

NEMZETKÖZI HÁTTÉRSZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEK HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSE

NETWORK OPERATION OF INTERNATIONAL BACK-OFFICE SERVICE ORGANIZATIONS

MARCINIAK RÓBERT egyetemi tanársegéd
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

This study aims to present the results of an ongoing international research project. The research aims to uncover the network operation of supporting service activities served centers of the multinational companies (commonly known as shared service centers) and explore the most important reasons behind the networking. The research is focused mainly on the Hungarian shared service market and its players that have strong relationship with other service centers operating in the Central and Eastern European countries. The research analyze why the parent companies operates several service centers in the same region, how are the services delivered distributed among the service centers, and are there any competition between these centers within the network, and how these service centers connect to the global operations of the parent companies.

1. Bevezetés

A nemzetközi vállalatok fejlődését az elmúlt évtizedekben a piac internalizációja és a vállalati tevékenységek externalizációja határozta meg. A piacok internalizálásával a vállalatok elsősorban a piacaik tökéletlenségét kezelik, a külpiacon ellenőrzés alá vonásával és saját működésük kiszámíthatóbbá tevésével a jövedelmezőségük fenntartása illetve növelése érdekében. Ahhoz, hogy az internalizáció sikeres lehessen, a vállalatnak képesnek kell lennie a piaci tranzakciónál hatékonyabban megszervezni a működését, itt pedig elsősorban a szervezeti koordinációval járó tranzakciós költségek felügyelete a kulcs. A vállalati tevékenységek externalizálása, a különböző kiszervezési (outsourcing) és földrajzi előnyöket biztosító shoring tevékenységek (offshoring, nearshoring, stb.) révén valósul meg. Ezen változások mentén a mai vállalatok sokkal inkább heterarchiaként (hálózatok) mint hierarchiaként jellemezhetőek. (Czakó & Reszegi, 2010)

A mai gazdaság már nem a vállalatokat, hanem a vállalat-együtteseket, hálózatokat tekint a gazdaság alapegységének. A hálózat fogalmát a szakirodalom rengeteg oldalról vizsgálja. A különböző megközelítések közül a legismertebbek a szociológiai, szervezetelméleti, evolúciós, tranzakciós költség, tudásmenedzsment elméletekhez való kötődése. Ugyanakkor szervezeti szinten a hálózatot szervezetek együtteseként határozhatjuk meg, ahol vállalatok csoportja különböző együttműködési formák és kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös célt elérni. A hálózati vállalati forma gyakorta egy ideál állapotként jelenik meg, amely radikálisan különbözik a bürokratikus szervezetektől, kapcsolatai nem alapulnak sem hierarchikus hatalmon, sem piaci tranzakciókon. Egy szűkített megközelítés alapján a hálózat olyan új szervezeti szervezési módokat jelent,

ahol az új infokommunikációs technológiák lehetővé teszik, hogy különböző szervezetek úgy működjenek együtt, hogy nincs szükség fizikai interakciókra. (Pecze, 2002)

A hálózati szerveződés kiindulási pontja a kapcsolatokat koordináló illetve összefogó központi szereplő, a csomópont, amely a hozzá és/vagy egymáshoz kapcsolódó vállalatokkal és más intézményekkel a meglévő kapcsolatokat meghatározza és összehangolja. A belső hálózatokban az anyavállalat határozza meg a csomópontokat, mely lokáción, mely leányvállalat milyen koordináló tevékenységet végezhet. A nemzetközi vállalatok esetében a hálózatosság értelmezni lehet aszerint is, hogy milyen a hálózat típusa (belső vagy külső) és mennyi a csomópontok száma. (Czakó & Reszegi, 2010)

