

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
KÜLKERESKEDELMI KAR  
NEMZETKÖZI GAZDASÁG ÉS GAZDÁLKODÁS



**A MAGYAR ÜZLETI SZOLGÁLTATÓ SZEKTOR GLOBÁLIS  
MEGHATÁROZOTTSÁGA**

*A MAGYAR ÜZLETI SZOLGÁLTATÓ SZEKTOR ELEMZÉSE A GLOBÁLIS  
ÉRTÉKLÁNCOK VÁLSÁG UTÁNI TENDENCIÁINAK TÜKRÉBEN*

Budapest, 2020

Témavezető:  
Antalóczy Katalin Júlia

Készítette:  
Tóth Fanni Fruzsina

## Tartalomjegyzék

Táblázatok és ábrák jegyzéke	3
<b>1. Bevezetés</b>	5
<b>2. Személyes motiváció</b>	6
<b>3. A dolgozat kutatómódszertana</b>	7
3.1 A tervezett primer kutatás	7
3.2 A tervezett primer kutatás korlátai	8
3.3 Szekunder kutatás	8
<b>4. A dolgozat gazdaságelméleti háttere</b>	9
4.1 Porter komparatív előnyök és értéklánc elmélete	9
4.2 Coase és Williamson Tranzakciós költség elmélete	10
<b>5. A fogalmi keretrendszer meghatározása</b>	12
5.1 A globalizáció fogalma	12
5.2 A globális értékláncok fogalma	12
5.3 A GVC-k mosolygörbéje	14
5.4 A globális értékláncok kialakulásának okai és lehetőségei:	15
5.4.1 Technológia fejlődése	16
5.4.2 A kereskedelem liberalizációja	16
5.4.3 A vállalati termelési hatékonyság és a méretgazdaságosság növekedése	16
5.4.4 A vállalatok külföldi piacszerzési motivációja	17
5.4.5. A stratégiai tudás megszerzésének motivációja	17
5.4.6 A globális értékláncok termékek általi meghatározottsága	17
5.4.7 A termelési és tranzakciós költségek arányának optimalizálása	18
5.5 A globális értékláncok résztvevői	18
5.6 A globális értékláncok típusai	19
<b>6. A szolgáltatások elhelyezése a globális értékláncokban</b>	24
6.1 A szolgáltató szektor globális térnyerése és a szolgáltatások jelentőségének felismerése a GVC-kben	24
6.2 A szolgáltatások szerepe a globális értékláncokban	25
6.3 A szolgáltatások mint kiegészítő piacok	26
6.4 A szolgáltatások azonosítása az ellátási lánc mentén	27
6.5 A „servicification” („kiszolgálás”) fogalma	27
6.6 Szolgáltatási hálókon koncepciója a globális értékláncokban	28
<b>7. Az outsourcing/kiszervezés fogalmi keretrendszerének meghatározása</b>	30
7.1 Az üzleti szolgáltató központok fogalmának meghatározása és típusai	30
7.1.1 Az Outsourcing fogalma	30
7.1.2 Kiszervezés - BPO centerek	30

7.1.3 Kihelyezés - Shared Service Center/Captive Service Center	30
7.1.4 Hibrid megoldások	31
7.2 Az üzleti szolgáltató központok elhelyezése a globális értékláncokban	32
<b>8. A globális értékláncok válság utáni trendjei</b>	<b>35</b>
8.1 Az árukat előállító értékláncokon belül csökken a kereskedelem súlya	35
8.2 A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban	36
8.3 A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása	38
8.4 A globális értékláncok tudásintenzívebbé válása	39
8.5 A nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történik az elmozdulás regionális koncentrációja fokozódik	40
8.6 Robotizáció, automatizáció	41
<b>9. Magyarország elhelyezése a globális értékláncokban</b>	<b>42</b>
9.1 Magyarország bekapcsolódása a globális értékláncokba és a GVC-be való beágyazottság jellemzői a 2008-as válságig	42
9.2 Magyarország a globális értékláncokba való beágyazottságának jellemzői és trendjei 2010-től napjainkig	43
<b>10. Magyarország elhelyezése az európai üzleti szolgáltató szektorban és a magyar üzleti szolgáltató szektor jellemzői.</b>	<b>47</b>
10.1 Az ágazat jellemzői, elhelyezése az európai üzleti szolgáltatások piacán	47
10.2 Az iparág szerkezeti, szervezeti jellemzői	49
10.3 Az iparág tendenciái	53
<b>11. A magyar üzleti szolgáltató szektor trendjei a globális értékláncokba ágyazottság tükrében</b>	<b>57</b>
10.1 A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar üzleti szolgáltató szektorban	57
11.2 A magyar üzleti szolgáltató szektor trendjeinek és a GVC-k globális tendenciáinak ok-okozati összefüggései	60
11.3 A globális trendek gyakorlati megjelenése a magyarországi BPO központok esetében	65
11.4 A globális trendek gyakorlati megjelenése a magyarországi captive központok esetében	70
<b>12. A magyar üzleti szolgáltató szektor jövőbeni tendenciái a globális értékláncok trendjeinek Covid-19 okozta változásainak tükrében</b>	<b>74</b>
<b>13. Összegzés</b>	<b>77</b>
<b>Irodalomjegyzék</b>	<b>79</b>
<b>Mellékletek</b>	<b>84</b>
A kutatáshoz használt kérdőív	84
Mélyinterjúk jegyzéke	86

