak pótlékok kifizetése szükséges.

A munkabéren felül a munkaerő megtartása érdekében további intézkedésekkel igyekeznek a dolgozói elégedettség elérésére, a motiváció fenntartására és szeretnék megmutatni, hogy felelősséget vállalnak dolgozóikért. A munkáltatói márkaépítés eszközei a tréningek, karrierlehetőségek, anyasági és gyermekgondozási programok valamint egyéb tényezők. Sok munkahely hozott létre rugalmas foglalkoztatási lehetőségeket dolgozói számára. Az

²⁷ Bérkalkulátor 2016 https://www.hrportal.hu/berkalkulator_2016.html

²⁸ Profession.hu Bériránytű [online] 2017

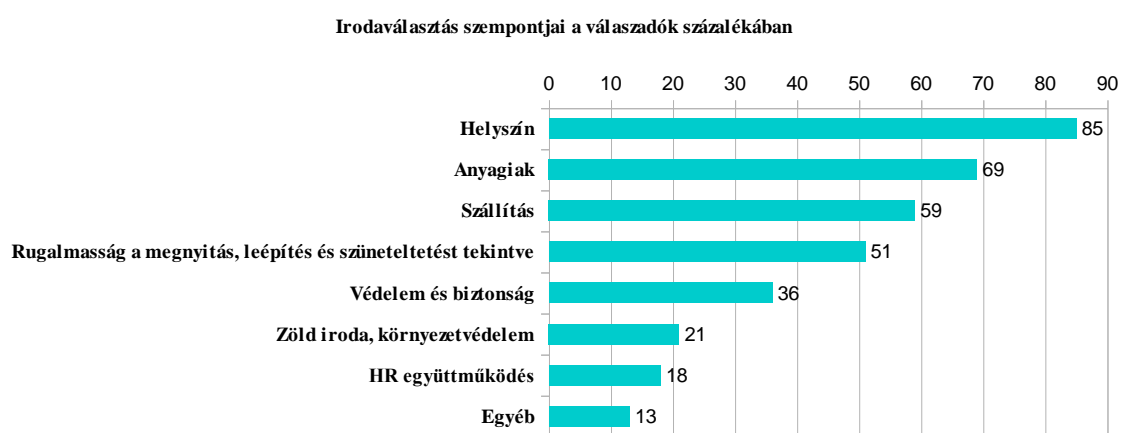
otthonról történő munkavégzés, részmunkaidő és rugalmas munkaidő alkalmazása a tavalyi évben növekedést mutatott, a home-office lehetőségét a HOA által megkérdezett cégek közül 71 % biztosította. A rugalmas vagy kötetlen munkaidőt már a válaszadók több mint 80%-a alkalmazza. A home-office és a részmunkaidő alkalmazása segíti a cégeket irodaigényeik optimalizálásában is. Fiatal kisgyermekes szülők és mozgáskorlátozott munkavállalók igényeit szintén több cég igyekszik figyelembe venni.

3.1.3. Technológia és infrastruktúra, földrajzi közelség

Az üzleti szolgáltató központok telepítésére vonatkozó szempontok között a munkaerőforrásokra vonatkozó igények után a megfelelő technológia infrastruktúra és földrajzi elhelyezkedés is fontos szerepet játszik. A szolgáltató központok bérelt vagy saját tulajdonban lévő irodaházakban működnek, amelyeknek ki kell elégíteni a technikai igényeket. Fejlett informatikai hálózattal rendelkeznek, a naponta használt számítógépek száma a több ezret is elérheti, nagy teljesítményű szerverek is megtalálhatók ezekben az épületekben. Mindezek működtetésére megfelelő áram ellátás, internet szolgáltatás szükséges. A dolgozók szociális igényeinek kielégítésére, étkezők, konyhák, közösségi terek szükségesek.

A HOA megkérdezése alapján a megkérdezettek 85 % szerint az irodaválasztás legfontosabb szempontja a helyszín, de olyan tényezők mint a költség, személyszállítás, a szerződési feltételek rugalmassága és a biztonság ugyancsak kulcsfaktorok²⁹

13. ábra: Irodaválasztás szempontjai a válaszadók százalékában



Forrás: HOA, saját szerkesztés

²⁹ HOA és Suhajda Attila (Közreműködők: Pintér Mónika, James Nelson) - Hungarian Service and Outsourcing Association: SSC Benchmark Survey Hungary, 2016, Budapest, 2016

A helyszínt tekintve a nagyvárosi környezet felel meg a követelményeknek, hiszen itt érhető el a legtöbb munkaerő, és legfejlettebb infrastruktúra és a személy-és áruszállítás szempontjából is a legkedvezőbb.

A fejlett technológiák által az egyes üzleti egységek földrajzi közelsége nem mindig szükséges, sokkal fontosabb a munkaerő költségekből adódó előnyök kihasználása. A felmérésekből mégis az derül ki, hogy több nemzetközi vállalat SSC preferenciái között megjelenik a földrajzi proximitás. Ez főleg azoknál a vállalatoknál fontos, akiknek további érdekeltségeik, irodáik, szolgáltató vagy termelő egységeik vannak a térségben. Időzónák okozta időeltolódást szeretnék elkerülni, vagy olyan munkavállalókra van szüksége, akik bizonyos nyelvtudással rendelkeznek. Német vagy skandináv nyelvű ügyfelek támogatását például Európán kívül nem lehet kihelyezni nyelvtudás beli hiányosságok miatt. Ezen kívül a kulturális különbségekből adódó nehézség is jobban elkerülhetők közelebbi SSC célország választása esetén.

3.1.4. Gazdasági és jogi környezet

A nemzetközi vállalatok mint beruházók szemszögéből szintén nagyon fontosak a célország gazdasági viszonyai, milyen mértékben ösztönzi az adott ország a külföldi beruházásokat, számíthatnak –e valamilyen támogatásra, milyen adózási szabályok vonatkoznak az általuk telepített üzleti központokra. Befektetési döntések esetén fontos vizsgálniuk az adott ország gazdasági és politikai stabilitását, a hosszú távú együttműködés lehetőségeit. A vonatkozó jogi szabályozások szintén meghatározók az SSC adott országban való létrejötte és működése kapcsán. Tájékozódniuk kell, hogy milyen gazdasági társasági formában tudnak működni, és erre milyen adózási és jogi szabályok vonatkoznak.

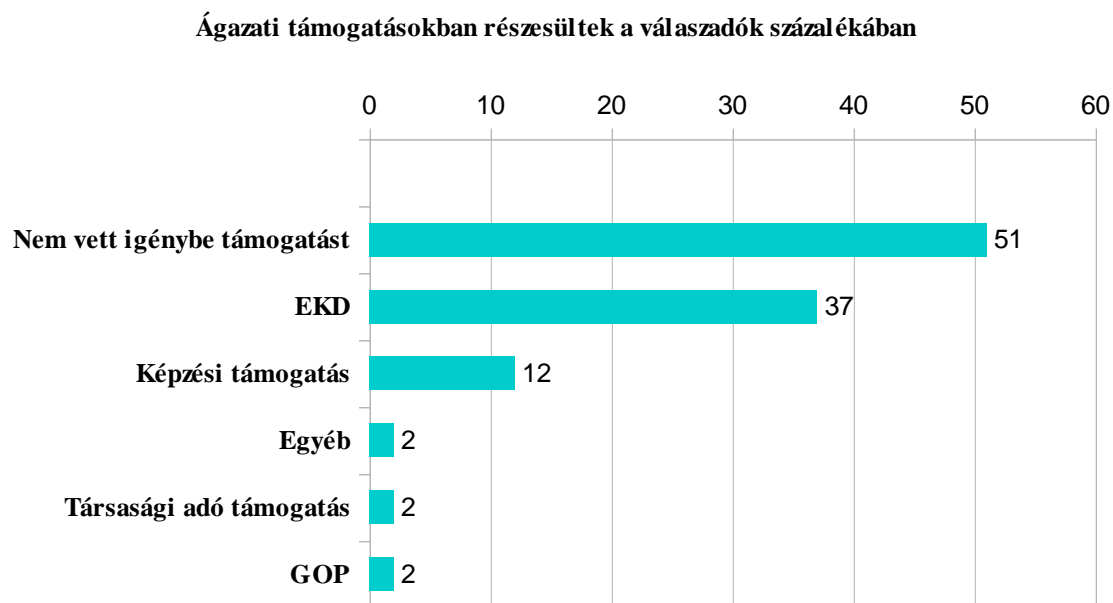
Magyarországon a nemzetközi vállalatok kiszervezett szolgáltató központjai az esetek többségében független jogi szervezetként jönnek létre, 2016-ban 65% volt ez az arány, mely kisebb visszaesés a 2015-ös 70%-hoz képest. A Magyarországon működő SSC-k vonatkozásában mindenképpen a költségalapú kiszervezési modell van túlsúlyban. Arányuk 78%.

Az SSC-k 51%-a nem vett igénybe semmilyen támogatást 2016-ban, mely érték igen jelentős emelkedést mutat a 2015-ös 24%-hoz képest. A 2013-14-es években is magasabb volt a támogatottak aránya 45 és 48%.

Egyedi Kormánydöntéssel nyújtható beruházási támogatás (EKD) szintje 2015-ben volt magasabb 48%, de 37-38-os szinten mozgott a többi évben. A gazdasági versenyképességi

Operatív Program (GOP) támogatásait az utóbbi négy évben egyre kevésbé vették igénybe, a 2013-as 17%-os szintről 2%-ra esett vissza a tavalyi évben. Ennek oka az is, hogy a pályázat csak időszakosan volt hozzáférhető.

14. ábra: Ágazati támogatásokban részesültek a válaszadók százalékában



Forrás: HOA 2016, saját szerkesztés

4. Magyarország versenyképessége

A versenyképesség meghatározása és mérése összetett folyamat, és többféle módszer valamint szempontrendszer létezik. A versenyképesség egyrészt a nemzetek, illetve országok fejlődés terén folyó versenyt jelenti a jobb világgazdasági pozíció elérése érdekében.³⁰ Másrészt egy nemzetgazdaság versenyképessége abban áll, hogy úgy tud létrehozni, felhasználni és a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy ennek során állampolgárainak jóléte és saját termelési tényezőinek hozadéka fenntartható módon növekszik.³¹

A nemzeti versenyképesség kritikus tényezői:

- A politika és gazdaság viszonya
- A közterhek csökkentése
- Az infrastruktúra fejlesztése
- A szakképzés, az oktatás fejlesztése

³⁰ SZENTES Tamás és munkaközössége: Fejlődés –Versenyképesség- Globalizáció II., 2006
³¹ CHIKÁN Attila- CZAKÓ Erzsébet: Versenyben a világgal, 2009

A nemzeti versenyképesség mérhetősége és mutatószámai:

- külkereskedelmi teljesítmény
- folyó fizetési mérleg
- tőkeforgalmi mérleg aktívuma/passzívuma
- külföldi működő tőke beáramlása
- statisztikai mutatószámok

A legismertebb és a legmértvadóbb globális versenyképességi rangsorokat a Világ gazdasági Fórum (WEF) , az IMD és a Világbank készíti.

A WEF által alkalmazott mutatószámok Növekedési Versenyképességi Index (GCI) és Üzleti Versenyképességi Index (BCI) és egy globális versenyképességi mutatószám. ³² A 2015-ös 63. helyhez képest 2016-ra már hat helyet rontottunk, már csak a 69. helyen áll Magyarország a WEF versenyképességi listáján. Az IMD rangsorában szintén a versenyképesség csökkenése figyelhető meg. A 63 országot felsoroló listán 2006 és 2015 között 13 hellyel a 48.-ra csúsztuk le. A Világbank által évente összeállított 189 országot felölelő versenyképességi listáján hat hellyel sikerült előrébb lépni az 54. pozícióba.

A Doing Business 2017³³ című tanulmányában arra derít fényt, hogy mennyire könnyű vagy nehéz egy helyi vállalkozás számára a vállalkozás indítása és működtetése ha alkalmazza a megfelelő szabályozásokat. Méri és nyomon követi a szabályozásban történt változásokat, melyek a vállalkozás életciklusára jellemző 10 területre vonatkoznak.

1. Új vállalkozás beindítása
2. Építési engedélyek megszerzése
3. Villamos energiához történő hozzájutás
4. Ingatlan tulajdonjog bejegyzése
5. Hitelekhez való hozzájutás
6. Kisebbségi tulajdonnal rendelkező beruházók védelme
7. Adófizetés
8. Határokon átmenő kereskedelem
9. Szerződések kikényszerítése, érvényesítése
10. Csődhelyzet, fizetésektelenség megoldása

³² SZENTES Tamás és munkaközössége: Fejlődés –Versenyképesség- Globalizáció II., 2006

³³ The World Bank: Doing Business Hungary 2017, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank,

Létezik még egy elemzési szempont a Doing Business tanulmányban, a munkaerő piaci szabályozásokra vonatkozó adatokkal, ez a tavalyi évben azonban nem vett részt a rangsorolásban, adatok viszont rendelkezésre állnak.

Az elemzést minden évben a világ 190 országára elvégzik, ezáltal összehasonlíthatók adott országok gazdasági viszonyai a felsorolt szempontok segítségével. Egyrészt rangsort állít fel 1-től 190-ig, ahol az értékelt országot a rangsorban elfoglalt helyének számával jellemzi. Másik mutatószáma a **DTF** (distance to frontier score) –mutató, mely a legjobban teljesítő gazdasághoz viszonyítva pontszámot alkalmazva fejezi ki az adott ország teljesítményét. A DTF-mutató 1-től 100-ig terjedő skálán mozog, a 0 mutatja a legalacsonyabb teljesítményt és a 100 képviseli a határt. Például a 75-ös pontszám azt jelenti, hogy az adott gazdaság 25 százalékkal maradt el a felső határtól és a legjobban teljesítő országtól. A 80-as pontszám egy évvel később azt jelentené, hogy a gazdaság fejlődik.

Az SSC szektorra vonatkozó versenyképességi elemzésben több ponton a Világbank által használt szempontrendszer fogom alkalmazni, mert a szolgáltató központok létrehozásáért zajló versenyben ezek igen jelentős szerepet játszanak. A szempontok vizsgálatával képet kapunk arról, hogy a 3.1. pontban meghatározott szolgáltató központok telepítésére vonatkozó kulcstényezők tekintetében hazánk hogyan teljesít, mennyire tud megfelelni a befektetői igényeknek.