Az üzleti hálózat egy olyan struktúra, melyben számos csomópont számos szálon keresztül kapcsolódik egymáshoz. A csomópontok az üzleti hálózatban az üzleti egységek, az összekötő szálak pedig a kapcsolatok, magát az üzleti hálózatot pedig szokták kvázi szervezetnek is nevezni. Az üzleti hálózatok egy leszűkített jelentését adja a belső és külső hálózat megkülönböztetése. A belső hálózat egy adott üzleti hálózatban meghatározó központi szerepet játszó, jellemzően multinacionális vállalat belső szervezeti egységei illetve a közöttük lévő kapcsolatok. A külső hálózat pedig egy vállalat körül létrejövő közvetlen beszállítók, vevők, és más szervezetek kapcsolatrendszere. Egy másik szűkített megközelítése az üzleti hálózatoknak az ellátási lánc, amely három vagy több egységből álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék vagy szolgáltatás kapcsán a forrástól a felhasználás felé irányuló áramlás biztosításában. (Gelei, 2009)

A nemzetközi vállalatok esetében a szervezeti határok definiálása nem egyszerű. Hagyományos felfogás alapján az erőforrások feletti hierarchikus ellenőrzés határozza meg a szervezet határait, ami a szervezethez tartozás feltételét jelenti. A szervezeti kontextus hálózati megközelítése szerint a hálózaton belüli szervezeten belüli kapcsolatok önmagukban az egyik, ha nem a legfontosabb erőforrást jelentik a vállalat számára. Ezeket keresztül a vállalat számára a szervezeti teljesítményt növelő erőforrások és tevékenységek válnak elérhetővé, mozgósíthatóvá és kiaknázzhatóvá. Szintén fontos lehet a hálózatokat meghatározó kölcsönös kapcsolat is, valamint az, hogy egy összefüggő hálózatban két szervezet kapcsolata közvetve a többiekre is hatással lehet. A szervezetek a megkülönböztető képességeit is másokkal kapcsolatban állva fejlesztik ki. Döntéseiben olyan mértékben korlátozott, amennyire maga korlátozza a vele kapcsolatban álló szervezeteket. Emiatt nehéz megállapítani, hogy hol kezdődik és ér véget a döntési jogkör. (Håkansson, 2010)

A nemzetközi vállalatok többsége az elmúlt két évtizedben kiépítette a globális beszerzési stratégiáját (globális sourcing megoldások), amely révén már nem csupán a globális jelenlétét és működését optimalizálta, hanem a működéshez szükséges erőforrásait is. Ezen globális sourcing megoldások között kiemelt jelentőséget kapott az osztott szolgáltatási (shared services) modell, amely olyan szervezeti megoldást jelent, amikor a vállalatok valamilyen belső erőforrás hatékony felhasználása érdekében megosztják azt szervezeten belül. A shared service modell többféleképpen megvalósulhat egy vállalaton belül, de a leggyakoribb eset az, amikor egy vagy több belső szolgáltató központ végzi el a számára az anyavállalat által kijelölt vállalati funkciók szolgáltatását más szervezeti egységek számára. Ezeket a szolgáltató központokat a szakirodalom osztott szolgáltató központoknak nevezi.

A méretgazdaságosság és a standardizáció révén elérhető költségmegtakarítás az elsődleges célja az osztott szolgáltató központok (shared service centerek, SSC) létezésének. Ezek a központok túlnyomórészt back-office tevékenységet végeznek, nem lépnek kapcsolatba az ügyféllel, vagy ha igen (pl. call-center tevékenység), akkor nem igénylik a fizikai kontaktust, azaz földrajzilag függetlenek az ügyféltől. Az osztott szolgáltató köz-

pontok a globálisan integrált vállalatok képződményei, modulszerűen, kompetencia-központba szerveződve működnek. A termelésben alkalmazott gazdaságossági logika jól átvihető a szolgáltatásokra, csak a standardizáció nem tud mindenhol érvényesülni. Azaz a háttértevékenységek leválaszthatóak és ott a standardizáció bizonyos szintje megteremthető, de ez nem terjeszthető ki minden szolgáltatási területre, de legalábbis nem minden részére a szolgáltatásoknak. Ahol viszont a standardizáció megteremthető, ott a tevékenység nagy valószínűséggel földrajzilag is optimalizálható, azaz átvihető az egyik lokációról a másikra. Ezek a tevékenységek ideálisak shared service centerben való működtetésre. (Czakó & Reszegi, 2010)

