
Az SSC szektor és területi kérdései Magyarországon

SSC sector and its regional issues in Hungary



Absztrakt

A tanulmány célja a magyar SSC-k (Shared Service Center) területi szempontú elemzése, kiemeleten az ágazat területfejlesztő hatásának értékelése. A szektor dinamikus magyarországi növekedésében kulcskérdés a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, ami a telítetté váló fővárosi piac mellett felértékelheti a vidéki telephelyek fontosságát. A beruházások teremtette pozitív externáliák, a munkaerő megszerzését és megtartását célzó vállalati intézkedések (oktatásfejlesztés, vonzó munkahelyi környezet megteremtése, munkaadói márkaépítés (employer branding), különféle társadalmi felelősségvállalás (CSR) tevékenységek hozzájárulnak a városok településfejlesztési céljainak eléréséhez is. A tanulmány néhány sikeres hazai példán igazolja, hogy vidéki városok is részesülhetnek a szektor növekedéséből, ehhez azonban a városvezetés aktív szerepére, az érdekelt felek kooperációjára, ingatlan- és oktatásfejlesztésre van szükség.

Kulcsszavak: SSC (Shared Service Center), településfejlesztés, oktatás, jópéldák

Abstract

The paper analyses the Hungarian SSC (Shared Service Center) sector from a territorial point of view, focusing on its effect on the municipal development. The key factor in the dynamic growth of the sector in Hungary is the labour skills and availability. The fact that the labour market in Budapest is (over)crowded, can give chances to cities in the countryside as well. The positive external effects of the investments, the measures of the companies to attract and maintain the skilled workforce (create attractive workplaces, education, CSR activities) can lead to the development of these cities as well. The paper, based on some successful Hungarian examples, shows that all these developments demand active role of the municipal government and the cooperation of all the stakeholders mainly in the field of education and immobile development.

Keywords: SSC (Shared Service Center), regional development, education, best practice

BEVEZETÉS

A nemzetközi vállalatok által hazánkba telepített szolgáltató központok (SSC= Shared Service Center) mára a magyar gazdaság meghatározó részévé váltak. Az elvégzett munka hozzáadott értéke nő, egyre több funkció, egyre komplexebb munkafolyamatok kerülnek a hazai SSC-khez. Egy-egy szolgáltató központ komoly gazdaság- és területfejlesztési eszközzé is válhat. E központok ugyanis vonzzák, illetve helyben tartják a képzett munkaerőt, mely az átlagon felüli bérezésének köszönhetően további pozitív helyi gazdasági hatásokat indukálhat.

A tanulmány célja az SSC szektor területi szempontú jellemzése, alapvetően két kérdésre keresve a választ. 1. Milyen gazdasági szerepet játszik hazánkban az SSC szektor? 2. Mi szükséges ahhoz, hogy Magyarországon a vidéki városok egyre nagyobb arányban legyenek részesei az SSC szektor növekedésének? A kérdések megválaszolásához a definíciós kérdések taglalása után a szektor legfontosabb nemzetközi és hazai tendenciái kerülnek bemutatásra, majd az SSC-k telepítőtényezőinek ismertetését követően a tanulmány vázolja, hogy a szolgáltató központok miként járulhatnak hozzá egy-egy térség pozitív gazdasági-társadalmi folyamataihoz.

A kutatás elsősorban hazai és nemzetközi, az SSC szektor helyzetét vizsgáló elemzéseket veszi alapul. Ezeket a szerző saját, az Edutus Egyetem SSC specializációjának vezetőjeként a képzés tartalmának összeállításához, illetve az oktatásához szükséges gyakorlati tapasztalatokkal egészíti ki, melyeket közvetlenül a szektorban működő cégeknél, illetve a szektor sikeres működésében érintett szereplőkkel folytatott (oktatási intézmények, cégek, érdekképviselek) közös munkája során szerzett.

1. AZ SSC SZEKTOR DEFINÍCIÓJA ÉS NEMZETKÖZI TRENDJEI

Az angoltól átvett rövidítés, az „SSC” mára nemcsak szűkebb szakmai körökben ismert (vagy legalábbis gyakran emlegetett) kifejezés. Noha a magyarban többféle fordítás is használatos a Shared Service Center kifejezésre („Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” „Nemzetközi szolgáltató központ”), mégis az angoltól átvett rövidítés a legelterjedtebb. Jelentését tekintve „Olyan szervezeti forma, amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. belső szolgáltató központokban egye- sítse”. (Maricinak, 2014 alapján Bodnár-Vida, 2006, 277).