A Közép-Kelet-Európai régióban hazánk mellett Lengyelország, Szlovákia és a Cseh Köztársaság és Románia az SSC piac legjelentősebb szereplői. Európában Írországban, Spanyolországban, Portugáliában és az Egyesült Királyságban is nagy számú üzleti szolgáltató központ létezik. Lengyelország az utóbbi években jelentős gazdasági fejlődést mutatott, melyek a GDP emelkedésében és a külföldi beruházások növekedésében nyilvánulnak meg. A hagyományos gyártóipar mellett, nagy infrastruktúra építési projektek, a személyi fogyasztás megugrása, és szolgáltató szektor voltak a növekedés motorjai. Lengyelország az üzleti szolgáltatások szektorában vezető szerepet tölt be, hiszen több mint 10 városban, városonként legalább 3500 fő foglalkoztatásával. Krakkó városa az SSC-k fellekvára, a legnagyobb és legérettebb desztináció, Varsó és Wroclaw a két soron következő legéletekésebb jelöltek.

Csehország magasan fejlett ország a közép-kelet-európai országok körében, a legmagasabb egy főre eső GDP-t tekintve. Gazdasága hagyományosan az ipari szektorra támaszkodik, ezek exportja közel 80%-ban járul hozzá a GDP-hez. Az ország ugyanakkor vonzó célpontja az üzleti szolgáltatóknak is. Legfontosabb erősségeik között az oktatás színvonala (technikai oktatás), többnyelvű lakosság, jó angol és német tudással, magas minőségű infrastruktúra és

Nyugat-Európa közelsége szerepelnek. A vállalatok Prágán kívül a gyorsan fejlődő városok, mint Brno, Ostrava, Olomuc és Plzen felé is érdeklődést mutatnak, ezek is egyre több beruházásra számíthatnak.

Szlovákiában az elmúlt két évtizedben az üzleti szolgáltatások növekedése volt jellemző. A multinacionális befektetők bevonására leginkább a képzett és több nyelvet beszélő munkaerő, versenyképes bérköltségek, alacsony infláció, politikai és gazdasági stabilitás (egyike azon kevés Közép-Kelet –Európai országnak, amely már bevezette az Eurót) és az általános kormányzati támogatás alkalmasak. Magyarországhoz hasonlóan erősen jellemző a meglévő szolgáltató központok bővülése a magasabb színvonalú és magasabb hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások tekintetében. A legtöbb szolgáltató központ Szlovákiában is leginkább a fővárosban Pozsonyban található, illetve a második legnagyobb városban Kosiceben. Feltörekvő városaik Banska, Bystrica, Nitra, Presov, Trencin, Trnava és Zilina.³⁴

Az üzleti környezetet alakító tényezőket ezekkel az országokkal történő összehasonlításban vizsgálom, mely lehetőséget biztosít az ország versenyképességére vonatkozó következtetések levonására. A következő táblázat az országokként működő szolgáltató központok számáról szolgáltat adatokat. Szembeötlő adat, hogy Lengyelországban milyen nagy számú SSC működik, de az is igaz, hogy lakossága és területe közel háromszorosával haladja meg a többi vizsgált országét. Az adatok alapján Magyarországon található a legnagyobb arányban azok a szolgáltató központok, melyek 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak.

5. táblázat: Az üzleti szolgáltató központok száma a vizsgált országokban

Ország	Szolgáltató központok száma országosan	Szolgáltató központok száma (több mint 500 alkalmazottal)
Magyarország	100+	23
Cseh Köztársaság	200	38
Szlovákia	100+	12
Lengyelország	936	100

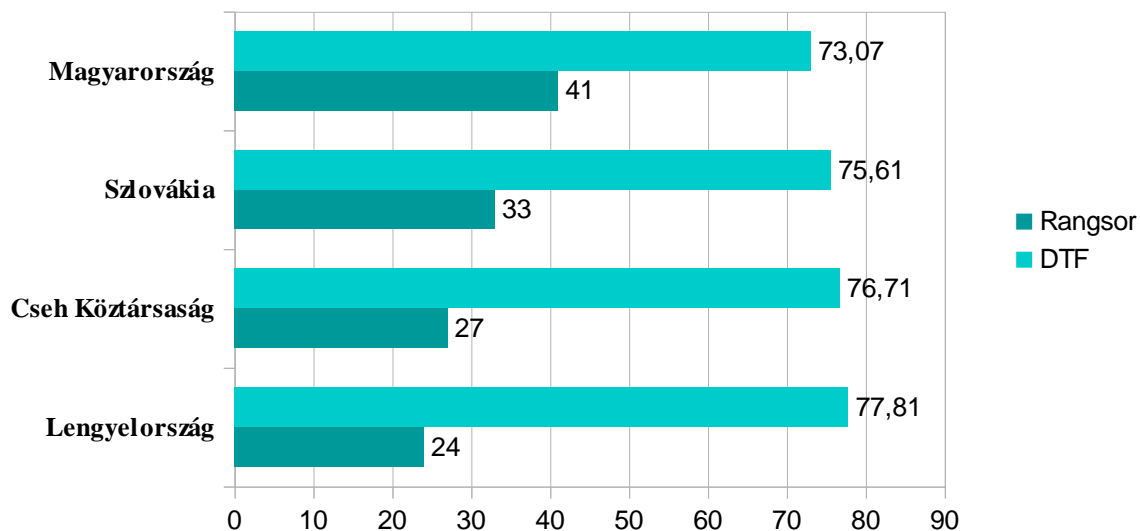
Forrás: ABSL, Deloitte, Hays Specialist Recruitment, JLL, 2016

A Doing Business üzleti környezetre vonatkozó 2016-ban publikált összesített értékei alapján a következő ábra szemlélteti a fenti országok rangsorban elfoglalt helyét.

³⁴ ABSL: Europe's Business Services Destinations, A journey across 10 countries and 20 cities, 2016, Varsó

15. ábra: Az üzleti környezet DTF mutatószámai, Magyarország és versenytársainak rangsora

Az üzleti környezet DTF mutatószáma, Magyarország és versenytársainak rangsora

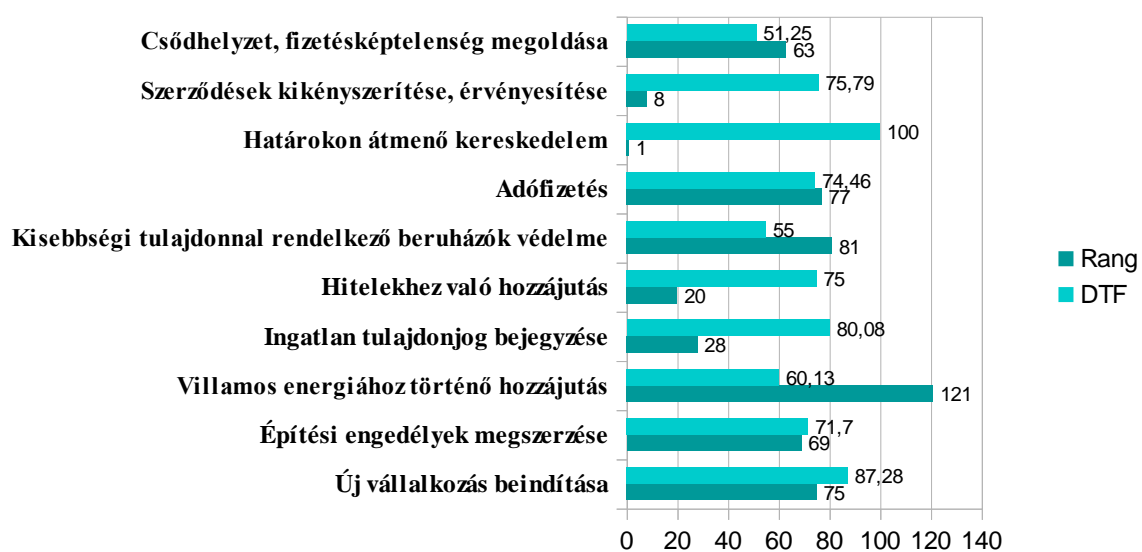


Forrás: World of Bank, Doing Business 2017, saját szerkesztés

A rangsorból azonnal látható, hogy hazánk a többi országtól jelentősen elmaradva a lista végén a 41.helyen található. Az előző évhez képest 1 helyet léptünk előre.

A 10 felsorolt szempont szerint felállított rangsorban Magyarország a következő helyeket foglalja el:

16. ábra: Magyarország helyezései és DTF mutatói a vizsgált kategóriákban



Forrás: World of Bank, Doing Business 2017, saját szerkesztés

Magyarország helye 3 szempontból igen előkelő, a nemzetközi kereskedelem megvalósulását tekintve az első helyen állunk, a szerződések érvényesítésénél szintén jónak számít a nyolcadik hely, a hitelszerzés szempontjából is kedvező feltételeket tudunk biztosítani, a huszadik helyen állunk. A legtöbb pontot tekintve azonban inkább csak a középmezőnyben szerepelünk, a villamosenergia szolgáltatáshoz való hozzájutás feltételeit tekintve kifejezetten gyengék az eredményeink.

5. Makrokörnyezeti tényezők vizsgálata a PESTEL-elemzéssel

5.1. Politikai tényezők/környezet

A versenyképességi vizsgálatba bevont országok az önálló együttműködést hozták létre a visegrádi négyek formájában. Ennek célja eredetileg a posztkommunista országok az európai integráció felé vezető úton történő együttműködése. A közös célt az Európai Unióhoz való csatlakozást egyszerre érték el, a csatlakozás napja mindegyikük számára 2004. május 1-jén jött el. Működése jelenleg a tagállamok közti optimális együttműködést és a demokratikus fejlődést célozza. Közös cél, hogy hozzájáruljanak az európai biztonsági architektúra kiépüléséhez. A kulturális értékek megőrzését fontos feladatának tartja az oktatás, a kultúra és tudomány révén. A visegrádi csoport minden kezdeményezése a közép-európai régió stabilitásának elősegítését célozza.³⁵

Az Európai uniós tagság mindegyik tagállam számára bizonyos előnyökkel jár, ugyanakkor a jogharmonizáció értelmében kötelesek alkalmazkodni a közösség által meghatározott törvényhozási és jogi irányelvekhez, ajánlásokhoz. Az Európai regionális politika célja, az integráció elősegítése, hogy stratégiai beruházások ösztönzése révén gazdasági növekedés és az életminőség javulása következzen be a csatlakozott tagállamok körében. A kevésbé fejlett térségeket támogatások révén anyagi forrásokhoz juttatja. Ezeket a forrásokat leginkább úthálózat-, infrastruktúrafejlesztésre, környezetvédelemre, oktatási, kutatás-fejlesztési célokra szánja, melyek közvetett módon hatnak az adott gazdaság versenyképességére is. Az elmúlt több mint 10 évben a négy ország számára megnyíltak ezek a lehetőségek. Ez idő alatt a kormányzatokon múlt, hogy milyen módon tudták ezeket a lehetőségeket kihasználni és fejlődést elérni.

A mai technikai fejlettségi szint mellett üzleti szolgáltató központ telepítése megfelelő infrastruktúra megléte esetén szinte bárhol megvalósítható. Nemcsak a fejlett országok

³⁵ A Visegrádi csoport hivatalos weboldala [online] Hozzáférés (URL): <http://www.visegradgroup.eu/links>, Megtekintés: 2017.05.19

alkalmasak ezek létrehozására, hanem a kevésbé fejlett vagy fejlődő országok is otthont adhatnak ezeknek az egységeknek, amennyiben a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerővel tudják azt kiszolgálni. Ugyanakkor az anyavállalatok célja a lehető legalacsonyabb költség elérése, melyet főleg az alacsony bérszínvonalal rendelkező cél országokban tudnak elérni. Az üzleti szolgáltatások jelentős részét képezik a külföldi befektetett tőkének, számos munkahelyet hoznak létre, ahol viszonylag magas bért kínálnak fel a munkavállalók számára. A pozitív hatásokat felismerve egyre több ország száll versenybe, hogy otthont adhasson az ilyen szolgáltató központoknak. A verseny globális szinten zajlik, de Kelet-Közép-Európa és Magyarország is jelentős részeket hódított magának a külföldi közvetlen tőkebefektetések megszerzésére irányuló ország promóciós tevékenységek által.

„A **közvetlen tőkebefektetés (FDI - Foreign Direct Investment)** egy adott gazdaság rezidens természetes vagy jogi személyének egy másik gazdaság rezidens gazdálkodó egységében való tartós érdekeltségét és a vállalatirányításban való effektív részvételét feltételezi. A nemzetközi módszertannak megfelelően valamennyi 10%-ot elérő, vagy afeletti tulajdonhányad-szerzés e kategóriába tartozik.”³⁶

Magyarországon a befektetés ösztönzési tevékenység jelentős mértékben a az autóiipari szektor, biotechnológia, gyógyszeripar, megújuló energiák, logisztika, megújuló energiák élelmiszeripar, a megosztott szolgáltató központok és az IT szolgáltatások elsőbbségére alapul. Ezen szektor előnyei a befektetés ösztönzési rendszerben is megmutatkoznak, ugyanis az ilyen jellegű beruházások ösztönzését leginkább vissza nem térítendő támogatásokkal segítik.

Szlovákia, ahol egyértelműen az autóiipari FDI állomány dominál, ugyancsak határozott célokat fogalmazott meg: a jövőben szeretné a termelés és a magas hozzáadott-értékű szolgáltatások területét kívánja hangsúlyozni a külföldi tőke felé, mint az SSC szektor, kutatás fejlesztés. Szlovákiában a SARIO (Slovak Investment and Trade Development Agency) feladata a külföldi befektetések segítése.