2. Kutatás célja és módszertana

A kutatás célja a shared service modellt alkalmazó nemzetközi vállalatok hálózatközpontú vizsgálata. Annak feltárása volt a cél, hogy a szakirodalomban bemutatott hálózati modellek és elméletek mennyire illeszthetők rá a gyakorlatban létező vállalatokra. Az is a vizsgálat tárgyát képezte, hogy a magyarországi osztott szolgáltatási piacon működő vállalatok milyen mértékben hálózatosodtak, mennyire részesei a nemzetközi vállalaton belüli együttműködésnek, munkamegosztásnak, vagy hogy milyen hálózati szerepkörök töltenek be. Kérdésként merült fel, hogy a hálózatban betöltött szerepkörükön tudnak-e változtatni, milyen döntési jogosultságokkal rendelkeznek egyáltalán, van-e bármi verseny a hálózatot alkotó szereplők között az erőforrások vagy a feladatok birtoklásáért.

A kutatás célok elérése érdekében a szakirodalom kutatásán túl egy kérdőíves kutatás készült a magyarországi osztott szolgáltató központok működési gyakorlatáról. Az empirikus kutatás a magyar szolgáltató központok mindegyikét megcélozta egy online elérhető, anonim, önkitöltős kérdőívvel. A válaszadási arány 60%-os volt. felmérés két hónapig futott.

3. A shared service centerek hálózati működése

A nemzetközivé válás útját járó vállalatok fejlődésénél kétfajta megközelítést ismer a szakirodalom. Az első, amikor a stratégiát követi a szervezeti struktúra, a második pedig, amikor fordítva a struktúrát követi a stratégia. Ez utóbbi esetében a külföldön végzett tevékenységek megjelenése, növekedése és összetettebbé válása változásokat igényel a vállalat szervezeti felépítésben. Ezt két tényező határozza meg leginkább: a külföldről származó árbevétel aránya a vállalati teljes árbevételben és a külföldi képviseltek/leányvállalatok által értékesített termékek sokfélesége (diverzitása). Ezek alapján a vállalatok létrehozhatnak általános célú nemzetközi divíziókat, területi divíziókat, termék divíziókat vagy ezek együttes kezelése történhet egy ún. globális mátrixban. Azaz a külpiazi tevékenység esetén már felmerülnek a vállalatcsoportokra jellemző irányítási kérdések is. Amikor a struktúra követi a stratégiát a két legfontosabb kérdés a globális integrációnak és a lokális adaptációnak való megfelelés. Ezen két szempont alapján a vállalatok különböző (szakirodalom szerint ún. generikus) stratégiákat követhetnek. (Czakó & Reszegi, 2010)

A nemzetközi vállalatok sikerének a kulcsa az egyensúlyozás a globális integráció és a lokális adaptáció között. A globális integráció az anyavállalat és a leányvállalatok tevékenysége feletti kontrollt és az egymáshoz való (ún. belső hálózati) igazodást jelenti, míg a lokális adaptáció elsősorban az ügyfelek, de az egyéb partnerszervezetekkel való együttműködést és a nekik való megfelelést jelenti. Az üzleti szolgáltató szektorban mű-

ködő belső szolgáltató vállalatok esetében a globális integráció mértéke kiemelten fontos, hiszen az egyes szereplők minden esetben más (legtöbbször földrajzilag eltérő lokáción és más időzónában lévő) szervezeti egységek felé nyújtanak szolgáltatásokat, de ezen felül gyakran az egyes szolgáltatási tevékenységek is fel vannak bontva részekre, azaz nem egy teljes szolgáltatást nyújtanak, csak annak egy részét, így a végeredményhez több szolgáltató szervezet együttműködésére van szükség. Attól függően, hogy a nyújtott szolgáltatások esetében szükséges-e a lokális adaptáció a vállalatoknak, globális vagy transznacionális stratégiát kell követniük.