Az SSC mint szervezeti forma létrejöttének hátterében egyrészt a gazdaság nemzetközivé válása, másrészt a szolgáltatások növekvő gazdasági jelentősége áll. A technológiai fejlődés (kiemelten az informatika fejlődése) immár olyan új megoldási lehetőségeket kínál a szolgáltató szektor számára is, melyek korábban csak az iparban voltak alkalmazhatóak.

E gazdasági, technológiai változások eredményeként a nemzetközi vállalatok szolgáltató tevékenységüket is globálisan optimalizálják, kiszervezik az anyaországon kívüli leányvállalatokhoz vagy akár külső partnerekhez (outsourcing). Az SSC mint szervezeti modell sikerrel ötvözi a koncentráció és a decentralizáció előnyeit: A funkciók központosítása révén a méretgazdaságosságból eredő költség-csökkentés mellett a specializált tudás és technológia lehetővé teszi a vevői igényekhez való rugalmas alkalmazkodást. Az egység független működése, az egyedi teljesítmény-mérés, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítés további versenyelőnyt jelentenek és hozzájárultak az SSC-k gyors elterjedéséhez (Maricinak, 2014).

Olyan tevékenységeket lehet és érdemes szolgáltató-központokba telepíteni, melyek nagy volumenben zajlanak, standardizálhatók és földrajzilag függetlenek. Ez kezdetben a pénzügyi és számvitel folyamatokra volt érvényes. A szektor fejlődésének következtében a szolgáltató központokban elvégzett munka, az e központokba telepített funkciók száma, komplexitása közel sem egységes. Az említett funkciók mára kiegészültek pl. az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kötődő (HR), valamint az információs technológiához, az ellátási láncához, beszerzéshez, logisztikához köthető feladatkörökkel (HOA, 2018; Juhász, 2018b). A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is. A PwC 2016-os felmérése megerősíti, hogy az SSC központok az idő előrehaladtával egyre komplexebb feladatköröket látnak el. Az egyszerű, tranzakcionális folyamatokat (könyvelés, utazási költségek elszámolása, bérszámfejtés, IT támogatás) komplex, tudásintenzív feladatkörök kihelyezése követi (ú.m. beszerzés, kontrolling, pénzügyi jelentések, értékesítés).

A folyamat azonban itt nem ér véget: a vállalatok már a magtevékenységük adminisztratív részeit (K+F, ellátási-lánc menedzsment) is szolgáltató központokba telepítik. Mindez átalakítja az SSC-k szervezetét is: a hagyományos egyközpontú SSC-k felől elmozdulás történik a multi-funkcionális *BSC-k*, vagyis business service centerek, azaz üzleti szolgáltató központokon át a „Global Business Services” vagyis globális üzleti szolgáltatások irányába. Ezzel együtt a költségcsökkentési lehetőségek a 20%-os SSC-szintről indulva a globális üzleti szolgáltató központok esetében már a 40%-ot is meghaladhatják (PwC, 2016). Azok a központok, melyek magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységet végeznek, sokszor megnevezésükben is igyekeznek elkülönülni a többi SSC-től és BSC-ként (Business Support Center) vagyis üzleti támogató szolgáltató központként definiálják magukat. Közülük is kiemelkednek a kiválósági központok (Center of excellence).

2. AZ SSC SEKTOR MAGYARORSZÁGI TENDENCIÁI ÉS KIHÍVÁSAI

A magyarországi trendek jól illeszkednek a fent vázolt nemzetközi folyamatokba. Hazánkban a '90-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok. Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül: mára több mint 110 SSC központ működik Magyarországon, ahol a foglalkoztatottak száma legalább 52 ezer főre tehető (HOA-HIPA-BCE, 2018). Éves szinten mintegy 2-3 ezer új munkahelyet teremt az ágazat, folyamatosan „szívja fel” a jól képzett, legalább egy, de inkább több idegen nyelvet magas szinten beszélő munkaerőt, melynek jóval az átlag feletti kereseti lehetőségét biztosít.