A CzechInvest (a cseh befektetési ügynökség) befektetés ösztönzési tevékenységének fókuszában azok a szektorok állnak, amelyekben jelentős fejlődési potenciált látnak. A kiemelt szektorok a nanotechnológia, autóiipar, energia és környezet, élettudományok, csúcs technológiás gépészet, az üzleti szolgáltató szektor és minden ami a kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos. A felsorolt szektorok a pénzügyi támogatások felhasználásának középpontjában

³⁶

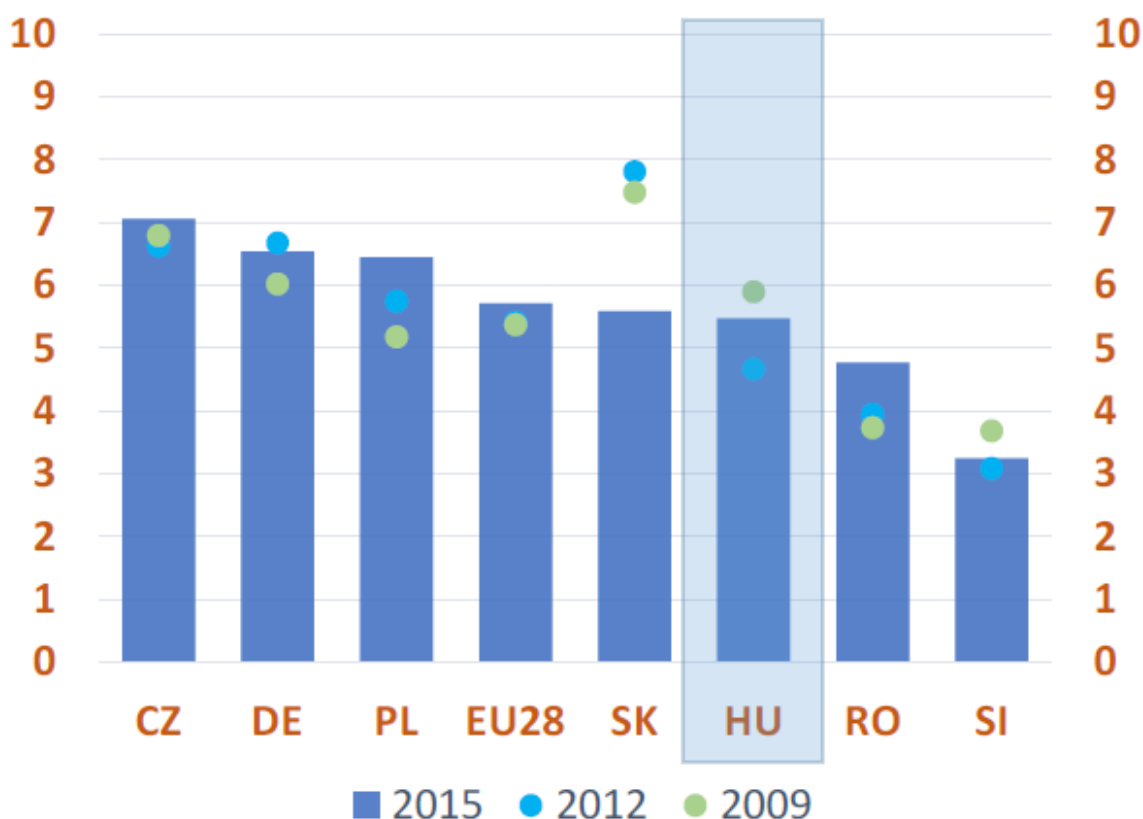
KSH: Közvetlen működőtőke-beáramlás, főbb befektető ország szerint (2001–2012)

állnak. A Cseh Köztársaság is ajánl pénzügyi jellegű támogatásokat az ipar, az üzleti támogató központok és technológia központok (kutatás-fejlesztés, software fejlesztés) részére. A lengyel befektetési promóciós ügynökség a PAIiZ, befektetés ösztönzési rendszere az űrkutatásra, autóiiparra, biotechnológiára, az üzleti támogató központokra, elektronikára, IT-ra, gép-és acéliparra koncentrálnak.

A befektetés ösztönző promóciós tevékenység tehát a 4 ország esetén igen hasonló, mely a hasonló gazdasági szerkezetből, mindegyikük posztkommunista jellegűből és a hagyományosan tőkehiányos helyzetéből adódnak.³⁷

17. ábra: A külföldi működőtőke befektetések ösztönzése

0=a beruházásösztönzők (ha egyáltalán vannak) nincsenek hatással a külföldi befektetőkre; 10=a beruházásösztönzők erőteljesen vonzzák a külföldi tőkebefektetéseket



Forrás: GKI Versenyképességi évkönyv 2016

A fenti táblázat 1-től 10-ig tartó skálán értékeli, hogy az egyes országok milyen szinten képesek bevonni a külföldi működőtőkét gazdaságukba. Az ábra szerint a vizsgált országok tekintetében mi teljesítünk a leggyengébben. 2009-ben még az utolsó előtt helyen álltunk a négyből, de 2012-re megítélésünk romlott, amit 2015-ben sem sikerült javítani.

³⁷ SZENT-IVÁNYI Balázs: Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: Post-crisis perspectives, Palgrave Macmillan, 2017

Ezen a területen a tavalyi év hozott némi fellendülést. A tavalyi évben a HIPA közreműködésével 71 tárgyalásból 55-ből született befektetési döntés. A 2016-os adatok szerint több mint 3,243 milliárd euró (mintegy 1002 milliárd forint) értékű külföldi működő tőke (FDI) érkezett hazánkba. Az MTI cikke alapján a visegrádi országok versenytárs ügynökségei által publikált eredmények szerint 2016 a HIPA számára bizonyult a legsikeresebbnek, a projektek száma, a beruházási volumen és az új munkahelyek létrehozása szempontjából.³⁸

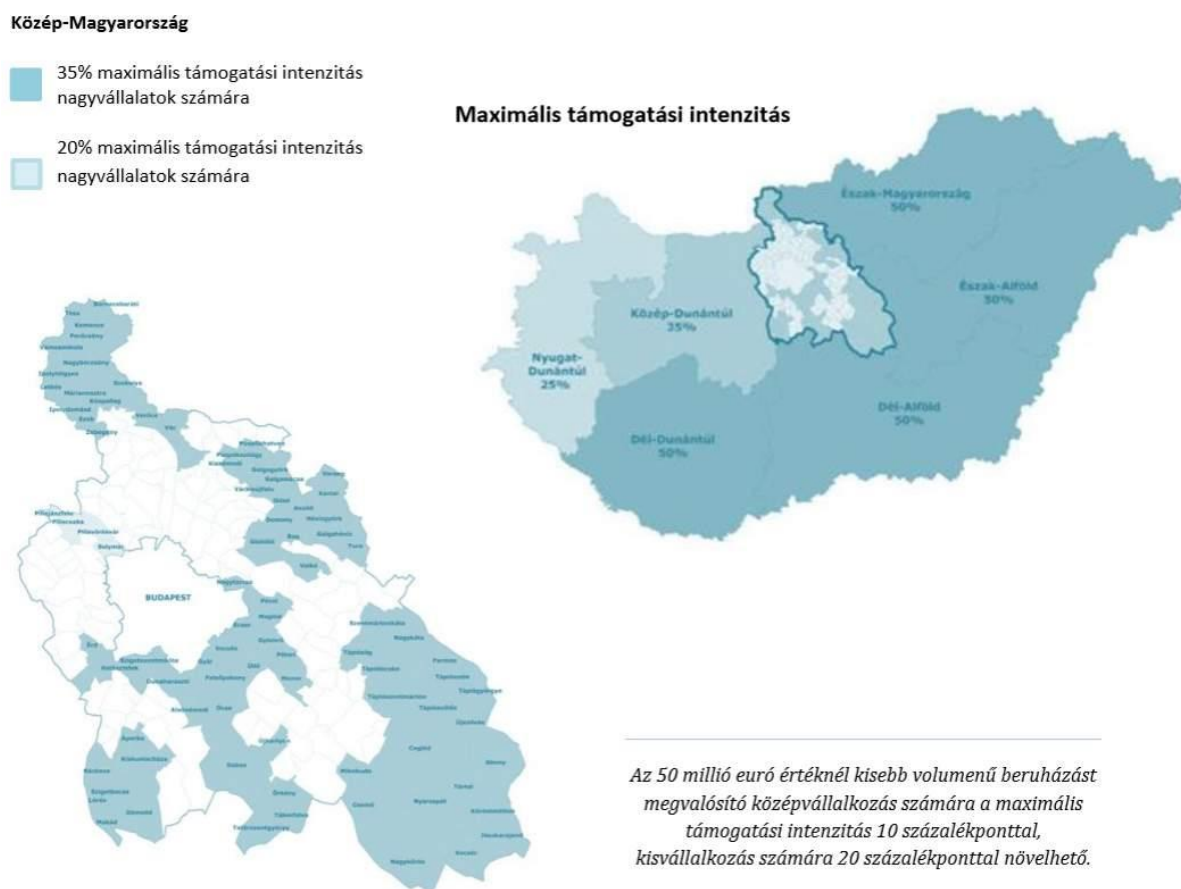
A kkv-k és a nagy vállalatok versenyképességének növelésének fontosságát kormányzati szinten is elismerik. A kormányzat intézkedéseivel igyekszik hozzájárulni a versenyképes üzleti környezet kialakításához a vállalkozások számára.

Magyarország széles körben kínál ösztönzőket, melyek lehetővé teszik külföldi közvetlen befektetéseket vagy a helyi vállalkozások beruházásait. Kormányzati és EU támogatások érhetők el regionális vagy speciális célokra, mint pl. K+F fejlesztés. A regionális támogatások legáltalánosabb formája a zöldmezős beruházás és a barnamezős beruházás. Magyarországon az egyes gazdasági szektorokra vonatkozó beruházások előkészítése és támogatása a HIPA (Hungarian Investment Promotion Agency - Nemzeti Befektetési Ügynökség –korábban ITDH) hatáskörébe tartozik, amely a Külgazdasági és Külügyminisztérium irányítása alatt működik. A HIPA a hazánk felé irányuló befektetések ösztönzésével és a potenciális befektetők tanácsadásáért felelős, hogy azokból minél több megvalósulhasson. Vállalatra és ágazatra vonatkozó specifikus szakmai tanácsadást nyújt, szakmai rendezvényeket szervez, segít a befektetés helyszínének kiválasztásában. Multinacionális és helyi cégek közti közvetítő tevékenységet végez az együttműködések elősegítésére. A magyarországi befektetési helyszínek iránt érdeklődő nemzetközi cégek számára személyre szabott támogatási ajánlatot dolgoz ki. Az elmúlt évtizedben Európai Unió által biztosított gazdaságfejlesztési operatív program (GOP) keretéből nyújtottak több beruházás számára támogatást, de ez a pályázat csak időszakosan volt hozzáférhető. Mivel a szolgáltató központok esetén nem ipari vagy termelő tevékenységről van szó, kevésbé áll rendelkezésre kifejezetten erre az ágazatra vonatkozó fejlesztési célú pályázat. Mivel Európai uniós források nem állnak rendelkezésre a kormány **egyedi kormánydöntéssel (EKD) megítélt közvetlen támogatás** formájában tudja segíteni a külföldi nagyvállalatok beruházásait. A megítélt támogatás vissza nem térítendő, egyediségéből adódóan cégre és beruházásra szabott a

³⁸ MTI: Minden eddigénél több külföldi működő tőke a HIPA támogatásával [online] Letöltés időpontja: 2017.05.22., Hozzáférés (URL) <http://www.kormany.hu/hu/hirek/minden-eddiginel-tobb-kulfoldi-mukodo-toke-a-hipa-tamogatasaval>

Magyar Kormány és a multinacionális cég között létrejött együttműködés. A támogatás mértéke a beruházás jellegétől a helyszín fejlettségétől is függ, továbbá figyelembe veszik az európai unió által meghatározott maximális támogatási intenzitás mértékét is. A regionális támogatás mértékét a maximális támogatási térkép mutatja meg. A térkép illusztrálja a regionkénti elérhető támogatási mértéket nagyvállalati beruházások esetén., mely kisvállalkozások esetében 20, közepes méretű vállalkozások esetén 10 százalékponttal növelhető.

18. ábra: Regionális maximális támogatási intenzitások térképe



Forrás: Nemzeti Befektetési Ügynökség

2017-től lehetőség adódik a magas hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások támogatására a K+F tevékenységhez és a technológia-intenzív beruházásokhoz kapcsolódó vissza nem térítendő támogatások rendszer keretein belül. A támogatás továbbra is egyedi kormánydöntés keretein belül kerül elbírálására. A K+F tevékenység támogatása az új kutatás-fejlesztés célú központok létrehozását és a már meglévő, nagyvállalatok által alapított központok tevékenységbővítését és fejlesztését szolgálja. Feltétel legalább egy de maximum 3 évig tartó időszakban 3 millió euró K+F projekthez kapcsolódó költség elérése, valamint legalább a foglalkoztatotti létszám növelése 25 fővel. A maximális támogatási intenzitás mértéke 25%.

A technológia-intenzív beruházások támogatását olyan nagyvállalatok számára kínálják, akik minimum 250 főt foglalkoztatnak és beruházásuk értéke 3 éven belül eléri a 30 millió eurót. A támogatás a kapacitásbővítést és a technológia-intenzív projektek támogatását célozza. Feltétele az árbevétel vagy a bérköltség 30%-al történő növelése a beruházás megkezdését követő harmadik üzleti évig. A támogatás maximális mértéke az alkalmazandó maximális regionális támogatás egynegyede lehet.³⁹

A beruházások elősegítését és a külföldi tőke beáramlását a kormányzat nemcsak anyagi értelemben igyekszik támogatni, hanem stratégia partnerségi együttműködések által is. A 14. ábra szerint, mely az ágazati támogatásokban részesült üzleti szolgáltató központok megoszlását mutatja be, azt láthatjuk, hogy a tavalyi évben 51 % egyáltalán nem vett igénybe anyagi természetű támogatást. Az együttműködések célja a befektetők hosszabb távon történő megtartása, számukra kedvező környezet biztosítása és információ csere. A kormányzat és a nemzetközi cégek közti kommunikáció segít megismerni a befektetői igényeket és visszajelzéseik alapján feltérképezni, mely területeken van szükség fejlesztésre, módosításokra. A cégek számára azért lehet előnyös ez a fajta együttműködés, mert lehetőséget kapnak bizonyos őket érintő törvényi módosítással kapcsolatos vélemény alkotásra, esetenként bizonyos hivatali ügyek átfutási ideje lerövidülhet. A stratégia megállapodások létjogosultságát és hasznosságát vitatják, hiszen nem jelent megoldást például a munkaerő hiány okozta problémákra valamint a vártnál kisebb mértékben érvényesülnek a vállalatok érdekei.