Ahogy korábban bemutatásra került a külpiazi kapcsolatok menedzselése valamilyen hálózati típusú szerveződést eredményez. Pecze (2002) megkülönböztet egymástól belső és külső hálózatot. A vállalatcsoportok esetében belső hálózat alatt az anyavállalat kizárólagos vagy többségi tulajdonában lévő, egymással is kapcsolatban álló vállalatok csoportját értjük. A shared service modellt alkalmazó vállalatok belső hálózattal rendelkeznek, hiszen ezek a szolgáltató központok az anyavállalat döntései alapján végzik a szervezeti egységek számára a szolgáltatásnyújtást, olykor egymás felé szolgáltatnak. A külső hálózat esetén a hálózat tagjait szerződéses és nem tulajdonosi megoldások kapcsolják egymáshoz, azaz az anyavállalatnak és a leányvállalatainak más típusú intézményekkel fennálló kapcsolata tartozik ide. A shared service centerek szintén részt vehetnek külső hálózatokban, hiszen a shared service centerek érettségének egy magasabb szintjén a szolgáltató központ már kifeje, más vállalatok számára is szolgáltathat, azaz szerződéses kapcsolata lehet külső, piaci szereplőkkel. A kutatások azt igazolták, hogy ezek a partnerek jórészt nem függetlenek, az anyavállalat partneri körében korábban is ott voltak. (Marciniak, 2014)

Az osztott szolgáltatásokkal rendelkező nemzetközi vállalatok központi szereplője, ahogy az korábban is bemutatásra került az anyavállalat. A fejlődés kezdeti állomásán, az anyavállalat direktben koordinálja, kontrollálja a leányvállalatként hozzá tartozó szolgáltató központ operatív működését. Később az egy szolgáltató központból nyújtott szolgáltatások differenciálódása és az anyavállalathoz tartozó belső szolgáltató központok számának növekedése révén egy belső hálózati hierarchia alakul ki a különböző földrajzi lokációkon lévő központok között. Ebben az anyavállalat és a szolgáltató leányvállalatok közé kiépül egy menedzsment koordinációs réteg, ami a gyakorlatban egy regionális szerepkör kapó szolgáltató központ. Ez a központ kontrollálja és hangolja össze a hálózati szereplők operatív működését. Ez a modell harmadik érettségi állapota, a szolgáltatás-orientált vállalat. Ez az a szint, amikor a hálózati működés kiteljesedik a vállalati háttértevékenységek menedzselésében. A negyedik érettségi állapot ennek a konszolidációjaként értelmezhető, amikor a hálózatban lévő szereplők egy része szervezeti racionalizálás révén értékesítésre kerül és a belső hálózat kiegészül külső hálózati koordinációval is. Természetesen odavissza mozgások lehetségesek ezen állapotok között a piaci helyzet, méret- és választékgazdaságosság szempontjai alapján. Azaz nem csupán a hálózati tagok értékesítése, de újak beemlése (insourcing) is megjelenik a gyakorlatban.

4. A kutatás eredményei

Az osztott szolgáltató központtal rendelkező vállalati hálózatokban érdemes volt vizsgálni, hogy az egyes szolgáltató központoknak milyen mozgástere van az egyes működési szempontokat illetően. A szakirodalom a hálózati működés esetében három szempontot különböztet meg. Az első a meglévő kapcsolatokon belüli döntések, azaz egy vállalat ese-

tében a jelenlegi működésének és fejlődésének alapját saját kapcsolatai adják. Ezek a kapcsolatok azonban korlátozzák is ezt a fejlődést. Ezek a kapcsolatok adottságok, amelyek fenntartása költségekkel jár, amelyek miatt konfrontálódni és alkalmazkodni kell. A második ilyen működési szempont a hálózati pozícióról való döntés. Egyrészt a vállalat is meghatározza a kapcsolatait, de a kapcsolatai is meghatározzák a vállalatot. Ez a pozíció a vállalat múltbeli interakciói révén jött létre, amelyet a vállalat elfogadhat és konszolidálhatja a pozícióját, vagy törekedhet a pozíciójának megváltoztatására, új kapcsolatok kialakítására. A harmadik ilyen szempontja a hálózati működésnek azok a döntések, hogyan működjön a vállalat a hálózatban. A vállalatok ugyanis megpróbálják irányítani a hálózatot és ebből előnyökre szert tenni, de az irányításnak korlátai vannak, amelyek romboló hatásúak lehetnek. A hálózatok szereplői függnek mások erőforrásaitól és képességeitől, de függnek mások kezdeményezéseitől a változások és fejlesztések generalálásában is. A hálózat szereplőinek időnként dönteniük kell arról, hogy mikor próbálják másokra kényszeríteni a döntéseiket, és mikor fogadják el mások akaratát. (Hakansson, 2010)