A szolgáltató szektor külföldi beruházásainak, és ezen belül az SSC szektor gazdasági hatásainak értékelésével több tudományos elemzés is foglalkozik, a hazai kutatások közül Marciniak (2014) és Gál és társai (2016) munkái emelhetők ki. Utóbbiak a visegrádi országok szolgáltató szektorát elemző cikkének fontos megállapítása, hogy az ezredfordulót követően egyre nagyobb szerepet kapnak Kelet-Közép-Európában is a szolgáltató szektorba irányuló beruházások. Ezek gazdasági hatásai közül az exportra és a munkaerőpiacra gyakorolt hatások emelhetők ki. Az üzleti szolgáltatások (melyek túlnyomórészt vertikális jellegű beruházásokat jelentenek) exportjának GDP-ből való részesedése Magyarországon a legjelentősebb (5% körüli), mely a pénzügyi válság után is megmaradt. Egyértelműen bizonyították e beruházások foglalkoztatási hatását is. A tanulmány egyik megállapítása (Gál et al., 2016, 70), hogy „... igazoltuk a négy ország eltérő szakosodását: Lengyelország és Magyarország üzleti szolgáltatásokban betöltött vezető szerepét, és a válság előtt az ágazat szignifikáns és jelentős exportgeneráló és foglalkoztatási hatását a két országban. Csehország és Szlovákia inkább az egyes IKT-szolgáltató ágazatokra szakosodott...”

Az SSC Heroes, a magyar szolgáltató szektor egyik meghatározó információ forrásaként szolgáló online platform oldalán szereplő mintegy 100 vállalat^[1] alapján állítottuk össze a magyar SSC szektor átfogó adatbázisát, melyben a cégek legfontosabb jellemzőit összesítettük (a magyar központ alapításának éve, az anyavállalt székhelye, a foglalkoztatottak létszáma, az elvégzett funkciók száma, a kiszolgált terület globális/regionális jellege)^[2]. Ezek alapján az alábbiak állapíthatók meg:

- A központok döntő többségét (mintegy 80%-át) az EU csatlakozás után telepítették Magyarországra. Az alapítások számát tekintve a 2006-os és a 2010-es év volt kiemelkedő (éves szinten 8-8 céget alapítottak ekkor), de a 2008-as

[1] A teljesség igénye nélkül néhányat megemlítve: General Electric, British Telecom, IT Services, Tata Consultancy Services, Diageo, British Petrol, ExxonMobil, Viacom, IBM, Vodafone, Mylan, Aldi

[2] Az adatbázist az Edutus Egyetem SSC specializációs hallgatóival közösen állítottuk össze, melyet ezúton köszönök valamennyi csoportnak!

pénzügyi válság időszakát kivéve viszonylag stabilan bővül a szektor. Ebből következően a magyarországi központok átlagos életkora meghaladja a 11 évet, szám szerint 45 darab cég van hazánkban 11 évnél régebben jelen.

- A Magyarországra irányuló összes működőtőke-beruházásnál nagyobb arányban, több mint 42%-ban található a cégek anyavállalata az USA-ban, közel ennyi az EU valamely országából érkező cégek aránya is.
- A szektorban összesen több, mint 48 ezren dolgoznak, átlagosan egy cég mintegy 500 főt foglalkoztat. 10 cég munkavállalóinak száma haladja meg az ezer főt, 5 cégé pedig a 2 ezer főt (BP, BT, IBM ISSC, IT Services, Nokia Solutions and Networks). Ezek – a Nokia kivételével – Budapesten kívül legalább egy vidéki városban is rendelkeznek irodával.
- A cégek közel fele (48) nyújt globális szolgáltatásokat. Egy-egy központ átlag valamivel több, mint kétféle (2,2) funkciót végez. A cégek mintegy harmada 3, vagy annál több tevékenységi kört lát el.
- A szektor erősen főváros centrikus: 75 cég rendelkezik Budapesten (is) telephellyel, a csak vidéki központok száma 15. A vidéki városok közül kiemelkedő többszörös központ Debrecen, Székesfehérvár és Szeged. A fővárosi agglomerációban is megjelentek már SSC-k (pl. Biatorbágy, Törökbálint, Gyál, Fót).