A gazdasági fejlődés és az üzleti szektor támogatásával kapcsolatban tartom megemlíteni a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség (HOA) tevékenységét. Elkötelezett az innovatív szervezeti stratégiák, elsősorban az outsourcing terjesztése és a szolgáltatóipari szereplők tevékenységének támogatása mellett. Szakmai rendezvényeket, fórumokat biztosít a kereslet és kínálat számára, határokon átnyúló marketing tevékenysége nagy mértékben hozzájárul a szolgáltató szektor fejlődéséhez.

5.2. Gazdasági tényezők/környezet

A gazdasági, üzleti környezet az egyik legmeghatározóbb tényező a gazdasági társaságok működése szempontjából. A profitorientált szolgáltató központok esetében nagyon fontos helyszínválasztási szempont, hogy milyenek az adott ország adózási viszonyai, a pénzügyi

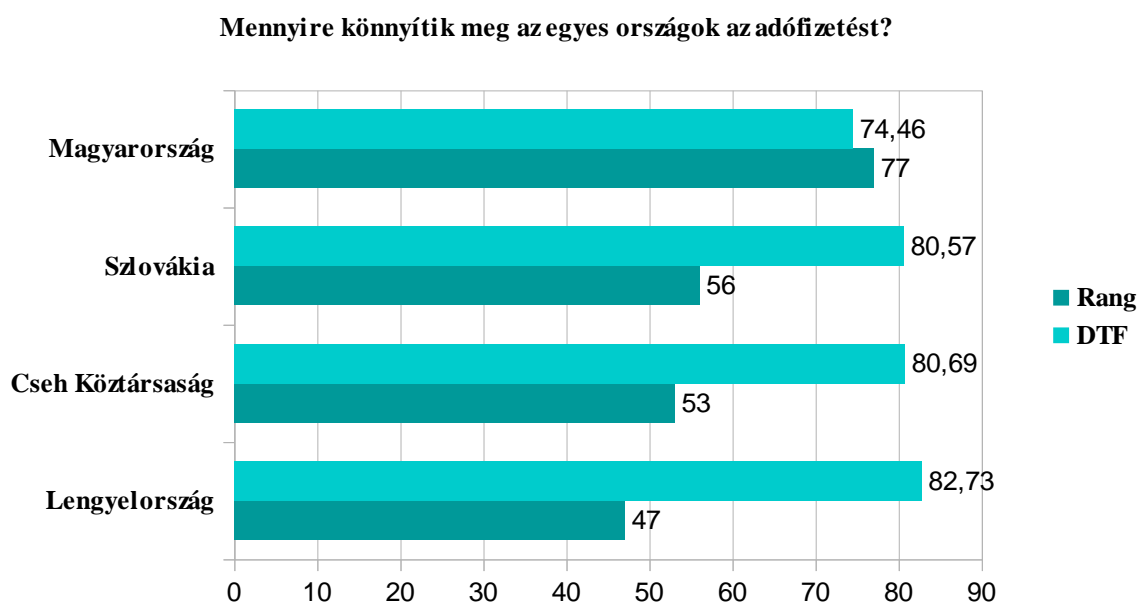
³⁹

HIPA: Kedvező változások a vissza nem térítendő támogatások rendszerében [online] 2017

eredmények mekkora hányadát érintik a fizetendő adók. Nemcsak az adók mértéke, hanem az adózással kapcsolatos adminisztrációs kötelezettségek ugyanúgy fontosak.

A Világbank által készített Doing Business 2017 című tanulmány azt vizsgálta, milyen mértékben segítik, vagy könnyítik meg az egyes országok a területükön működő cégek adófizetését. A következő táblázatban ismét a 190 ország felállított rangsorban elfoglalt helyeket és a DTF mutatók alakulását láthatjuk.

19.ábra : Mennyire könnyítik meg az egyes országok az adófizetést?



Forrás: World of Bank, Doing Business 2017, saját szerkesztés

Az adatok alapján Magyarország ismét csak sereghajtó a régiós országokkal történő összehasonlításban. 2011-ben egyszerűsödött az adók és adóalapok számítása. 2012-ben az adófizetés költségesebbé vált az ágazati különadó bevezetésével, melyet egy év múlva meg is szüntettek, ezzel egy időben növelte az alkalmazottak után fizetendő egészségbiztosítási járulék mértékét. 2015-ben ismét könnyítés következett a 2010-ben ideiglenesen bevezetett speciális adók eltörlésével és a gépjármű-adó csökkentésével. 2017 a kis-és középvállalkozások számára kevésbé költségessé tette az adózást engedélyezve az úgynevezett dupla költségelszámolást, melynek értelemben csökkenthetik adóalapjukat új ingatlan, gép, berendezés, jármű, szoftver és szellemi termékek megvásárlására fordított költségeikkel.

Társasági adó

Üzleti hangulat javítása érdekében fontos intézkedés a társasági adó csökkentése, mely Közép-Kelet-Európában a legalacsonyabb 9 %-os adószintet jelenti. 2017-től több adókedvezmény is igénybe vehető, amelyek a számított adót tekintve jelentős csökkenést eredményeznek. A számított adó legfeljebb annak 80 százalékáig csökkenthető, ez az ún. „80 százalékos” korlát szerinti fejlesztési adókedvezmény.

„A következő beruházások üzembe helyezése és a kormányrendeletben foglaltak szerinti üzemeltetése esetén vehető igénybe:

- legalább 3 milliárd forint értékű beruházás,
- kedvezményezett települési önkormányzat közigazgatási területén üzembe helyezett és üzemeltetett, legalább 1 milliárd forint értékű beruházás,
- legalább 100 millió forint értékű, korábban már használatba vett, állati eredetű élelmiszert előállító létesítmény jogszabályban meghatározott élelmiszer-higiéniai feltételeinek megteremtését szolgáló beruházás,
- legalább 100 millió forint értékű önálló környezetvédelmi beruházás,
- legalább 100 millió forint értékű, az alapkutatást, az alkalmazott kutatást vagy a kísérleti fejlesztést szolgáló beruházás,
- legalább 100 millió forint értékű, kizárólag film- és videógyártást szolgáló beruházás, – munkahelyteremtést szolgáló beruházás,
- a jegyzett tőkéjének felemelése keretében kibocsátott részvényeknek szabályozott piacra történő bevezetésének a napját követően, de legkésőbb az e napot követő harmadik év utolsó napjáig megkezdett, jelenértéken legalább 100 millió forint értékű beruházás,
- legalább 500 millió forint értékű, kis- és középvállalkozás által megvalósított beruházás, – jelenértéken legalább 100 millió forint értékű, szabad vállalkozási zóna területén üzembe helyezett és üzemeltetett beruházás.

Az adózó a – 2017-től – 13 adóéven át érvényesíthet adókedvezményt a beruházás üzembe helyezését követő adóévben – vagy döntése szerint a beruházás üzembe helyezésének

adóévben – és az azt követő 12 adóévben, legfeljebb a bejelentés, illetve a kérelem benyújtásának adóévet követő 16. adóévben veheti igénybe.⁴⁰

A társasági adó mértéke Szlovákiában a 2017-ben 21 %-os, mely a tavalyi évhez képest 1 %-os csökkentést jelent. Lengyelországban a társasági adó mértéke a további évekkel megegyezően 19 %, 15%-os adómérték kisadózók számára elérhető és azok számára jelent kedvezményt, akik üzleti tevékenységüket éppen most kezdik. A cseh társasági adó szint évek óta változatlan, 19 %. A következő táblázat a vizsgált országok társasági adó kulcsait mutatja be az elmúlt évekre vonatkozóan. Az adó mértékét azonban nem lehet kizárólag az adókulcsok alapján összehasonlítani, mert azok számítási módja országonként eltérő lehet.

6. táblázat: Társasági adó

Társasági adó				
	2013	2014	2015	2016
Cseh Köztársaság	19%	19%	19%	19%
Lengyelország	19%	19%	19%	19%
Magyarország	10%	10%	10%	10%
Szlovákia	23%	22%	22%	22%

Forrás: MAZARS, Közép-kelet-európai adókalauz, 2016

Az általános forgalmi adó régiós szinten átlagosan 21 %, Magyarország Áfa kulcsa messze az átlag felett 27%-os adóterhelést jelent az áruk és szolgáltatások értékesítésére vonatkozóan. Az áfa csalás ellen a régiós országok közösen lépnek fel. A nemzetközi áruforgalom nyomon követésének eszköze például a magyar EKÁER, amely már például Horvátországban és Ukrajnában is működik. A belföldi összesítő jelentés elkészítése 2014-től Szlovákiában, 2016-tól pedig már Csehországban is kötelező. Csehország a fordított áfa alkalmazását kezdte egyre szélesebb körben alkalmazni, 2016-tól az ingatlanértékesítésre is vonatkozik. Szlovákiában már az építési munkálatokra is fordított adózást alkalmaznak, ezen kívül lehetőség van a pénzforgalmi elszámolás szerinti teljesítésre is.⁴¹

⁴⁰ Nemzeti Adó-és Vámhivatal: A társasági adó legfontosabb szabályai [online]

⁴¹ CSIZMADIA Heléna: Közép-kelet-európai adókalauz 2016. – 4. rész [online]

7. táblázat: ÁFA

Általános forgalmi adó				
	2013	2014	2015	2016
Cseh Köztársaság	21%	21%	21%	21%
Lengyelország	23%	23%	23%	23%
Magyarország	27%	27%	27%	27%
Szlovákia	20%	20%	20%	20%

Forrás: MAZARS, Közép-kelet-európai adókalauz, 2016

Béreköltségek

A munkaerő költsége az üzleti szolgáltató központok létrehozásának egyik legsarkalatosabb pontja. Az SSC-k telepítésére vonatkozó, a megkérdezettek által meghatározott szempontok között a munkaerő elérhetősége mellett az első helyen áll. Befektetői és versenyképességi szempontból a munkáltatói bérterhek vizsgálata szolgáltató összehasonlítási alapot. Ezek elemei a személyi jövedelemadó, és munkáltató illetve munkavállalói adó-és járulékkerhek. Magyarországon a személyi jövedelemadó lassú csökkenése ellenére, de a bért terhelő adók és járulékok miatt kedvezőtlen a pozíciónk a többi országgal szemben. A következő táblázatok a 4 országban érvényes személyi jövedelemadó és a bért terhelő járulékok értékeit tartalmazzák.

8. táblázat: Személyi jövedelem adó mértéke Magyarországon az elmúlt években

Személyi jövedelem adó				
	2013	2014	2015	2016
Cseh Köztársaság	15%	15%	15%	15% + szolidaritási járulék
Lengyelország	16%	18% / 32 %	18% / 32 %	18% / 32 %
Magyarország	16%	16%	16%	15%
Szlovákia	19%/ 25 %	19%/ 25 %	19%/ 25 %	19%/ 25 %

Forrás: MAZARS, Közép-kelet-európai adókalauz, 2016

9. táblázat: A munkáltatói járulékok alakulása

Munkáltatói járulékok				
	2013	2014	2015	2016
Cseh Köztársaság	34%	34%	34%	34%/9%
Lengyelország	21% %	21%	21%	21%
Magyarország	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%
Szlovákia	35,20%	35,20%	35,20%	35,20%

Forrás: MAZARS, Közép-kelet-európai adókalauz, 2016

A minimálbér Magyarországon jelentősen növekedett az utóbbi években, ennek ellenére sikerült valamelyest felzárkózni versenytársaihoz, szintje mégis még mindig a legalacsonyabb.

10. táblázat: A minimálbér és átlagbérek alakulása

2016	Minimálbér (Euro)	Átlagkereset a versenyszférában (Euro)
Cseh Köztársaság	367	1000
Lengyelország	420	934
Magyarország	358	839
Szlovákia	405	902

Forrás: MAZARS, Közép-kelet-európai adókalauz, 2016

A fentiek alapján látható, hogy van olyan ország, például Szlovákia, ahol a járulék mértéke meghaladja a magyart, mégis 100 egységnyi nettó jövedelem kifizetése (családi és egyéb kedvezmények figyelembevétele nélkül) majdnem kétszer annyi, 193 egység teljes költséget jelent a munkáltatónak jövedelemszinttől függetlenül. Ez az érték Szlovákiában 163, Csehországban 159, Lengyelországban 166.⁴²

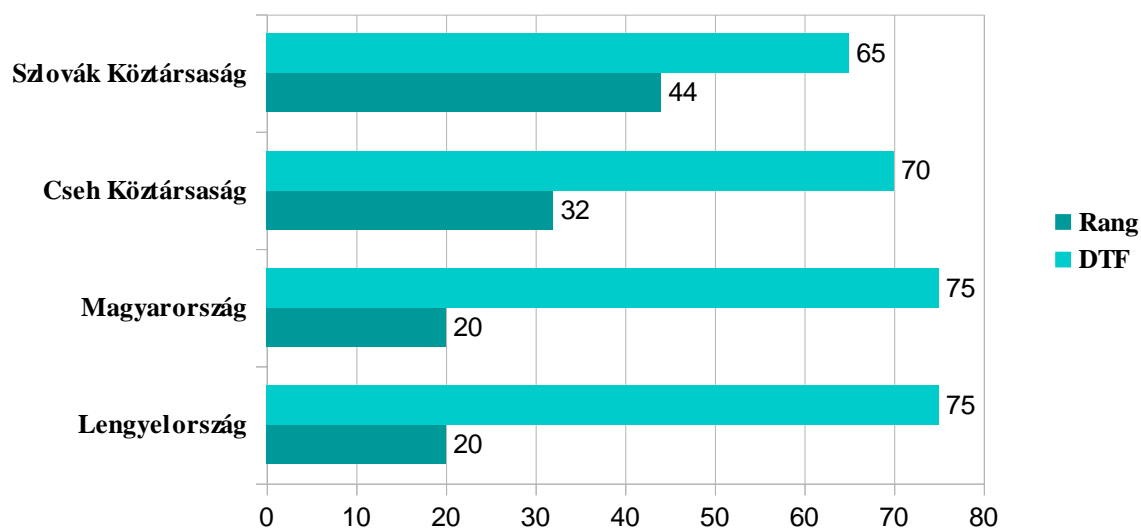
Új befektetések esetén gyakran számba veszik a hitelhez jutás feltételeit, amenyiben szükség van saját források kiegészítésére külső forrás bevonására. A 2008-as gazdasági világválságból való kilábalást követően ismét rendelkezésre állnak a vállalkozások megkezdéséhez és fejlesztésére fordítható hitelek. A Világbank DoingBusiness tanulmánya a hitelhez jutás feltételeit is vizsgálja. Ebben a tekintetben megállapítható, hogy a hitelnyújtás tekintetében egy kategóriába sorolva Lengyelországgal versenyképesek vagyunk.