A „make-or-buy” típusú döntések esetében kérdéses, hogy ezek milyen szervezeti szinten születnek meg. Ez függ a szervezeti egységek, divíziók önállóságának mértékétől illetve attól is, hogy az adott szolgáltatást hány másik szervezeti egység veszi igénybe.

A kutatási eredmények azt mutatták, hogy a vizsgált szolgáltató központok hálózatosodtak, hiszen a központok 45,2%-a vásárol szolgáltatásokat más, anyavállalaton belül működő szolgáltató központtól vagy külső szolgáltató szervezettől. Azt, hogy kitől vásárolhatnak szolgáltatást, centralizáltan kezelik az anyavállalatok, 44%-uknak a globális központban, 12%-uknak a regionális központban és újabb 44%-uk számára a divízió vezetésnél van ennek a döntésnek a lehetősége.

A korábbi kutatások alapján körvonalazódott, hogy a szolgáltatások típusára, árazására vonatkozó döntéseket nem a szolgáltató központok vezetői hozzák meg. Elsősorban azért, mert nincs ilyen jogkörük. (Marciniak, 2014)

Általánosságban elmondható, hogy ha a vállalat egészére kiterjedő szolgáltatásról van szó, akkor racionálisan megindokolható, hogy a vállalatok ezeket a döntéseket centralizáltan, központilag kezelik, ha ez egy szűkebb felhasználói kört érint, akkor elképzelhető, hogy ez a döntési jogosultság lejjebb kerül a szervezetben. Ugyanígy a forráselosztás és a külső piaci versenyben való részvétel is egy magasabb, cégközpont szintjén meghozott döntést jelent.

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

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

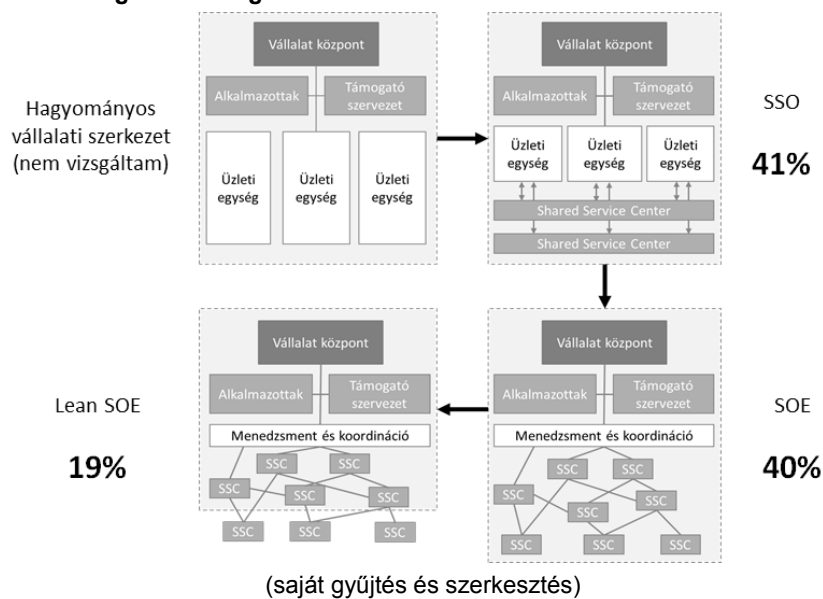
Ma a nemzetközi vállalatok esetében a működés helyszínéről már egyre inkább portfólióban kell gondolkodni az elkülönült, „vállalati lábnyomszerű” gondolkodás helyett. Amíg ez utóbbi inkább a szolgáltatást nyújtó helyszínek gyűjteményét jelenti, mindegyik saját skáláhozadékkal, captive és egyéb szolgáltatásnyújtási modellek mixével, addig a

portfólió-gondolkodás az előzőt meghaladóan kiterjed arra, hogy a helyszínek (Ramesh, 2011):

- hogyan támogatják a jelenlegi és jövőbeli igényeket (a szolgáltatások skáláját, kiterjedését, a captive és outsourcing keverékét);
- hogyan egyensúlyoz a vállalat a költségek és kockázatok között (folyamatos költségelőny biztosítása és a koncentrációs kockázatok csökkentése miatt);
- hogyan tervezi és menedzseli a beruházásait a vállalat.