A szektorról több szervezet is készít évről-évre átfogó jellemzéseket, elemzéseket (a teljesség igénye nélkül a legismertebbek: HOA^[3], Deloitte, PwC). Ezek az értékelések rávilágítanak arra, hogy leggyakrabban pénzügy (91%), HR (66%) és IT (52%) funkciókat telepítenek hazánkba. Pozitívum, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K+F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncon való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést (HOA, 2016 alapján). A szektor nyelve az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn) (Juhász, 2017b). A hazánkban tevékeny SSC-k többségében elégedettek beruházásaikkal, számtalan vállalat bővíti tevékenységét, illetve hoz létre újabb központokat. Az elégedettség egyik oka nyilvánvalóan az a tény, hogy a hazai központok kiemelkedően beváltották a költség-csökkentései elvárásokat (PwC, 2016).

A növekedéssel párhuzamosan ugyanakkor a szektorban egy minőségi átalakulás is zajlik: a szektor érettségének növelésével egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket előállító feladatok kerülnek Magyarországra, a magyar piac elmozdul az üzleti szolgáltatások irányába (Marshall, 2018). Az említett változások fontos kihívások elé is állítják a szektort, ezek részben a jelenlegi folyamatok átalakításával kapcsolatosak, technológiai jellegűek (automatizáció, robotizáció szerepének növekedése), részben pedig HR kérdéskörhöz kötődnek: előtérbe kerül a munkaadói márkaépítés (employer branding), illetve a jövő munkahelyé-

[3] Hungarian Service And Outsourcing Association

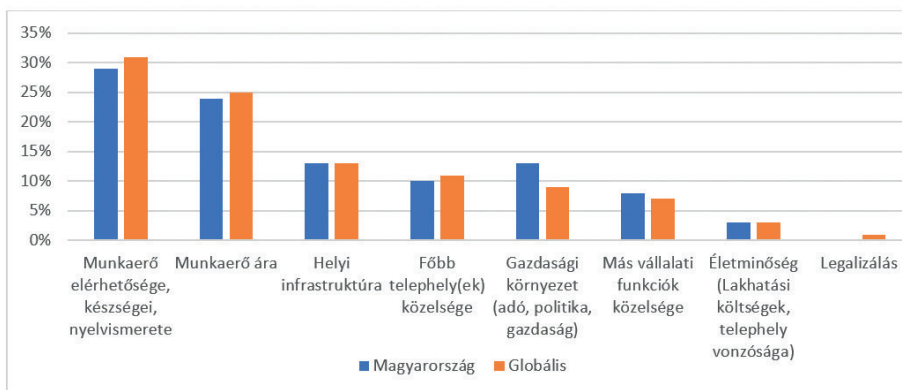
nek megteremtése, a millenniumi generáció eltérő munkaerőpiaci igényeinek, elvárásainak kielégítése. Fontos lokalizációs kérdések is felmerülnek, ezek közül a továbbiakban a vidéki városoknak, mint lehetséges telephelyeknek a témakörét elemzem. Ez a kérdés nemcsak az SSC szektor szempontjából bír kiemelt jelentőséggel, hanem mint területfejlesztési lehetőség, fontos lokális, regionális hatásokkal is együtt járhat.

3. VIDÉKI TELEPHELYEK A MAGYAR SSC SZÉKTORBAN

A korábban ismertetett adatok alapján megállapítható, hogy az SSC szektor a magyar gazdaság egyik húzóágazata. Az ágazat telephelyválasztási szempontjaiban jól kirajzolódnak a modern telephelyelméletek alapvető jellemzői, miszerint „az informatikára alapozott innovációk és csúcstechnológiák kerülnek előtérbe. A telepítéseknel a magasan képzett, kreatív munkaerő, a települések szolgáltatásai (agglomerációk, szuburbán térségek) és a környezet állapota felértékelődnek.” (Káposzta, 2007, 28)

Az SSC szektornak két fontos telepítőtényezője van (a felmérésben résztvevő cégek válaszainak %-ában): egyrészt a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, másrészt a megfelelő infrastrukturális háttér (1. ábra). A képzett, nyelveket beszélő, megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkező munkaerő megléte a magyar SSC szektor számára létkérdés. Ugyanakkor tény, hogy az ilyen kvalitásokkal rendelkező munkaerőből egyre nagyobb hiány mutatkozik a magyar munkaerőpiacon. A vállalatvezetők legnagyobb félelme éppen a megfelelő munkaerő hiányával kapcsolatban jelentkezik.