⁴²

CSIZMADIA Heléna: Közép-kelet-európai adókalauz 2016. – 4. rész [online]

20. ábra: Magyarország és versenytársainak rangsora a hitelhez jutás megkönnyítésének tekintetében

Magyarország és versenytársainak rangsora a hitelhez jutás megkönnyítésének tekintetében



Forrás: World of Bank, Doing Business 2017, saját szerkesztés

5.3. Szociális-kulturális tényezők/környezet

A sikeres SSC illetve BPO működéséhez elengedhetetlen a magas szintű nyelvismeret. A fiatalok is felismerik ahhoz, hogy ma boldogulhassanak Európában alapvető valamilyen idegen nyelv ismerete. A 2013-14-es években több mint 552 ezer általános iskolás és több mint 528 ezer középiskolás tanult idegen nyelveket, főként angol és német nyelvet. Magyarországon közel 200 két tannyelvű általános és középiskola működik, ahol 37 ezer fiatal tanul angolt, németet, franciát, olaszt, spanyolt, orosz, kínai és hébert. Magyarország Európai Unió csatlakozása óta megnőtt itthon a külföldi anyanyelvű diákok száma, illetve a külföldön tanuló magyar diákoké is. Az elmúlt egyetemi évben több mint 52 ezer diák tanult 33 különböző idegen nyelvet 67 egyetem vagy főiskolán. A leggyakoribbak német, angol, francia, spanyol és orosz, de egzotikusabbnak számító nyelveket mint svéd, norvég, finn, holland, japán, kínai, arab ugyancsak tanítottak. Azonban a nyelvtudással rendelkezők aránya hazánkban még mindig nagyon alacsony. A vállalatok értékelése szerint 1-től 10-ig terjedő skálán alig 3-as értékelést kaptunk, a lengyel 7,5 és a cseh valamint szlovák több mint ötös értékelésekkel szemben. Annak ellenére, hogy a felsőoktatási oklevelek megszerzését nyelvvizsga megszerzéséhez kötik, a vállalatok elvárásainak nem tudunk teljes mértékben megfelelni. A hazai teljes lakosság körében végzett felmérések szerint a magyarok 73%-a semmilyen idegen nyelvet nem beszél. Jobb azonban az arány a fiatal 16-20 éves korosztály

körében, itt már csak 33%-ra tehető a nyelvtudás nélküliek aránya. Sajnos a nyelvtudás tekintetében az utolsó helyen állunk a versenytársak körében, sőt még uniós szinten is igen gyengén teljesítünk.

1997-ban hazánk csatlakozott az Erasmus-hoz, Európa legnagyobb és legsikeresebb mobilitási programjához. Magyarország ugyancsak résztvevője a Life Long Learning programnak, amely a nemzetközi kapcsolatok létrehozásában segíti a diákokat. Mivel Európában a munkaerő egyharmada alacsony képzettséggel rendelkezik és a munkaerő piac egyre kevésbé tud számunkra munkát biztosítani, nagyon fontossá vált a képzés, a humán erőforrás fejlesztése. Az EU28 országokban 2014-ben átlagosan 11%-volt a folyamatos képzésben résztvevők aránya, Csehországban meghaladta a 9%-ot, Magyarországon épphogy elérte a 3 %-ot. A lengyel és szlovák eredmények is 2-4 % között mozognak.

Az SSC munkáltatók véleménye szerint a magyar diplomások motiváltak, lojálisak és tehetséges egyéniségek remek probléma megoldó készséggel. Európai szinten a magyar fiatalok felsőfokú végzettségének aránya a 25-34 éves korosztályban a középmezőnyben helyezkedik el a többi országhoz képest. 2012-ben 30 %-os volt, a cseh és szlovák értékeket kicsivel meghaladva. Lengyelországban nagy mértékű fejlődés ment végbe ezen a területen, ahol 40 % feletti ez az arány.⁴³

A Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara 2016 őszi félévtől speciálisan SSC ismeretekre koncentrált képzést indított. Az SSC Specifikus modul tárgyai egyelőre a közgazdász képzésen részt vevők számára elérhetők, de a következő félévtől bölcsészhallgatók is felvehetik a kurzusokat. Az intézmény kara szoros kapcsolatokat ápol a hazánkban működő üzleti és szolgáltató központokkal, így képzési rendszerét ezek igényeihez tudja igazítani. A modul létrejöttéhez a BDO nemzetközi tanácsadó és könyvvizsgáló cég is nagyban hozzájárult. A képzés célja, hogy a hallgatók felkészülhessenek egy ssc-ben való létre, megszerezzék a szükséges személyi kompetenciákat. A modulban a vezetésszervezés, folyamatmenedzsment és stressz-kezelés kurzusok is megtalálhatók.⁴⁴

A külföldi beruházásokért folyó versenyben a felsőfokú végzettségű és idegen nyelveket beszélő munkaerő fontos stratégiai tényezőjévé vált, és egyre nagyobb kihívást jelent ezek megtartása. A WEF 2013-ban kezdte el mérni, hogy mekkora arányú az elvándorlás az egyes országokban. 1-től 7-ig terjedő skálán értékeli a gazdaságok tehetségmegtartó képességét.

⁴³ MOLNÁR László, UDVARDI Attila: Versenyképességi évkönyv 2016, Budapest, Friedrich-Ebert-Stiftung és GKI Gazdaságkutatói Zrt.

⁴⁴ Heti Világgazdaság: Mizsur András: Pályakezdés egy szolgáltató központban: ugródeszka vagy zsákutca? [online]

2015-ben ez a mutató Magyarországra vonatkozóan kb. 2,5 volt. De e tekintetben a lengyelek és szlovákok is nehéz helyzetben vannak, az ő eredményeik sem érik el a 3-a szintet. Némileg eredményesebbnek Csehország mondható, ahol az érték a négyhez közelít.

Az életminőség jellemzésére a humán fejlettségi index (HDI) mutatószámait lehet alkalmazni, amely három mutató átlagolásából adódik. A születéskor várható élettartam, iskolázottsági adatok és a vásárlóerő-paritáson számított egy főre jutó bruttó hazai termék értékeiből áll össze ez a mutatószám. 182 ország rangsorában Magyarország 2008-ban a 43. helyen állt, 2014-ben egyet hellyel hátrébb a 44. helyen állt. Ebben a tekintetben is Csehország helye a legelőkelőbb, Szlovákia és Lengyelország HDI indexe a magyarétól kis mértékben jobb.⁴⁵

A szolgáltató központok többsége Budapesten települt, munkavállalóik számára nagyvárosi környezetben minden szolgáltatás elérhető. Az egészségügyi infrastruktúra színvonala azonban messze elmarad az uniós átlagtól, versenytársainkhoz képest is a legfejletlenebb.

5.4. Műszaki tényezők/környezet

Irodákban kifejezve több mint 3,28 millió nm modern irodahelyiséggel a magyar főváros a második legnagyobb irodai piacot jelenti Európában. A város a közelmúltban még építési telkekkel volt tarkított, az utóbbi öt évben 172 100 nm irodahelyiség épült. Következésképpen, több nyugat európai városhoz hasonlítva irodaállományunk relatív újnak nevezhető. Budapest nem különbözik nagyban nyugat európai társaitól mivel a legtöbb irodaépület nemzetközileg elfogadott német és amerikai sztenderdek alapján lett megtervezve. Költségtudatos megoldások az újonnan épült, hatékony elrendezés és a könnyű megközelítés különösen népszerűek az SSC-k körében.⁴⁶

Budapest irodaállománya a vizsgált városok közül a legnagyobb. A vizsgált országok azon városaival történik az összehasonlítás, ahol a legtöbb szolgáltató központ működik. A bérleti díjak is nálunk a legmagasabb, mely befektetői szemszögből magasabb árakat jelent a többi országhoz képest, amennyiben bérelt irodákban és nem saját ingatlanban kívánja végezni tevékenységét.

⁴⁵ MOLNÁR László, UDVARDI Attila: Versenyképességi évkönyv 2016, Budapest, Friedrich-Ebert-Stiftung és GKI Gazdaságkutatói Zrt.

⁴⁶ HIPA- Hungarian Investment Promotion Agency: Shared Services Centres in Hungary, Budapest, 2016

11. táblázat: Irodaállomány és bérleti díjak

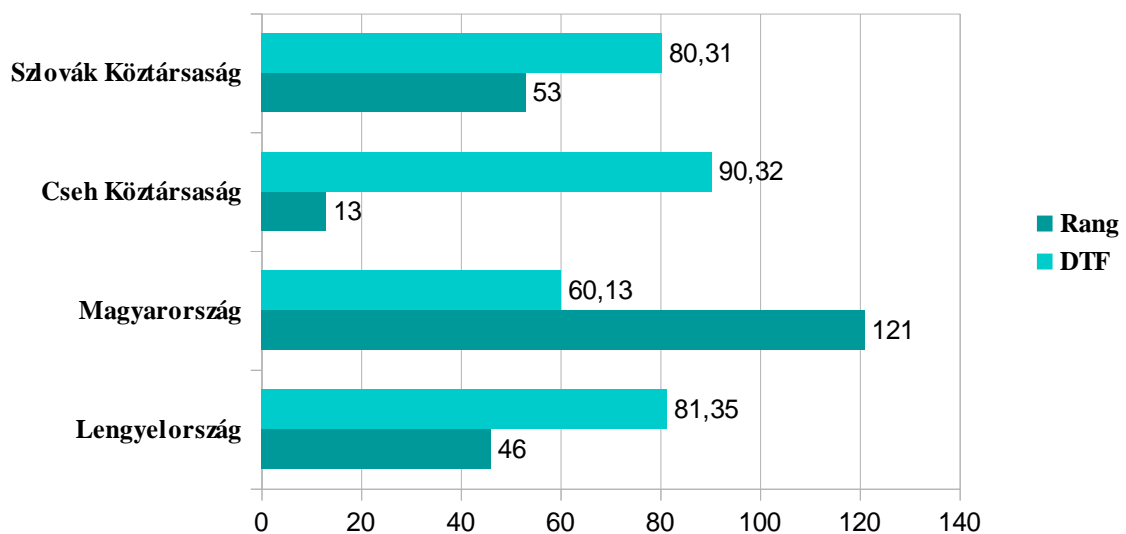
Ország	Irodaállomány	Iroda bérleti díj (EUR/m2/hónap)
Magyarország	3,3 millió m2 (Budapest)	22,5
Cseh Köztársaság	3,2 millió m2 (Prága)	19,5
Szlovákia	1,5 millió m2 (Bratislava)	15
Lengyelország	833 ezer m2 (Krakkó)	14,5

Forrás: ABSL, Deloitte, Hays Specialist Recruitment, JLL, 2016

Az infrastrukturális tényezők 13 %-ban befolyásolják a világszerte megkérdezett szolgáltató központok döntését jövőbeli működési helyszínek kiválasztásánál. Jelentős mennyiségű villamosenergiát használnak fel az irodaépületek, számítógépek és szerverek üzemeltetéséhez. Munkájukhoz szintén elengedhetetlen a szélessávú stabil internet szolgáltatás és a telefonhálózat működése. Villamosenergia nélkül egy üzleti szolgáltató központban a munkavégzés tulajdonképpen ellehetetlenül, hiszen mindenki számítógépekkel dolgozik. A Doing Business 2017 azt vizsgálta milyenek a villamos energiához való hozzájutás feltételei az adott gazdaságokban. Az alábbi ábra szemlélteti, hogy versenytársaink között többszörösen lemaradva a 190 ország közül a 121. helyen állunk a villamosenergiához való hozzáférést tekintve.

21. ábra: Magyarország és versenytársainak rangsora a villamosenergiához jutás megkönnyítésének tekintetében

Magyarország és versenytársainak rangsora az villamosenergiához jutás megkönnyítésének tekintetében



Forrás: World of Bank, Doing Busines 2017, saját szerkesztés

5.5. Környezeti/környezetvédelmi tényezők

Ahogy a szolgáltató központok körében végzett az irodaválasztás és az új telephelyek szempontjaira vonatkozóan végzett felmérések mutatják, a közelség magas arányban szerepel a válaszok között. Egyes cégek fontosnak tartják, hogy a székhelyhez illetve más telephelyekhez, érdekeltségekhez legyen megközelíthető távolságban az újonnan létrehozott telephely, máshol az is fontos szerepet kaphat, hogy a kiszolgált ügyfél egységeihez legyen biztosítva a földrajzi értelemben vett közelség. A magyar szolgáltató központok 85%-ban európai ügyfelek számára nyújtanak szolgáltatást, emiatt elhelyezkedésük ebből a szempontból ideális.

A vizsgált országok egy régiót alkotva mindnyájan Közép-Kelet-Európában találhatóak, nagyon hasonló földrajzi adottságokkal rendelkeznek és azonos gazdasági előnyöket élvezhetnek tranzitónában lévő elhelyezkedésük révén. Csehország számára a nyugati európai piacokkal jelentenek közvetlen kapcsolatot Németországgal és Ausztriával közös határszakaszok.

Magyarország van a legközelebb a déli piacokhoz és ugyancsak szomszédos Ausztriával. Szlovákia elhelyezkedését tekintve a többi régióbeli országgal szomszédos, a főváros közelsége Bécshez kedvező. Lengyelország szintén kihasználhatja Németországgal való szomszédságát, ugyanakkor Ukrajna és a

FÁK országainak piacaihoz is közel van. Közvetlen kapcsolata a Balti-tengerrel számos kereskedelmi lehetőséget biztosít számára. Lengyelország területe közel háromszor akkora mint a versenyző országoké, területi szempontból akár be is tudná kebelezni a többi hármat.