## Táblázatok és ábrák jegyzéke

### Táblázatok jegyzéke

1. Táblázat - A primer kutatás alanyainak funkciók és szolgáltatóközpont típus szerinti megoszlása..... 8
2. Táblázat - Az értékláncok tipológiája (Saját összegző táblázat Gereffi alapján)..... 20
3. Táblázat - A magyar üzleti szolgáltató szektor trendjeinek és a GVC-k globális tendenciáinak ok-okozati összefüggései (Saját összegző ábra) ..... 64

### Ábrák jegyzéke

1. Ábra - A globális értékláncok fogalmának történeti alakulása (Saját ábra) 12
2. Ábra - A globális értékláncok archetípusainak elhelyezése a GVC-k mosolygörélyében. (Saját ábra Lund és tsa:2019 alapján)..... 23
3. Ábra - Az üzleti szolgáltató központok elhelyezése a GVC-k mosolygörélyében..... 34
4. Ábra - A világkereskedelem hozzáadott érték alapú megoszlása..... 38
5. Ábra - Magyarország globális értékláncokba való beágyazottságának ábrázolása a GVC-k mosolygörélyében. (Saját ábra Lund és tsa:2019 valamint Antalóczy:2019 alapján)..... 46
6. Ábra - A CEE üzleti szolgáltató szektorának foglalkoztatottság szerinti elemzése (Saját ábra a Business Services in Central & Eastern Europe, 2015 adatai nyomán).. 48
7. Ábra - Közép-Kelet Európa üzleti szolgáltató szektorának központ tulajdonosi szerkezet szerinti elemzése ( Saját ábra a Business Services in Central & Eastern Europe:2015 adatai nyomán) ..... 49
8. Ábra - A támogatott funkciók megoszlásának összehasonlítása (Saját ábra a Business Services in Central & Eastern Europe:2017 és a HOA:2107 adatai nyomán) ..... 50
9. Ábra - A magyar üzleti szolgáltató szektor bővülési dinamikája (Saját ábra az SSC heroes adatai nyomán) ..... 51
10. Ábra - Martin-Pérez életciklus modellje (Saját ábra Marciniak:2016 nyomán)..... 52
11. Ábra - A magyar üzleti szolgáltató központok érettségének tipizálása Martin-Pérez és Quinn életciklus modellje (Saját ábra Marciniak:2016 nyomán)..... 52
12. Ábra - A magyar üzleti szolgáltató központok szolgáltató központ modell szerinti tipizálása (Saját ábra Ránki-Kovács és tsa:2018, 2019, valamint Ésik:2017 nyomán) 53

13. Ábra - A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar üzleti szolgáltató központokban a válaszadók arányában.....	57
14. Ábra - A tevékenységek hozzáadott érték szerinti százalékos megoszlása (Saját ábra Ránki-Kovács és tsa.:2018, 2019 és Ésik és tsa.:2017 nyomán) .....	59
15. Ábra - A jellemző üzletági trendek megjelenése a magyar üzleti szolgáltató központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményei alapján).....	61
16. Ábra - A migrált folyamatok kategorizálása a folyamat típusa alapján .....	63
17. Ábra - A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar BPO központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményeire építve) .....	67
18. Ábra - A jellemző üzletági trendek megjelenése a magyar BPO központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményei alapján) .....	69
19. Ábra - A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar captive központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményeire építve).....	72
20. Ábra - A jellemző üzletági trendek megjelenése a captive központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményei alapján) .....	73
21. Ábra - A digitális transzformáció kényszerűsége (Forrás: <a href="https://marketoonist.com/2020/04/digital-transformation-2.html">https://marketoonist.com/2020/04/digital-transformation-2.html</a> , <a href="https://twitter.com/shathamaskiry/status/1254314536229842949/photo/1">https://twitter.com/shathamaskiry/status/1254314536229842949/photo/1</a> Letöltés: 19.05.2020).....	74