1. ábra: Az SSC-k lokalizációját meghatározó tényezők
Figure 1 Key factors influencing the choice of SSC location



Forrás: PwC, 2016 alapján Juhász, 2018b, 46

„Az üzenet hangos és egyértelmű: Nem számít, milyen jól fejlett a közlekedés és a távközlés az országban, nem számít milyen vonzó életminőséget kínál Budapest, nem számít milyen hasznosak a kormányzati ösztönzők, ha a döntéshozókban a legkisebb aggodalom is felmerül a tekintetben, hogy megfelelő mennyiségben és fenntartható módon rendelkezésre áll-e képzett munkaerő, az országnak komoly küzdelmet kell vívnia a lehetséges befektetőkért.” (PwC, 2016, 9)

Szinte minden egyes SSC szektorban tevékeny szakember megerősíti, hogy a szakmai ismeretek az alkalmasságnak csak egy szeletét jelentik, az egyéb képességeknek, készségeknek, ún. „soft skilleknek” legalább annyira fontos szerep jut a sikeres munkavégzésben (Juhász, 2018a; 2018b).

A HOA a Corvinus Egyetemmel közösen, az SSC szektor oktatási kérdéseinek feltérképezéséhez és megoldásához létrehozott egy oktatási munkacsoportot (melynek tagjai a két említett szervezetten kívül további felsőoktatási intézmények, köztük az Edutus Egyetem képviseletében a cikk szerzője is; továbbá több SSC cég). Egy, általuk 2018-ban végzett felmérés tanulsága alapján a cégek a felsőoktatási intézmények részéről kevésbé lefedett területként éppen a „soft skill”-et emelték ki. Ezek közül is a vezetői, a kommunikációs és a prezentációs készségek, továbbá a csoportmunkára, együttműködésre való készség; a komplex problémamegoldás, illetve a kreatív gondolkodás hiányosságát hangsúlyozták.

A munkaerőhiány felértékeli az oktatás, training jelentőségét: növekszik a vállalaton belüli képzések, valamint külső oktatási intézményekkel való együttműködés fontossága. Ez utóbbi szempont az SSC központok vonzására pályázó település (vezetés) számára fontos tanulság lehet!

A hazai SSC szektor továbbra is erősen Budapest centrikus, azon belül is elsősorban a Váci úton (a teljesség igénye nélkül pl.: Diageo, GE GOC, Exxon-Mobil GBC) illetve Új-Budán (pl. AGCO, TCS, BT ROC) található sok szolgáltatóközpont. Ugyanakkor jelentősen bővül a Tier 2 telephelyek köre is. A HOA 2018-as felmérésében résztvevő cégek munkavállalóinak közel 20%-át vidéki városokban foglalkoztatták (HOA-HIPA-BCE, 2018). Az iroda konkrét kiválasztásában a legfontosabb, hogy jó fekvésű, jól megközelíthető irodát találjon a befektető, megfelelő áron és természetesen megfelelő minőségben. Az esetek többségében az SSC-k A+ kategóriájú^[4] irodákat keresnek. Ez pedig egy fontos szűk keresztmetszet lehet sok vidéki város esetében.

„A fővárosban egyre nehezebb akár megfelelő irodaházat, akár megfelelő munkaerőt találni. Míg az agglomerációs hatás a szektor korábbi fejlődési fázisában ösztönzően hatott a budapesti beruházásokra, addig mára jellemzővé vált, hogy az SSC-k egymás elől „szívják el” a jól képzett munkaerőt.

Vidéki telephelyként (ahogy az a fentiekből is kiderül) azok az (egyetemi) városok jöhetnek szóba, amelyek képesek megfelelő mennyiségű és minőségű