Emiatt kialakulnak bizonyos versenyelőny tényezők. Területéből adódóan lakossága is három-négyszerese a többi országhoz képest. A munkaerő kapacitások szempontjából bizonyára versenyelőnybe kerül.

Ezekből az országokból az európai fővárosok többsége két órán belül elérhető, továbbá összeköttetést biztosítanak a Európa és a gyorsan növekvő kelet európai piac között. A 4

ország ugyanabban az időzónában található, 6 órás időeltolódás New York-hoz képest és a 7 órás különbség Tokio-val szemben lehetővé teszi, hogy a szolgáltató központok keletre és nyugatra is nyújtsák szolgáltatásaikat. A légi közlekedés infrastruktúráját tekintve jelentős különbségek adódnak a 4 ország között. Csehország kilenc állami nemzetközi és hét magánkézben levő szintén nemzetközi repülőtérrel rendelkezik, a legnagyobbak Prágában, Brno-ban, Ostrava-ban és Karlovy Vary városaiban találhatók. Lengyelországban 5 fontosabb nemzetközi repülőtér bonyolítja a légi forgalmat. Szlovákia területén két nagyobb nemzetközi repülőtér található, valamint 4 kisebb, ahol az áruszállítást bonyolítják. Magyarország esetében is lenne hová fejlődni a versenytársainkhoz, ugyanis mindössze egy nemzetközi repülőtér áll rendelkezésre, Budapest Ferihegy. Két kisebb repülőteret lehet még megemlíteni Sármelléket és Debrecent, ahol szintén zajlik személyszállítás, de jellemzően csak utazási irodák által szervezett charter járatok üzemelnek szezonális jelleggel. Az éghajlat kontinentális, a természeti katasztrófák (vulkán kitörés, szökőár, hurrikán) kialakulása, kockázata alacsony, ebből a szempontból biztonságos térségnek tekinthető.

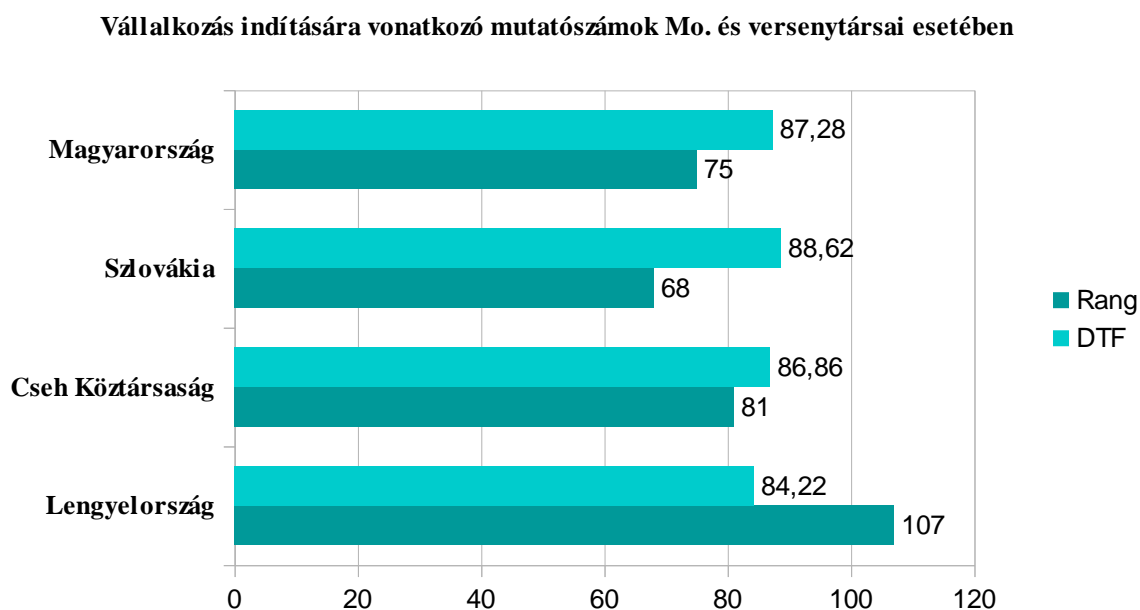
5.6. Jogi tényezők/környezet

Az üzleti környezet vizsgálatának fontos eleme a kiszámítható jogi és szabályozási környezet, a jobbiztonság.

A cégalapításhoz szükséges idő, az alapításra és a későbbi működésre vonatkozó szabályozás jelentősen befolyásolhatja a vállalkozási kedvet. Fontos lenne, hogy a túlzottan bürokratikus rendszereket lebontsák és helyette átlátható, rugalmas, a gazdasági társaságok számára kedvező feltételeket teremtsen az adott gazdaság. A felgyorsult világ és a kiélezett piaci verseny kihívásainak megfelelően kell biztosítani a vállalkozások számára kedvező környezetet a versenyképesség növelése érdekében.

A Világbank által készített Doing Business tanulmány szerint Magyarország a 75. helyet kapta a 190 ország közül abban a rangsorban, amely a cégalapítás időigényét vizsgálja országonként. Ebből megállapítható, hogy a vizsgált versenytársak körében kedvező feltételeket tudunk biztosítani a cégalapításhoz. Magyarország vezető helyre került a cégalapítás időigényét tekintve, a folyamat Lengyelország esetében a leghosszabb, kb. 30 napot vesz igénybe, Csehország esetében pedig a lépések száma, ami kissé megnehezíti a cégalapítást, hiszen 9 procedúrán kell átesni.

22. ábra: Vállalkozás indítására vonatkozó mutatószámok Magyarország és versenytársai körében



Forrás: World of Bank, Doing Business 2017, saját szerkesztés

Az összegyűjtött adatok alapján Magyarországon egy korlátolt felelősségű társaság alapítása esetén 6 folyamaton kell átesni, mely 5 napot vesz igénybe.

1. nap: Ügyvéd alkalmazása, aki képviseli a céget, elkészíti az alapító okiratot és a szükséges dokumentumokat. Ennek költsége 100-260 ezer Ft, annak komplexitásától függően.

2. nap: A cég bankszámlájának megnyitása és a jegyzett tőke legalább 50 %-nak elhelyezése a bankszámlán. Ez általában díjtalanul megtehető bármelyik bankfiókban.

3. nap: Cégbejegyzési kérelem beadása a Cégbírósághoz. Egyszerűsített eljárásban a cégjegyzés legrövidebb két nap alatt lezajlik, de nyolcig terjedhet 50 ezer forintos költség mellett. Az általános cégbejegyzési eljárás 15 munkanapot is igénybe vesz, díja 100 ezer Ft. A benyújtást követően a cégbíróságot az Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz is regisztrálja, ÁFA és egyéb adókötelezettség teljesíthetősége érdekében.

5. nap: A társadalombiztosítási bejelentkezés 1 napot vesz igénybe és díjtalan.

A cég ezen kívül köteles a székhelye szerint illetékes önkormányzatnál bejelentkezni, mint az iparüzési adó alanya. A kettő egyidejűleg is megehető, nem szükséges további napot várni.

Bejelentkezés a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarához is akár még ugyanazon a napon lehetséges. Éves hozzájárulási díj: 5000 Ft.

A World Economic Forum 2014-2015 évekre vonatkozó versenyképességi riportja alapján Magyarországon egy vállalkozás elindítása szintén mindössze 5 napot vesz igénybe. Ezzel

régiókban az első helyen állunk az idő rövidségét tekintve. Közép-Kelet Európai versenytársaink országok esetében a következő időtartamok voltak érvényesek:

12. táblázat: Vállalkozás elindításának időtartama

Vállalkozás elindításának időtartama (napok száma)

Magyarország	5
Szlovákia	18,5
Cseh Köztársaság	19,5
Lengyelország	30

Az utóbbi évek során többször is változtak a cégalapítással kapcsolatos szabályok, melyek inkább nehezítették a gazdasági társaságok létrejöttét. 2012. január 1-től a gazdálkodó szervezetek kötelesek nyilvántartásba vételüket kezdeményezni a Magyar Kereskedelmi és Iparkamaránál, továbbá évi 5000 forint hozzájárulást kötelesek fizetni.

A 2013-ban létrehozott új társasági jogi jogszabályok nehezítették a korlátolt felelősségű társaságok alapítását, miután a kötelező tőzrstőke összege 500 ezer Ft-ról 3 millió forintra növekedett. Ezen kívül a korábban létrehozott Kft-kre is vonatkozott a tőkeemelési kötelezettség. Ennek határideje többször is módosult, végül 2017. március 15-ig kellett megtenni.⁴⁷

Lengyelországban a legelterjedtebb gazdasági társsági forma a Sp.z.o.o. (Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), mely leginkább megfelel a magyar kft. formának. A kötelező tőzrstőke mértéke 6000 PLN (lengyel zloty), amely kb. 450 ezer forintnak felel meg. Fontos különbség Magyarországhoz képest, hogy az összeget nem kötelező banki letétbe helyezni.

A kft. cseh megfelelője a s.r.o. (Společnost s ručením omezeným) esetében a kötelező tőzrstőke mértéke 200 ezer CZK (cseh korona), melynek befizetése a cég bankszámlájára kötelező. Ez megközelítőleg 2 350 000 forintnak felel meg, ezzel a magyarhoz hasonló feltételeket biztosítva a cégalapításhoz.

Szlovákiában szintén s.r.o. –nak (Spoločnosť s ručením obmedzeným) hívják a kft-hez leginkább hasonlító cégformát. A minimum tőzrstőke mértéke 5000 EUR (euro), amely kb. 1500 000 forintnak felel meg.

Székhely létesítése a magyarhoz szabályokhoz hasonlóan Szlovákiában, Lengyelországban és Csehországban is kötelező. Versenytársaink körében feltehetően a magyarnál hosszabb alapítási időszak és a külföldiek segítése céljából elterjedt az úgynevezett ready-made cégek

⁴⁷ Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény, XXIII. Fejezet A Társaság alapítása, 3:161. § [A tőzrstőke és a tőzrsbetét fogalma és mértéke]

vásárlása, melyek már átestek az alapítási procedúrán, feltehetően működtek is egy ideig, de jelenleg felvásárlásra várnak. Ezek átvétele az új cégek alapításánál lényegesen rövidebbek, több cég specializálódott ezek közvetítésére.

Az összehasonlításba bevont országok mindegyike az Európai Unió tagja, ez pedig azt jelenti, hogy állampolgáraik az Unió területén bármely tagállamban szabadon vállalkozhatnak. De mivel nem létezik egységes szabályozás a vállalkozási formákra az adott ország területén érvényes szabályozást kell figyelembe venni.

A közösségi jog a versenyszabályozás elvei alapját képezi, a verseny mégis eltérő hatékonysággal valósul meg az egyes tagállamokban. 2009 és 2015 közötti időszakban Magyarországon a versenyfeltételek romlottak jelentősebb mértékben, Csehország és Szlovákia is rosszabbul teljesít, míg Lengyelország esetében javultak a verseny feltételei.

Etikai kultúra alatt a vezetési módszereket, vezetőség és munkavállalók kapcsolatát, a felek jogainak érvényesítését értjük. Ezek megvalósulása nagy mértékben meghatározzák a munkahelyi hangulatot valamint a vállalat megítélését is. Ebből a szempontból Lengyelország megítélése a legrosszabb a tízes skálán nem éri el az ötös szintet, míg Magyarország kevéssel az ötös szint felett, Szlovákia 5,5, Csehország pedig több mint hatos szinten teljesít.⁴⁸

6. Konklúzió, javaslatok

Az előzőekben az üzleti szolgáltató központok szektorához kapcsolódó makrogazdasági mutatókat és teljesítményeket vettem számba három régiós országgal való összehasonlításban. Az eddigi összehasonlító elemzésben a szolgáltató központok körében végzett felmérésekben megadott, az új SSC létrehozásához figyelembe vett szempontokhoz kapcsolódó makro tényezők és a versenytárs elemzésbe bevont országok teljesítménye kerültek felsorolásra. A következőkben szeretném összefoglalni a kapott eredményeket. Az eddig felsorolt az új szolgáltató központok létrehozásával kapcsolatban fontosnak ítélt szempontokra vonatkozó teljesítményeket rangsoroltam a 4 vizsgált ország között. Első helyen a legjobb mutatót képviselő ország áll, a négyes rang pedig a leggyengébb gazdaságot illeti. Az alábbi táblázat ezeket az értékeket sorolja fel, utolsó sora pedig az átlagos helyezést tartalmazza. Ez az érték tulajdonképpen az elemzés végeredményét határozza meg egyetlen számmal kifejezve, esetünkben a 4 ország egymáshoz viszonyított versenyképességét. Ha összesített rangsor szeretnénk felállítani, megállapíthatjuk, hogy befektetői és versenyképességi szempontból Csehország és Lengyelország a legideálisabb helyszín üzleti szolgáltató központok

⁴⁸ MOLNÁR László, UDVARDI Attila: Versenyképességi évkönyv 2016, Budapest, Friedrich-Ebert-Stiftung és GKI Gazdaságkutatói Zrt.

létrehozására. A befektetői oldalról meghatározott elvárásoknak ezek az országok tudnak leginkább megfelelni. Szlovákia és Magyarország ebből a szempontból szinte egy kategóriát képvisel, a számok tükrében a verseny egyértelmű vesztese azonban Magyarország.