A szakirodalom viszonylag keveset foglalkozik a shared service modellt alkalmazó vállalatok hálózatosodásával. Ritka kivétel Janssen és Joha (2008) elmélete, akik szolgáltatás-orientált szervezetekben (Service-Oriented Enterprise, SOE) gondolkodva úgy látták, hogy az SSC-k létrejötte sok vállalat esetében csupán a korábban szervezeti bővülések és átalakulások miatt túlbujánzott, duplikált tevékenységeket tartalmazó nagyvállalati konszolidáció egyik megoldási eszköze. A szervezetek fejlődése azonban nem áll meg ezen az SSC-k létrehozásának szintjén. A modellt a szerzőpáros a gyakorlatban működő vállalatokon végzett kutatási eredményeik alapján állították fel. Négy szintet különböztettek meg. Az első a hagyományos vállalat: ezen a szinten funkcionális szervezeti egységekből álló hagyományosan hierarchikus a szervezet felépítése. A második a Shared Service szervezet (SSO): itt számos szolgáltatási funkciót újrastrukturálnak és egy vagy több SSC-be szerveznek. Ez a hagyományos funkcionális szervezet és az SSC-k kombinálását jelenti. A harmadik a szolgáltatás-orientált vállalat (SOE): elkülönült menedzsment és koordinációs szint jelenik meg a szervezetben és az egész szervezet az SSC-k köré szerveződik, nincs többé hagyományos funkcionális felépítés. Végül a negyedik a karcsúsított SOE: a modell utolsó állomása, amikor a szervezeti teljesítménynek megfelelően a vállalat egyes SSC-eket kiszervez vagy felvásárlással akár behoz a szervezetbe. A kutatás során Janssen-Joha modell alapján feltérképezésre került a magyar szolgáltató központok hálózatosodása, az arányokat a következő ábra mutatja.

1. ábra: Magyar SSC-k Janssen-Joha modellje alapján
Figure 1: Hungarian SSC based on Janssen-Joha's model



A hub-and-spoke működési modell szakít a korábbi iparági gyakorlattal, miszerint a támogató szolgáltatásokat mindig az ügyfelekhez legközelebb kell elhelyezni. Ez utóbbi azonban sokszor magasabb költségekhez, a tehetséges munkaerőbázis lekorlátozásához és később feleslegessé váló beruházásokhoz vezethet. Pár évtizeddel ezelőtt az első shared service modellt alkalmazó vállalatok (pl. HP, American Express) még úgy alakították ki globális szinten a szolgáltató központjaikat, hogy azok között nem volt semmi egyéb különbség mint az, hogy melyik földrajzi régió ügyfeleinek szolgálatnak. Ez az elmúlt évtizedek alatt nyilvánvalóan túlhaladottá vált a telekommunikációs valamint vállalatirányítási rendszerek fejlődésével és a harmonizálódó nemzetközi gazdasági és jogi szabályozások következtében. A hub-and-spoke modell ezzel szemben nem a támogató folyamatok egészének áthelyezéséről szól, hanem azok részekre bontásáról, a részek elemzéséről annak eldöntéséhez, hogy melyiket milyen mértékben lehet standardizálni, majd az egyes folyamatrészeknek a lehető legmegfelelőbb működési helyszínre való elhelyezéséről. Az így létrejövő modell három szinten működik (Cecil, 2012):

- az alacsony költségű helyszínen működő központ(ok) (hub-ok) a szabály-alapú tranzakciós tevékenységeket (pl. számlakezelés) végzi(k);
- a néhány nearshore helyszínen működő központ azokat a standard, de nem tranzakciós tevékenységeket (pl. regionális nyelvű call center), amelyek regionális jelenlétet igényelnek (lehet spoke);
- valamint egynéhány onshore helyszíni központ az egyedi, nem-standard, lokális igényű feladatok elvégzésére (leginkább spoke).