[4] Az igényeket maximálisan kielégítő, legmodernebb, „luxus” irodák (kiváló infrastruktúrával felszerelve, légkondicionálással, állandó portaszolgálattal, széles szolgáltatási kínálattal, ú.m. éttermek, kávézók, akár saját konditerem)

munkaerővel ellátni az SSC központokat. Budapest munkaerő- és ingatlanpiaci szempontból egyaránt telített piacnak számít. Ezzel szemben a cégek vidéken kisebb versenyhelyezettel, olcsóbb bérköltséggel és alacsonyabb ingatlanárakkal számolhatnak. A támogatások (EU-s, kormányzati és önkormányzati támogatásokra egyaránt gondolhatunk) is könnyebben elérhetőek a vidéki telephelyek számára. A szolgáltató központok telepítése ugyanakkor a vidéki városvezetés számára is fontos, hiszen a jól fizető, biztos munkahelyek, a nemzetközi környezetben való munkavégzés hozzájárulhat a vidéki városok népességmegtartó erejének növeléséhez. Vagyis az SSC-k vidékre telepítése egy olyan szituációként fogható fel, mely minden érintett érdekét szolgálja. Ugyanakkor a folyamat sikerességéhez több tényező együttes meglétére van szükség. Azok a vidéki városok tekinthetők sikeresnek a szolgáltató központok bevonzásában, ahol az alábbi tényezők rendelkezésre álltak:

1. A városvezetés felismerte az SSC-k működésében rejlő településfejlesztési lehetőségeket és aktívan ösztönözte az SSC-k megalapítását.
2. A városban lévő oktatási intézmények nagy mennyiségben képeznek a szektor számára megfelelő képességekkel rendelkező munkaerőt. Ennek tartós biztosításához azonban kritikus és szükséges a cégek és az oktatási intézmények együttműködése.
3. Rendelkezésre állnak megfelelő mennyiségű és színvonalú ingatlanok, illetve ezek fejlesztésére nagy hangsúlyt fektetnek.” (Juhász 2018b, 47)

A hazai városok között kiemelendő néhány pozitív példa. Elsőként mindenképpen Debrecen kell megemlítenünk. A város adottságai sok szempontból vonzóak a szolgáltató-központok számára: 30 ezer fős hallgatói létszámmal rendelkező egyetemváros, mely autópálya, illetve nemzetközi reptere révén jól megközelíthető. Ezen kívül a városvezetés hatalmas ingatlanfejlesztésbe kezdett, ami egy 22 ezer m²-es A+ kategóriás irodaház felépítését jelenti. A városban működő SSC-k (ú.m. Bt, IT Services vagy Flowserve) már közel 4 ezer főt foglalkoztatnak. Magyar viszonyok között példaértékűnek számít az az összefogás, melyben a helyi SSC-k, városvezetés és oktatási intézmények együtt dolgoznak a szektor, és ezen keresztül a város gazdaságának előmozdításán. Az együttműködés fontos területét jelenti az oktatás: a cégek igényeit figyelembe vevő képzési programok kidolgozása (SSC képzés az egyetemen), vagy a helyi oktatási intézmények felszereltségének növelése említhető eredményként. A város sikerességét a szektorban mi sem bizonyítja jobban, mint hogy elnyerte a CEE Shared Services and Outsourcing Awards „Év feltörekvő városa” címet^[5].

A sikeres vidéki SSC központok között mindenképpen említést érdemel Szeged városa is. A városban a legnagyobb szolgáltató-központtal a BP rendelkezik, ahol a foglalkoztatotti létszám 2020-ra terv szerint eléri az 500 főt. A telephelyválasztási

[5] www.dehir.hu/debrecen/forest-offices-futurisztikus-irodahaz-epul-fel.debrecenben/2017/05/17/; <https://hipa.hu/focusing-on-large-county-cities-and-the-ssc-industry>

szempontokban (hasonlóan Debrecenhez) kiemelkedő jelentősége volt a város jó infrastrukturális adottságainak, valamint az egyetem révén elérhető tehetséges, fiatal munkaerőnek. A lokalizációs döntésben ugyanakkor közrejátszott a cég és a helyi vezetés, szervezetek közötti jó együttműködés, továbbá az 1,9 milliárd forintos kormányzati támogatás is^[6].

Pécsett a szektorban dolgozók létszáma nem túl jelentős (300 fő körüli, HOA-HIPA-BCE, 2018), de a Viessmann 50 fős SSC beruházását mindenképpen szeretném kiemelni. Ugyanis ez a beruházás nemcsak a képzett (ezesetben németül jól beszélő, műszaki ismeretekkel rendelkező) munkaerő fontosságára hívja fel ismételten a figyelmet, hanem az agglomerációs hatások kiaknázására is pozitív példát szolgáltat^[7] (Juhász 2018b).