13. táblázat: Magyarország és versenytársainak összesített versenyképességi rangsora

	Magyarország	Csehország	Lengyelország	Szlovákia
Üzleti környezet	4	2	1	3
Befektetők ösztönzése (FDI)	4	1	2	3
Mennyire könnyítik meg az adófizetést	4	2	1	3
Társasági adó 2017	1	2	2	3
ÁFA 2016	4	2	3	1
SZJA	1	1	2	3
Járulékok mértéke	2	3	1	4
Minimálbér	4	3	1	2
Átlagkereset	4	1	2	3
Teljes munkáltatói bérköltség	4	1	3	2
Hitelhez jutás megkönnyítése	1	2	1	3
Folyamatos képzésben résztvevők aránya	2	1	3	3
Tehetségmegtartó képesség	3	1	2	2
Nyelvtudás a vállalatok értékelése szerint	4	3	1	2
Iroda bérleti díj (EUR/m ² /hó)	4	3	1	2
Villamosenergiához jutás	4	1	2	3
Vállalkozás indítása	2	3	4	1
Átlagos helyezés:	3,06	1,88	1,88	2,53

Hazánk teljesítményeit vizsgálva láthatjuk, hogy a legtöbb szempont esetén mi kaptuk a leggyengébb helyezést. Vannak azonban pozitív értékek is a listában. A vállalatalapítás egyszerűsítése terén jó eredményt sikerült elérnünk, mely kedvező feltételeket biztosít induló, új piaci belépők számára. Külföldi nagyvállalatok bevonása esetén pozitív tényező lehet. Ugyancsak az induláshoz nyújt kedvező lehetőséget, a hitelhez jutás feltételrendszere, amennyiben a vállalat külsőforrás igénybe vételével szeretné beruházását megvalósítani. Az adózás terén is pozitív változások történtek, a társasági adó jelentős csökkentése példa nélküli

versenytársaink körében, a továbbiakban fontos versenyelőnyt biztosíthat. Az adókulcsok csökkentése azonban önmagában nem elég az üzleti környezet megítélésének javítása érdekében. Az adózással kapcsolatos adminisztráció, az adózási rendszer nagyobb átláthatóságot, egyszerűsítést kívánna. Az elemzés során kiderült, hogy a járulékkerhek is hazánkban a legmagasabbak, 100 egység nettó jövedelem kifizetésére csaknem kétszeres 193 egység teljes költséget kell vállalni a munkáltatónak (adókedvezmények figyelembevétele nélkül 2016-ban).

Az üzleti szolgáltató központokat létrehozó nemzetközi vállalatok költségcsökkentést a munkaerő arbitrázs révén tudnak elérni, a tevékenységek kiszervezését, szolgáltató központokba történő tömörítését és annak más országba telepítését elsősorban ez motiválja. Ha versenyképességünket növelni kívánjuk mindenek előtt a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő képzése által tudnánk elérni. Az oktatás színvonalát kellene fejleszteni, szakosodni kellene az üzleti szolgáltató központok igényeire. Ugyan történtek kezdeményezések erre vonatkozóan, de az SSC képzés még csak kezdeti stádiumban van. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a nyelvtanulásra, a lakosság nyelvtudásának fejlesztésére, nemcsak az iskolapadban, hanem a felnőtt lakosság körében is. Az élethosszig tartó tanulás szemléletét is el kellene sajátítanunk és alkalmaznunk, hogy átképzések révén új ismereteket szerezzünk, alkalmazkodva a folyamatosan változó munkaerő piaci igényekhez. A munkaerővel kapcsolatos másik égető probléma annak megtartása. A munkaerő mobilitás növekedésével napjainkra annak elvándorlása is felgyorsult és nagy méreteket öltött. A fiatal, képzett és idegen nyelvet beszélő munkavállalók megtartása napjaink egyik legfontosabb kihívása.

7. Összefoglalás

Dolgozatomban a Magyarországon csaknem két évtizedes múltra visszatekintő üzleti szolgáltató központok szektorát vizsgáltam. A Magyarországra érkező külföldi befektetések számára vonzó célpontot biztosít, és különösen fontos szerepet játszik a gazdasági fejlődés és munkahelyteremtés szempontjából. Emiatt tartottam fontosnak a magyar SSC ágazat feltérképezését és megismerését. Az ágazat működésének és kialakulásának megértéséhez a szolgáltató központokat működtető szervezeti formák kerültek felsorolásra. Az SSC-k működése alapvetően a kiszervezésen, mint üzleti szervezeti megoldáson alapul, mely a vállalat tevékenységeinek vagy üzleti folyamatainak kihelyezését jelenti más partnerek számára. Ennek motivációja elsősorban a működési költségek csökkentése valamint az, hogy lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a főtevékenységére koncentráljon. Egyéb támogató jellegű feladatok, mint például a bérszámfejtés vagy a dolgozók informatikai jellegű problémáinak megoldása nem terheli a céget, annak kiszervezése által. Ennek többféle változatát soroltam fel, melyek egyrészt földrajzi eloszlásból másrészt szervezeti tagolódásból adódnak. Különbséget tettem a kiszervezés és a shared service (osztott szolgáltatási forma) között, az elnevezés valamint a működés hátterének megismerése céljából. Az osztott szolgáltatási üzlet fejlődési folyamatára is kitértem, melynek lényege, hogy a kizárólag egy tevékenység végzésére létrejött központokból miként alakultak ki a mai globális üzleti szolgáltatásokat nyújtó egységek. Míg eleinte csak egy bizonyos tevékenység vagy üzleti folyamat elvégzésére specializálódtak, mára már az egyre összetettebb és magas hozzáadott értékkel rendelkező szolgáltatásokat nyújtó központok terjedtek el.

Magyarországon 1990 óta ugyanez a fejlődés figyelhető meg. A korábban létrehozott szolgáltató központok legnagyobb része folyamatosan új szolgáltatással bővíti tevékenységét egyre érettebb szektorra válik. Az utóbbi 17 év során több mint 100 SSC jött létre Magyarországon közel 42 ezer főt foglalkoztatva. A HOA adatai szerint magyarországi SSC-k 68%-a 2006 után kezdte meg működését hazánkban. 1995 és 2000 között pedig 10 %-uk már működött.

A HOA tavalyi évben készített felmérése átfogó képet biztosít a magyar SSC ágazat működéséről. A magyar szolgáltató központok tevékenységére vonatkozóan megállapítható, hogy jelentős részben (kb. 40 %-ban) IT szolgáltatások kínálatára alapul. a pénzügyi és controlling tevékenységek további 20 %-ot fednek le, ezen kívül az emberi erőforrások logisztika és egyéb üzleti folyamatok támogatása jellemző. A különböző szolgáltatások több mint 20 nyelven voltak elérhetők a magyar szolgáltató központokban a tavalyi évben.

Legfontosabb az angol, ezt követik a német és francia, spanyol, olasz és holland nyelvek, melyek a HOA által megkérdezett SSC-k több mint 50 %-ban a tavalyi évben elérhető voltak. A HOA felmérésben résztvevők 61%-nak vannak globális szintű szolgáltatásai, 85 %-uk Európába, 37 %-uk Közép-Kelet, 41%-uk Észak-Amerikába, több mint 50% Ázsiába és Afrikába, és az időeltolódás ellenére 12% Ausztráliába is szolgáltat.

Az üzleti szolgáltató központok létrehozására vonatkozó befektetői szempontok és prioritások megismerése által kaptam meg azokat a tényezőket, melyek Magyarország versenyképességének vizsgálata során alkalmaztam. A piaci szereplők által megadott tényezők magyarországi vonatkozásai és mutatói összehasonlítás alapjául szolgáltak a kelet-közép-európai országok teljesítményével, ahol hasonló vagy még nagyobb számban működnek szolgáltató központok. A szempontokat nemcsak a Magyarországon működő SSC-k prioritásai hanem globális szinten végzett felmérések eredményei is meghatározták. A legfontosabb ezek közül a minőségi munkaerő elérhetősége, annak költségei, a gazdasági, üzleti környezet és földrajzi valamint a jogi tényezők. Az elemzés során ezeket meghatározó részszempontok vizsgálatával foglalkoztam, valamint ezek megvalósulásával Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia gazdaságában. A PESTEL-analízis által biztosított 6 tényező mentén vizsgáltam a szolgáltató központok telepítésére vonatkozó főbb szempontokat. A politikai tényezők vizsgálata a külföldi működőtőke bevonására és ösztönzésére vonatkozó képességekre és intézkedésekre terjedt ki, valamint az új beruházások támogatási rendszerére. A gazdasági környezetet meghatározó tényezők között az adózási rendszerek és adómértékek szerepelnek, illetve valamint a munkaerő költségei, a bérköltségek és járulékok. A szociális-kulturális környezettel kapcsolatban a társadalom képzettségét, nyelvtudását és munkaerő piaci teljesítményét emeltem ki. A műszaki tényezők vizsgálatát a műszaki infrastruktúra és irodaállomány elemzésére terjesztettem ki. A környezeti tényezőket a 4 ország elhelyezkedéséből adódó előnyök határozzák meg. A jogi környezet elemei pedig a vállalkozás indítása, cégalapítás, bürokrácia mértéke és cégkultúra. A felsorolt szempontok elemzését az egyes országok eredményeinek összevetése követte egyszerű rangsorolás alapján. Végül a 17 szempont szerint felállított rangsorok alapján az egyes országok átlagos helyezése révén alakult ki egy olyan végeredmény, mely esetünkben a versenyképességi rangsort jelenti. A rangsor elején Lengyelország és Csehország bizonyultak az üzleti szolgáltató központok telepítésére a legmegfelelőbb helyszínnek, ezek az országok tudják a multinacionális vállalatok új SSC befektetéssel szemben támasztott igényeit leginkább kielégíteni. Szlovákia és Magyarország pedig ugyancsak képes az üzleti szolgáltató szektor beruházásait magukhoz vonzani, azonban sokat kell még tenniük üzleti környezetük

megítélése és befektetési hangulat javítása érdekében. Az ágazat jövőjére előrevetített tendenciákra való felkészülés kitörési pontot jelenthet országunk versenyképessége szempontjából, ha azokat időben fel tudjuk ismerni és fel tudunk készülni rájuk. A közeljövőben az SSC ágazatnak új kihívással kell szembenézni, a digitalizáció hatásaival és a negyedik ipari forradalommal. Robotok nemcsak a termék előállítás területén fognak megjelenni, de várhatóan bizonyos adminisztrációs tevékenységek is automatizálva lesznek és az emberi munkaerő szoftveres megoldásokkal lesz helyettesítve. Szabályozott és sztenderdizált tevékenységek ellátására RPA (Robotic Process Automation) azaz robot folyamat automatizálási megoldások lesznek a legkönnyebben alkalmazhatók. A mesterséges intelligencia olyan lehetőségeket teremt majd, melyek előre még nem is láthatók. Bár ezek a szoftverek számos jelenleg ssc-ben végzett feladatot feleslegessé tesznek, a központok FTE mutatója jelentősen érintve lesz a digitalizáció által. A jövőben feltehetően ezek és hasonló kihívások elé kell néznünk és lépést kell tartanunk, hogy az üzleti szolgáltató szektor Magyarország gazdaságának továbbra is fontos vagy még fontosabb része lehessen.

Rövidítések

BPO- Business Process Outsourcing – Üzleti folyamat kiszervezés

FDI - Foreign Direct Investment - Külföldi közvetlen beruházások

FTE- Full-time equivalent - Teljes munkaidő egyenérték

GBS - Global Business Services

IMD- International Institute for Management Development

IT- Information Technology

HIPA - Hungarian Investment Promotion Agency - Nemzeti Befektetési Ügynökség

HOA - Hungarian Service and Outsourcing Association - Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség

HR- Human Resources

KPI – Key Performance Indicator

RPA - Robotic Process Automation

SSC- Shared Service Center

SLA- Service Level Agreement

WEF- World Economic Forum – Világgazdasági Fórum

Ábrák jegyzéke:

1. ábra: Vállalati támogató funkciók és folyamatok	8
2. ábra: A kiszervezést motiváló tényezők a megkérdezettek százalékában.....	9
3. ábra: Az osztott szolgáltatási üzlet fejlődése.....	14
4. ábra: SCC-k indulásának dátuma a válaszadók százalékában	18
5. ábra: A szolgáltató központok megjelenése Magyarországon 1991-től napjainkig.....	20
6. ábra: A Magyarországon működő SSC-k szolgáltatási portfóliója 2016.....	21
7. ábra: Elérhető szolgáltatási nyelvek 2016	22
8. ábra: Kockázati tényezők a megkérdezettek értékelése alapján a megkérdezettek százalékában.....	24
9. ábra: Magyarországi SSC helyszín kiválasztásának kritériumai a megkérdezettek százalékában.....	24
10. ábra: SSC helyszín kiválasztását befolyásoló kulcstényezők a válaszadók százalékában.	25
11. ábra: Jövőbeli SSC helyszínének kiválasztási tényezői a megkérdezettek százalékában..	26
12. ábra : A szolgáltató központok dolgozóinak nyelvtudása a megkérdezettek százalékában	30
13. ábra: Irodaválasztás szempontjai a válaszadók százalékában	34
14. ábra: Ágazati támogatásokban részesültek a válaszadók százalékában	35
15. ábra: Az üzleti környezet DTF mutatószámai, Magyarország és versenytársainak rangsora	39
16. ábra: Magyarország helyezései és DTF mutatói a vizsgált kategóriákban	40
17. ábra: A külföldi működőtőke befektetések ösztönzése	43
18. ábra: Regionális maximális támogatási intenzitások térképe.....	45
19. ábra : Mennyire könnyítik meg az egyes országok az adófizetést?	47
20. ábra: Magyarország és versenytársainak rangsora a hitelhez jutás megkönnyítésének tekintetében	51
21. ábra:Magyarország és versenytársainak rangsora a villamosenergiához jutás megkönnyítésének tekintetében	54
22. ábra: Vállalkozás indítására vonatkozó mutatószámok Magyarország és versenytársai körében	57

Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: A megosztott szolgáltatások és a kiszervezés megkülönböztető jegyei	11
2. táblázat: Szervezeti formák összehasonlítása.....	13
3. táblázat: Üzleti szolgáltató központokra jellemző optimális munkabérek Magyarországon	31
4. táblázat: Nettó havi munkabérek a tapasztalati szint alapján.....	33
5. táblázat: Az üzleti szolgáltató központok száma a vizsgált országokban	39
6. táblázat: Társasági adó	49
7. táblázat: ÁFA	49
8. táblázat: Személyi jövedelem adó mértéke Magyarországon az elmúlt években	50
9. táblázat: A munkáltatói járulékok alakulása	50
10. táblázat: A minimálbér és átlagbérek alakulása	50
11. táblázat: Irodaállomány és bérleti díjak	54
12. táblázat: Vállalkozás elindításának időtartama	58
13. táblázat: Magyarország és versenytársainak összesített versenyképességi rangsora	60

Irodalomjegyzék

Könyv, könyvrészlet

CHIKÁN Attila- CZAKÓ Erzsébet: Versenyben a világgal- Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén, Akadémia Kiadó, Budapest, 2009, ISBN: 9789630586825

BŐGEL György: Üzleti elvárások – Informatikai megoldások, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009.