## 1. Bevezetés

Az Európai Unió lisszaboni stratégiája által kiemelten támogatott üzleti szolgáltató szektor Európa legdinamikusabban fejlődő ágazata. A szektor növekedésének háttérében elsősorban a kelet-közép európai (CEE) régió dinamikus bővülése áll. Magyarországon az elmúlt 20 év során az alapokról felépülő üzleti szolgáltatási szektor jelenleg az autóipar után a második helyen áll az új munkahelyek teremtésének viszonylatában, és az előrejelzések szerint a következő években további jelentős bővülés várható. A 75%-ban Budapesten centralizált szektor elsősorban pénzügyi, IT, klasszikus ügyfélszolgálati, valamint HR és logisztikai funkciók szolgáltatását nyújtja. Dolgozatomban a magyar üzleti szolgáltató szektor aktuális trendjeit a globális értékláncokban elhelyezve és értelmezve kívánom elemezni a 2008-as gazdasági válságtól napjainkig terjedő időszakban. Az elemzés alapfeltevése, hogy a globális értékláncok WTO által azonosított hat trendje nagyban meghatározza a magyar üzleti szolgáltató szektor aktuális tendenciáit. A kutatás a szolgáltatások közül a három legjelentősebb szegmens az IT, klasszikus ügyfélszolgálat és pénzügyi szolgáltató szektort vizsgálja.

A primer kutatásként 36, a trendek realizálását jelentő változásmenedzsment és projektmenedzsment területen dolgozó szakember kérdőíves megkérdezésére és két felsővezetői mélyinterjú anyagára, valamint a magyar, illetve külföldi tudományos, üzleti szakirodalom kritikai értelmezésére épülő elemzés három részre bontva értelmezi és összegzi a globális értékláncok trendjeinek a magyar üzleti szolgáltató szektor tendenciáira gyakorolt hatásainak jellemzőit.

A dolgozat első része Porter, Williamson és Cose közgazdaságtudományi tételének segítségével definiált globális értékláncok a kiszervezés és kihelyezés fogalmi keretrendszerének meghatározása után a szolgáltatásokat és ezen belül is az üzleti szolgáltatásokat kívánja elhelyezni a GVC-k működésében, továbbá az értékláncok válság utáni trendjeinek azonosítására tesz kísérletet.

A második elemző rész Magyarország globális értékláncokba beágyazottságát és a magyar üzleti szolgáltató szektort a közép-európai regionális meghatározottságát figyelembe véve az üzleti szolgáltató szektor kilenc azonosított kulcs trendje és a GVC-k trendjei közötti ok-okozati összefüggések feltárására igyekszik.

Végezetül a mélyinterjúk és a kérdőívek eredményeire építve a harmadik rész célja annak az összegzése hogy a magyar üzleti szolgáltató szektor esetében az

azonosított trendek hogyan jelennek meg és mennyiben befolyásolják funkcionálisan pénzügyi, IT és klasszikus ügyfélszolgálati szolgáltatásokat nyújtó, kiszervezésre alapuló outsourcing és a kihelyezésen alapuló megosztott üzleti szolgáltató központok működését.

Kitekintésként pedig a dolgozat kísérletet tesz azoknak a trendeknek az azonosítására amelyek a Covid-19 hatására gyökeresen megváltozhatnak.

## **2. Személyes motiváció**

Mindig is lenyűgözőnek tartottam, ahogyan a nagy komplex rendszerek milliónyi apró mozaik kölcsönhatásából felépülnek. Ennél már csak az inspirál jobban, hogy újra szétszedve ezeket a kereteket hogyan lehet olyan módosításokat, fejlesztéseket bevezetni, amelyek eredményeként az újra összerakott egész megváltozik, hatékonyabb, gyorsabb vagy megbízhatóbb lesz. A munkám révén az elmúlt 4 évben számos a magyar üzleti szolgáltató szektor európai operációra vonatkozó, főleg pénzügyi tranzíciós, transzformációs és migrációs változásmenedzsment projektet láttam testközelből. Ezekre a tapasztalatokra építve korábbi tanulmányaim során számos elemzést írtam arról, hogy milyen általánosan elfogadott projektgyakorlatok léteznek a szektorban, az egyes projektek sikerességéhez milyen tényezők együtthatása szükséges, milyen vállalaton belüli és kívüli hatásokkal kell szembenéznie az egyes projektszervezeteknek. Ugyanakkor korábbi tanulmányaim során, azt nem vizsgáltam mélyrehatóbban hogy az adott projektek háttérében milyen regionális és globális trendek húzódnak meg és ezek mennyiben magyarázhatók az üzleti szolgáltató központok globális értékláncokba való beágyazottságával. Így szakdolgozati témám kiválasztásának háttérében az irányú kíváncsiságom állt, hogy átfogó képet kaphassak arról, - hogy a napi munkám háttérében mi is áll.