A három szint aránya vállalatonként eltérő lehet, de az első szint tevékenységi volumene abszolút domináns. Több vállalat például olyan szolgáltatásnyújtási modellt alakított ki, amelyben a helyszínek között a „80-15-5” hüvelykujj-szabály működik. Ez a Pareto-elvből származik és lényege, hogy a tevékenységek és folyamatok 80%-át globálisan, 15%-át regionálisan, 5%-át pedig lokálisan alakítják ki. (Cecil, 2012)

A hub-and-spoke modell multi-sourcing környezetben alkalmazandó, ahol a központi szereplő a „hub”, amely az egyszerűbb ügyfél-kapcsolattartásban vesz részt, míg a kiterjesztett szerepben lévő központok az ún. „spoke”-ok, amelyek differenciált helyszíneken keresztül nyújtják a szolgáltatásaikat. A hub-oknak általában bizonyos menedzsment teendőik is vannak, mint például szolgáltatási képzés és fejlesztés, ügyfél-menedzsment, jogszabályi megfelelés biztosítása, szolgáltatásnyújtási standardok egységesítése és az emberi erőforrás menedzsment. A spoke-okat viszont inkább csak mint helyszíni szolgáltatásnyújtási központokat használnak, amelyek kapacitása az üzleti szükségletek szerint bővíthető vagy építhető le. A spoke-ok működési felelőssége közé tartoznak a következők: a projekt-menedzsment, a hub támogatása a jogi és adózási megfelelés érdekében, a teljesítményelvárásoknak való megfelelés, a szolgáltató vagy kompetencia központok kiterjesztése és a munkaerő-felvétel. Néhány vállalat által alkalmazott nearshore spoke-ok, az üzletfejlesztés helyszínéül szolgálnak. (Parakala, et al., 2012)

Amíg korábban a rightshoring tevékenységet az jellemezte, hogy az USA-ból vagy Nyugat-Európából átköltöztették az érintett szolgáltatásokat Távol-Keletre, leginkább Indiába, addig az elmúlt évtized jelentős változásokat hozott. Ahogy a globális vállalatok megnöttek és a szolgáltatók is kiszélesítették a portfóliójukat és növelték a kapacitásaikat. A vállalatok multi-lokációs stratégiákat dolgoztak ki és ma a globális vállalatok a különböző szolgáltatásokat, a világ különböző helyszínéről nyújtják az ügyfelek számára.

A kutatás megerősítette, hogy azon válaszadó vállalatok 59%-a, ahol a vállalaton belül több szolgáltató központ is működik, alkalmazza a hub-and-spoke megoldást, azaz föld-

rajzilag van közöttük munkamegosztás és ebben a nemzetközi együttműködésben több esetben is Magyarország az elosztó központ. Ez a földrajzi együttműködés nem csupán távoli, más országban vagy akár földrészen jelenlévő anyavállalattal vagy egyéb belső szolgáltató központokkal való kapcsolatot igazolta, hanem azt is, hogy ugyanabban a nearshoring típusú földrajzi régióban az anyavállalatok több, egymással együttműködős, időnként kompetitív, időnként komplementer szolgáltató központot hoznak létre.

Érdekes kérdés, hogy egy nagyjából azonos adottságú régióban, mint a Kelet-Közép-Európa miért hoznak létre az anyavállalatok több országban is szolgáltató központokat. A kutatás megerősítette, hogy ezen központoknak csak egy része azonos, vagy hasonló profilú, és ahol ez fennáll ott elsősorban a központok rugalmasságának növelése volt a cél ezen központok közötti hálózat létrehozásával. A különböző országok ugyanis különböző mennyiségű és minőségű humán erőforrással rendelkeznek, a több helyszínen való működés pedig csökkenti a humán erőforrás korláttal kapcsolatos kockázatokat.