BŐGEL György-FORGÁCS András: Informatikai beruházás – üzleti megtérülés, Műszaki Könyvkiadó Budapest 2003

Ed ASHLEY: Outsourcing for Dummies, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana, 2008
ISDN:978-0-470-22687-2

Bryan BERGERON: Essentials of Shared Services , John Wiley& Sons, Inc.,Hoboken, New Jersey, 2003, ISBN: 0-471-25079-1

Nuria Martín PEREZ: Service Center Organisation, Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008, ISBN: 978-3-8349-1270-1

Frank WIBKIRCHEN: Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, Schäffer-Poeschel Verlag, 1999, ISBN-10: 3791014668

Sara CULLEN: Service Level Agreements: The Outsourcing Toolset, The Cullen Group, 2009, ISBN: 0 9757394 8 4

SZENTES Tamás és szerzőtársai: Fejlődés–versenyképesség–globalizáció II. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006, ISBN: 9789630583152

SZENT-IVÁNYI Balázs: Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: Post-crisis perspectives, Palgrave Macmillan, 2017, ISBN: 978-3-319-40495-0

Folyóiratcikk

BŐGEL György: A kölcsönösen előnyös kiszervezés feltételei In: Híradástechnika, 2002. 57. évf. 8. sz.

Konferencia előadás, konferenciaközlöny Doktori értekezés, szakdolgozat

MARCINIAK Róbert: Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata-
Ph.D. Értekezés, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc 2014

HINEK Mátyás: Az outsourcing, A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata
Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar 2009

Kutatási jelentés, beszámoló

MARCINIAK Róbert: Sourcing és Shoringmodellek

PWC, 2016. The success story continued - but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016

DELOITTE Consulting LLP: 2015 Global Shared Services Survey: Outsourcing accelerates forward

MOLNÁR László, UDVARDI Attila: Versenyképességi évkönyv 2016, Budapest, Friedrich-Ebert-Stiftung és GKI Gazdaságkutatói Zrt.

HIPA- Hungarian Investment Promotion Agency: Shared Services Centres in Hungary, Budapest, 2016

ABSL: Europe's Business Services Destinations, A journey across 10 countries and 20 cities, A riportot ABSL készítette a Deloitte, a Hays Specialist Recruitment és a JLL közreműködésével. 2016, Varsó

HOA és SUHAJDA Attila (Közreműködők: Pintér Mónika, James Nelson) - Hungarian Service and Outsourcing Association: SSC Benchmark Survey Hungary, 2016, Budapest, 2016

HIRSCHLER Andás – BARABÁS Emőke- KIRILLA Kitti: Offshoring and Nearshoring in Hungary: At the ready, ITD HUNGARY (Investment and Trade Development Agency), Budapest, 2010

The World Bank: Doing Business Hungary 2017, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington 2017 ISBN: 978-1-4648-0984-2

Jogszabály, rendeletek

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról [2017.04.01. hatályos állapot szerint]

2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről [2017.04.01. hatályos állapot szerint]

Internetes forrás

MARCINIAK Róbert: A Shared Service Magyarországon, A shared service center (SCC) fogalom értelmezése [online], Letöltés időpontja: 2017.04.02. Hozzáférés (URL): <http://sscinhungary.blogspot.hu/2014/03/shared-service-center-ssc-fogalom.html>

J. STRIKWERDA: The Shared Service Centre, Change, Governance and Strategy, Business School – Universiteit van Amsterdam, Nolan Norton Institute – Zeist, Netherland, 2006 [online]

Letöltés időpontja: 2017.04.02. Hozzáférés (URL):

<http://home.kpn.nl/strik065/Shared%20Service%20Centers.pdf>

Veit SCHULZ-Axel HOCHSTEIN-Falk UEBERNICKEL: A Classification of shared service centers, Insights from the IT Services industry, AIS Electronic Library (AISeL) [online] Letöltés időpontja: 2017.04.02. Hozzáférés (URL) <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=pacis2009>

ÓNODI Annamária- HOLLÓ Sándor: A szolgáltató központokról - a globalizált munkaerőpiac [online] Letöltés időpontja: 2017.04.22.

Hozzáférés (URL): <http://www.hrsm.hu/allaskeresoknek/a-szolgáltato-kozpontokrol>

ROSTA Renáta, Interjú Szabó Tímea szakértővel : Mennyit lehet keresni az SSC-knél? [online] Letöltés időpontja: 2017.04.22., Hozzáférés (URL): <https://www.profession.hu/cikk/20161010/mennyit-lehet-keresni-az-ssc-knel/6860#>

HR Portál: Bérkalkulátor 2016 [online], Letöltés időpontja: 2017.04.23. Hozzáférés (URL): https://www.hrportal.hu/berkalkulator_2016.html

Profession.hu: Bériránytű [online], Letöltés időpontja: 2017.04.24. Hozzáférés (URL): <https://www.profession.hu/kalkulatorok/beriranytu#>

Nemzeti Adó-és Vámhivatal: A társasági adó legfontosabb szabályai [online] Letöltés időpontja: 2017.03.17. Hozzáférés (URL): https://www.nav.gov.hu/nav/inf_fuz

Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal, NTH szakmai térképek [online], Letöltés időpontja: 2017.03.15. Hozzáférés (URL): <https://www.nth.gov.hu/hu/publikaciok/nth-szakmai-terkepek>

MAZARS Közép-Kelet-Európai Adókalauz [online]

Letöltés időpontja: 2017.03.15.

<http://www.mazars.hu/Nyitolap/Szolgalatasaink/Adotanacsadas-es-jogi-szolgalatasok/Koezep-Kelet-Europai-Adokalauz-2016>

Heti Világgazdaság:

MIZSUR András: Pályakezdés egy szolgáltató központban: ugródeszka vagy zsákutca?

Letöltés időpontja: 2017.03.15. Hozzáférés (URL):

http://hvg.hu/gazdasag/201637__nyelvtudas__ssckarrier__konnektoremberek__ugrodeszka_v_agyzsakutca

A Visegrádi csoport hivatalos weboldala [online]

Letöltés időpontja: 2017.05.19. Hozzáférés (URL): <http://www.visegradgroup.eu/links>

HIPA: Kedvező változások a vissza nem térítendő támogatások rendszerében [online],

Letöltés időpontja: 2017.05.20. , Hozzáférés (URL): https://hipa.hu/hu_HU/kedvezo-valtozasok-a-vissza-nem-teritendo-tamogatasok-rendszereben

MTI: Minden eddigénél több külföldi működő tőke a HIPA támogatásával [online] Letöltés időpontja: 2017.05.22., Hozzáférés (URL) <http://www.kormany.hu/hu/hirek/minden-eddiginel-tobb-kulfoldi-mukodo-toke-a-hipa-tamogatasaval>

CSIZMADIA Heléna: Közép-kelet-európai adókalauz 2016. – 4. rész [online]

Letöltés időpontja: 2017.03.15. , Hozzáférés (URL): <https://5percado.hu/kozep-kelet-europai-adokalauz-2016-4-resz/>

Melléletek listája:

1. Melléklet: Bérkalkulátor 2016	70
2. Melléklet: Bérkalkulátor 2017	71

Melléklet

1. Melléklet: Bérkalkulátor 2016

Bruttó havi munkabér:	384.250 Ft
Éves bruttó jövedelem:	4.611.000 Ft
Eltartottak száma *:	0
Kedvezményezett eltartottak (gyermekek) száma **:0	
Szociális hozzájárulási adó:	103.748 Ft
Szakképzési hozzájárulás:	5.764 Ft
Munkaerő-piaci járulék (1,5%):	5.764 Ft
Egészségbiztosítási járulék (7%):	26.898 Ft
Nyugdíjjárulék (10%):	38.425 Ft
GYES	0 Ft
Családi adókedvezmény:	0 Ft
Friss házasok adókedvezménye:	0 Ft
Számított SZJA:	57.638 Ft
Családi adókedvezménnyel csökkentett SZJA:	57.638 Ft
Fel nem használt családi adókedvezmény:	0 Ft
Összes adó:	57.638 Ft
Adójóváírás:	0 Ft
Felhasznált összes munkavállalói kedvezmény:	0 Ft
Havi összes levonás a bruttó bérből:	128.724 Ft
Havi összes munkaadói kedvezmény:	0 Ft
Havi összes munkaadói járulék:	109.511 Ft
Összesen havonta az államnak fizetendő:	238.236 Ft
Munkaadó összes havi költsége:	493.761 Ft
Nettó havi munkabér:	255.526 Ft
Családi pótlék:	0 Ft
Havi összes nettó jövedelem:	255.526 Ft

2. Melléklet: Bérkalkulátor 2017

Bruttó havi munkabér:	384.250 Ft
Éves bruttó jövedelem:	4.611.000 Ft
Eltartottak száma *:	0
Kedvezményezett eltartottak (gyermek) száma **:0	
Szociális hozzájárulási adó:	84.535 Ft
Szakképzési hozzájárulás:	5.764 Ft
Munkaerő-piaci járulék (1,5%):	5.764 Ft
Egészségbiztosítási járulék (7%):	26.898 Ft
Nyugdíjjárulék (10%):	38.425 Ft
GYES	0 Ft
Családi adókedvezmény:	0 Ft
Friss házasok adókedvezménye:	0 Ft
Számított SZJA:	57.638 Ft
Családi adókedvezménnyel csökkentett SZJA:	57.638 Ft
Fel nem használt családi adókedvezmény:	0 Ft
Összes adó:	57.638 Ft
Adójóváírás:	0 Ft
Felhasznált összes munkavállalói kedvezmény:	0 Ft
Havi összes levonás a bruttó bérből:	128.724 Ft
Havi összes munkaadói kedvezmény:	0 Ft
Havi összes munkaadói járulék:	90.299 Ft
Összesen havonta az államnak fizetendő:	219.023 Ft
Munkaadó összes havi költsége:	474.549 Ft
Nettó havi munkabér:	255.526 Ft
Családi pótlék:	0 Ft
Havi összes nettó jövedelem:	255.526 Ft



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDALKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Cseh Viktória büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2017.06.02.

hallgató aláírása



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

BGE

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

ÖSSZEFOGLALÁS

Szolgáltató központok Magyarországon. Hazánk versenyképességének vizsgálata az SSC szektorban

szakdolgozat címe

Cseh Viktória
Gazdálkodási és menedzsment szak
Vállalkozásszervező szakirány
Levelező tagozat

A dolgozat témája az üzleti szolgáltatások és támogató központok szektora, ezek kialakulása megjelenése és működése magyarországi valamint kelet-közép-európai viszonylatban. Az ágazat Magyarországon csaknem két évtizedes múltra tekint vissza és a külföldi tőkebefektetések egyik fő célpontja. A gazdasági fejlődésben és munkahelyteremtésben való fontossága révén került a téma a dolgozatban feldolgozásra.

A dolgozat első részében az ágazat működésének és kialakulásának megértéséhez a szolgáltató központokat működtető szervezeti formák és az ahhoz tartozó alapfogalmak kerültek felsorolásra. Az outsourcing és shared service fogalmak értelmezése, valamint a szervezeti formák fejlődésének leírása révén képet alkot az üzleti szolgáltató központok létrejöttéről.

A folytatásban a Magyarországon létrejött szolgáltató központok rövid történeti áttekintésével az ágazat mérete, annak szereplői kerültek bemutatásra. Továbbá a magyar piacon működő SSC-k működését, ügyfélkörét és tevékenységeit írja le a második fejezet.

Ezt követően arra derít fényt a dolgozat, hogy milyen kulcstényezők befolyásolják a szolgáltató központok létrejöttét. A piaci szereplők által meghatározott szempontokat mutatja be a harmadik fejezet.

A bemutatott kulcstényezők megvalósulásának vizsgálata Magyarországon, Lengyelországban, Csehországban és Szlovákiában történt meg. Az elemzés a kapott eredményeik és felállított rangsorok összehasonlítása által alkot képet hazánk ágazati versenyképességéről.

A megadott kulcstényezők vizsgálata a PESTEL elemzés keretein belül 6 ponton keresztül történt. A politikai tényezők vizsgálata a külföldi működőtőke bevonására és ösztönzésére vonatkozó képességekre és intézkedésekre terjedt ki, valamint az új beruházások támogatási rendszerére. A gazdasági környezetet meghatározó tényezők között az adózási rendszerek és adómértékek szerepelnek, illetve valamint a munkaerő költségei, a bérköltségek és járulékok. A szociális-kulturális környezettel kapcsolatban a társadalom képzettségét, nyelvtudását és munkaerő piaci teljesítményét emeltem ki. A műszaki tényezők vizsgálatát a műszaki infrastruktúra és irodaállomány elemzésére terjesztettem ki. A környezeti tényezőket a négy ország elhelyezkedéséből adódó előnyök határozzák meg. A jogi környezet elemei pedig a vállalkozás indítása, cégalapítás és az etikai kultúra. A felsorolt szempontok elemzését az egyes országok eredményeinek összevetése követte egyszerű rangsorolás alapján. Végül a 17 szempont szerint felállított rangsorok alapján az egyes országok átlagos helyezése révén alakult ki egy olyan végeredmény, mely esetünkben a versenyképességi rangsort jelenti.

A rangsor elején Lengyelország és Csehország bizonyultak az üzleti szolgáltató központok telepítésére a legmegfelelőbb helyszínek, ezek az országok tudják a multinacionális vállalatok új SSC beruházással szemben támasztott igényeit leginkább kielégíteni. Szlovákia és Magyarország pedig ugyancsak képes az üzleti szolgáltató szektor beruházásait magukhoz vonzani, azonban sokat kell még tenniük üzleti környezetük megítélése és befektetési hangulat javítása érdekében.

A kapott eredmények tükrében javaslatok megfogalmazása és a konklúzió levonása vált lehetővé. Megismerhettük, hogy milyen területek fejlesztésére van szükség Magyarország versenyképességének javításához, hogy a régiós szinten az SSC ágazatban elfoglalt helyét tovább javíthassa.