A szektor a hazai területfejlesztési célok elérésében is fontos szerepet játszhat. Az SSC-k pozitív gazdaság- illetve területfejlesztő hatása elsődlegesen és legközvetlenebbül a képzett munkaerő nagy számú alkalmazásában nyilvánul meg. Ez hasznos lehet minden olyan település számára, amely a képzett lakosság megtartásával küzd. A szektor ugyanis egyértelmű jövőképet: magas fizetést, gyors karrierlehetőséget, hosszútávú perspektívát, szakmai fejlődést nyújthat a munkavállalói számára. A nemzetközi munkakörnyezet, a külföldi kiküldetések lehetősége szintén vonzó, főként a fiatalok számára. A cégek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkaadói márkaépítés (employer branding) területére, a céges arculat kialakítására. Ennek egyik célja, hogy a munkavállalókat hosszútávon is elkötelezzék az adott cég mellett, meggátolva a fluktuációt. Az employer branding eszközök széles tárháza szolgálja a munkavállalói elégedettség növelését (pl. különféle béren kívüli juttatások: ún. cafeteria, szakmai és soft skill tréningek, rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés (home office) lehetősége, családbarát munkahely megteremtése, óvodai férőhelyek biztosítása a céges dolgozók gyermekeinek stb.), ezen kívül fontos a cég „külső image építése” is. Ennek egyik eszköze a különféle társadalmi felelősségvállalás (CSR) tevékenység is (pl. egy adott településen óvodák vagy iskolák kifestése, eszközökkel való támogatása stb.). Mindez ugyancsak hozzájárulhat a települések fejlesztéséhez. E hatásokon túlmenően további közvetlen és közvetett gazdasági/társadalmi hatásokat is generál az SSC szektor, ú.m.: megnövekedett adóbevételek, a helyi fogyasztás növekedése és ennek multiplikátor hatása, növekvő ingatlan-árak, javuló infrastruktúra.

Tekintettel arra, hogy a cégek számára az egyik legszűkebb növekedési keresztmetszetet a képzett munkaerőhöz való hozzáférés jelenti, így maguk a cégek is érdekeltek az oktatás fejlődésében, fejlesztésében. Ez egyúttal a településfejlesztés, illetve az oktatási intézmények számára is kínál lehetőségeket: a cégekkel közösen kiépíthető olyan oktatási háttér, ahol megfelelő ismeretekhez, készsé-

[6] <https://hipa.hu/new-bp-centre-delivered-in-szeged>

[7] <https://hipa.hu/viessmann-is-establishing-a-shared-service-centre-in-pecs>

gekhez juthatnak a diákok/hallgatók. Az oktatási fejlesztésekben természetesen a felsőoktatási intézményekkel való együttműködés kiemelt jelentőségű. Ennek számos, pozitív gyakorlata terjedt el Magyarországon is (pl. nyílt napok, céglátogatások, vendégelőadások, szponzoráció, versenyek stb. formájában). Ezek közül az Edutus Egyetem és partnerei (ú.m. BT Roc, Mylan, AGCO, TCS, Viacom) által közösen kidolgozott BA specializáció, illetve szakirányú továbbképzés mellett a Debreceni Egyetem, illetve a Szegedi Egyetem és a helyi SSC-k közötti együttműködés említendő jó gyakorlatként. De szép számmal találkozunk középiskolák és SSC-k közötti kapcsolatokkal is (egyetlen példát említve: a BT az oktatási eszközpark fejlesztésére laptopokat adott a Bethlen Gábor Közgazdasági Szakgimnázium számára).

4. ÖSSZEGRÉS

A tanulmány célja a hazai SSC szektor gazdasági szerepének bemutatása, a szektor előtt álló kihívások feltérképezése, hangsúlyosan kezelve a kérdéskör területi vonatkozásait. Egyik központi kérdése a tanulmánynak, hogy a szektor fővároscentrikusságának csökkentése, a vidéki telephelyek szerepének növelése milyen eszközökkel érhető el.