A shared service modell centralizációtól való megkülönböztető jellemzője a piaci-alapú működés beemelése a hálózat szereplőinek kapcsolatrendszerébe. Ennek a piaci-alapú működésnek alapeleme a versenyhelyzet beépítése a központok mindennapjaiba. Egy SSC hatékony működése csak úgy valósulhat meg, ha folyamatos az összemérés központnak más szolgáltató szervezetekkel.

Általánosságban kijelenthetjük, hogy a szolgáltatók különböző irányú (belső-külső, belső-belső) versenyeztetése hozzájárulhat a szolgáltatásnyújtás hatékonyságának javulásához, azonban az is igaz, hogy a verseny miatt a szolgáltató szervezet megszűnésének, leépítésének fenyegetettsége komoly szervezeti ellenállást válthat ki, amelyet kezelni kell.

Ezek a teljesítménybeli mozgások alapvetően meghatározzák az osztott szolgáltatási modellel rendelkező vállalatok hálózati felépítését. Mivel a központok feladata a hatékonyságjavítás egy-egy belső szolgáltatási területen, ezért ennek sikere mentén formálódik a hálózat kiterjedtsége és belső hierarchiája.

5. Összefoglalás és következtetések

A kutatás igazolta, hogy a magyarországi osztott szolgáltatási piacon működő vállalati szereplők többsége az anyavállalat és a leányvállalat kapcsolaton túlmutató hálózatban vesz részt. Ezekben a hálózatokban az érintett szolgáltató központoknak jól definiálható szerepköre van, amely szerepkör több vállalat esetében nem csupán specializált feladatok végrehajtását teszi lehetővé, hanem regionális elosztó szereppel is jár.

A kutatás igazolta, hogy a globálisan terjedő hub-and-spoke modell a magyar osztott szolgáltatási piacon is megjelent és a jövőben a szolgáltató központok szolgáltatási portfólióját és operatív működését is meghatározza. Fontos lenne, ha minél több vállalat kerülne elosztó, koordináló pozícióba a jövőben, ezzel a magyar osztott szolgáltatási piac stabilizálná a helyzetét a régióban.

A hálózati együttműködésben viszonylag kis mozgásterük van a vállalati szolgáltató központoknak, általában csak operatív döntéshozatali kérdéseket érintően van beleszólásuk a működésbe. Ez a szolgáltatási portfólió cserélődésével, magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások megjelenésével változhat.

Az osztott szolgáltatási modellt alkalmazó vállalati hálózatban viszonylag alacsony mértékű a verseny, azaz a szolgáltató központoknak nem kell versengeniük egymással az erőforrások feletti pozíciókért.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cecil, R. (2012): *The World's Next Top Model?*, New York: Shared Services & Outsourcing Network, Letöltés: 2013. 03. 21., Forrás: <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/the-world-s-next-top-model/#.UVIKbVc6qkQ>.
- Czakó, E. & Reszegi, L. (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Gelei, A. (2009): *Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete*. *Vezetéstudomány*, XXXX.(1.), pp. 16–33.
- Hakansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest: Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.
- Janssen, M. & Joha, A. (2008): *Emerging Shared Service Organizations and the Service-Oriented Enterprise*. *Strategic Outsourcing – An International Journal*, 1(1), pp. 35–49.
- Marciniak, R. (2014): *Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezet értékelése*. Miskolc: Miskolci Egyetem, Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola, PhD értekezés.
- Oshri, I. (2011): *Offshoring Strategies – Evolving captive center models*. London: The MIT Press.
- Parakala, K., Udhas, P., Jain, R. & Chillara, A. (2012): *Hub and Spoke operating model – A new business paradigm for the Indian IT-BPO Industry*, India: KPMG.
- Pecze, K. (2002): *A vállalati hálók elméleti vonatkozásai*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ramesh, A. (2011): *Getting the most out of your global sourcing investment*, London, Letöltés: 2012. 01. 12., Forrás: <http://globaldeliveryreport.com/commentary-getting-the-most-out-of-your-global-sourcing-investment/>: Everest Group.
- Taylor, P. (2012): *The Future of Rightshoring*. *Outsourcing Magazine*, 28(Summer), pp. 94–97.