A tanulmány igazolta, hogy az SSC szektor hazánk gazdaságának dinamikusan bővülő ágazata, mely évről-évre nagy számban teremt új munkahelyeket. A növekedés szűk keresztmetszetét elsődlegesen egyértelműen a munkaerőhöz való hozzáférés jelenti. A szektor főváros centrikusságának következtében a budapesti munkaerő- és ingatlanpiac (túl)telített, ami elvben jó lehetőséget nyújthat a vidéki városok számára is. Ugyanakkor a szektor számára megfelelően képzett, nagy számú munkaerő, illetve az infrastrukturális háttér megteremtése csak aktív helyi fejlesztéssel oldható meg. Néhány hazai nagyváros (pl. Debrecen, Szeged), illetve Budapest környéki agglomerációs település jó példát szolgáltat arra, hogy nemzetközi mércével mérve is sikeresen telephelyek építhetők ki Budapesten kívül is.

Az SSC szektorban érdekelt valamennyi szereplő (cégek, oktatási intézmények, érdekképviselők, gazdaság- és területfejlesztők) együttműködésére hatalmas szükség és igény van. Ezt nemcsak a hazai környezet váltja ki, hanem az egyre erősödő nemzetközi verseny is. Ebben a versenyben ugyanis hazánk lemaradása tapasztalható, elsősorban a nagyobb, illetve fejlettebb lengyel és cseh SSC szektorral szemben. A tanulmányban említett pozitív példák, illetve egyeb, a magyar SSC szektort érintő nemzetközi elismerések azt bizonyítják, hogy a szektor észlelte ezeket az igényeket, elindult egy fejlődési irányba, melynek sikere nem csak szűken értelmezve a hazánkban működő mintegy 100 cég számára létkérdés.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bodnár V.-Vida G. (2006) *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. IFUA Horváth&Partners, Budapest.
- Deloitte (2017) *Hungarian Shared Services Survey 2017. Trends and Predictions May 2017* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf> Letöltve: 2017. 11. 10.
- Deloitte (2015) *Global Shared Services Survey. Survey Result*. Deloitte Consulting LLP March 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> Letöltve: 2017. 10. 10.
- Gál Z.-Sass M.-Juhász B. (2016) A külföldi közvetlentőke-befektetések és a válság hatása a fogadó ország gazdaságára: a visegrádi országok egyes szolgáltató ágazatainak vizsgálata. *Külgazdaság*, 7-8, 51-80.
- HOA (2016) *SSC Benchmark Survey Hungary, 2016*. http://hoa.hu/files/shares/2016_survey_web.pdf Letöltve: 2018. 03. 20.
- HOA-HIPA-BCE (2018) *Business Services Hungary*. http://hoa.hu/files/shares/HOA_HIPA_BCE_HSCsurvey2018.pdf Letöltve: 2019. 06. 05.
- Juhász K. (2017a) SSC szektor - Lehetőségek a munkaerőpiacon és az oktatásban. *Taylor Gazdálkodás- és vezetéstudományi folyóirat*, 9, 3-4, 51-60.
- Juhász K. (2017b) A magyar SSC szektor: Trendek és kihívások. *Acta Periodica*, 12, 37-51.
- Juhász K. (2018a) A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései. *Taylor Gazdálkodás- és vezetéstudományi folyóirat*, 10, 1, 25-34.
- Juhász K. (2018b) Telephelyválasztási szempontok az SSC piacon- Felférnek a magyar városok is a térképre? *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 10, 3, 42-53.
- Káposzta J. (2007) *Regionális gazdaságtan*. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. http://www.rgvi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course_material/konyv_vegleges.pdf Letöltve: 2019. 06. 05.
- Marciniaik R. (2014) *OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK - egy innovatív szervezeti forma vizsgálata*. PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Marshall, R. (2018) *Maturing Market Moving up from SSCs to BSCs*. https://bbj.hu/special-report/maturing-market-moving-up-from-sscs-to-bscs_150626 Letöltve: 2019. 06. 12.
- PwC (2016) *The success story continued- but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016*. https://www.PwC.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf Letöltve: 2017. 04. 10.

INTERNETES FORRÁSOK:

- www.dehir.hu/debrecen/forest-offices-futurisztikus-irodahaz-epul-fel-debrecenben/2017/05/17
- <https://hipa.hu/viessmann-is-establishing-a-shared-service-centre-in-pecs>
- <https://hipa.hu/focusing-on-large-county-cities-and-the-ssc-industry>
- <https://sscheroot.com/hu/companies>