### **3. A dolgozat kutatásmódszertana**

„A globális értékláncok magukban foglalják a vállalatok által – otthon vagy külföldön – végzett valamennyi tevékenységet a kutatás-fejlesztéstől, tervezéstől a végső értékesítésig, szervizelésig” (Antalóczy:2019. 7.dia) Napjaink gazdasági jellemzőit már nem elég nemzetgazdasági szinten elemezni, az átalakuló gazdasági folyamatok megértéséhez a multinacionális vállalatok működési mechanizmusainak megértése is szükséges. Ehhez pedig a globális értékláncok vizsgálata alapvető feltétel.

#### ***3.1 A tervezett primer kutatás***

A hazai üzleti szolgáltató központok általam választott típusainak (Pénzügy, ügyfélszolgálat, IT) globális értékláncokba való beágyazottságának értelmezéséhez illetve, a trendek funkcionkénti azonosításához, a folyamatok jellemzőinek mély megértése szükséges, ezért a kutatás primer módszertana kvalitatív alapokra fog épülni, melynek fő választott eszközei a mélyinterjú és a kérdőíves megkérdezés. A mélyinterjú módszertana lehetőséget biztosít olyan ismeretek megszerzésére, ahol a vizsgálat tárgya még kevésbé ismert, a kutatás kezdetekor strukturálatlan tudás áll rendelkezésre egy adott témáról. Ennek értelmében a kutatás célkitűzése hipotézisek generálását is magában foglalja, nem csupán előzetes hipotézisek tesztelését. A mélyinterjú során az interjúalanyok emocionális értékeléseire, élményfeldolgozásaira, motivációira, egyéni értékeire és prioritásaira, pszichés fejlődési folyamatokra helyeződött a hangsúly. Ez a tudás alapvetően nem számszerűsíthető ugyanakkor a későbbiekben a tartalomelemzéssel értelmezett interjúkban a kategóriák (kódolt gyűjtőfogalmak) előfordulási százaléka és együttes előfordulása kvantifikálásra fog kerülni. Az interjúk alanyai a Magyar SSC szektor 2 vezetői pozícióban lévő munkatársai voltak. A minél átfogóbb elemzéshez továbbá egy 36 résztvevő bevonásával történő kérdőíves adatgyűjtést is alkalmaztam. Ennek alanyai a trendek gyakorlati megvalósítását biztosító projekteken dolgozó szakemberek, akiket hólabda módszerrel választottam ki.



A kérdőíves kutatás alanyai				
Központ típusa-Funkció	IT szolgáltatás	Pénzügy	Klasszikus ügyfélszolgálat	Összesen
BPO központ	6	5	2	13
Captive Center	3	14	6	23
Összesen	9	19	8	36

1. Táblázat - A primer kutatás alanyainak funkciók és szolgáltatóközpont típus szerinti megoszlása.

### 3.2 A tervezett primer kutatás korlátai

A dolgozat kutatási és elemzési fókuszában kizárólag a közép-európai üzleti szolgáltató szektor három jelentősebb funkciója, az pénzügyi, klasszikus ügyfélszolgálati illetve IT támogatás szolgáltató központjai állnak, a GVC-k globális trendjeinek hazai megjelenése szempontjából a szintén jelentős logisztikai illetve HR központok nem kerülnek bemutatásra. További korlátot jelent, hogy ugyan a kutatási mintavétel törekszik a reprezentativitásra, a kutatás bővítéséhez a mintavétel növelése szükséges.

### 3.3 Szekunder kutatás

Az iparág, üzleti szektor megismerését, elhelyezését célzó rész kritikai összegzéséhez a következő szakirodalmi csoportok kívánom használni. Az Európai Unió, a Világkereskedelmi Szervezet (WTO) és az OECD vonatkozó tanulmányai, statisztikái a globális közép-európai szolgáltató üzleti szektort elemző cikkek, tanácsadó cégek elemzései, illetve a hazai üzleti szolgáltatási szektort leíró privát és állami szektor által készített elemzések, tudományos cikkek, esettanulmányok, a hazai tudományos élet tanulmányai, értekezései, tudományos cikkei és konferencia anyagai. A fogalmi keretek és a vonatkozó menedzsment trendekről történő információ rendezése globális szektort felölelő elemzési adatokat kívánom használni. A globális értékláncok elemzéséről szóló fejezeteket a hazai tudományos élet könyvanyagának feldolgozása mellett a OECD és a WTO által közölt alapelvekre kívánom építeni.

## **4. A dolgozat gazdaságelméleti háttere**

### ***4.1 Porter komparatív előnyök és értéklánc elmélete***

Porter komparatív előnyök (“Core competence”) és értéklánc elméleteinek központi tétele, hogy a vállalat alapvető célja, hogy termékeivel, szolgáltatásaival megpróbálja kielégíteni a vásárlók igényeit, értéket teremtsen a számukra. Porter szerint egy vállalat akkor tud hatékonyan működni, ha képes kulcsfolyamatainak pontos azonosítására, és így erőforrásait termékei, szolgáltatásai értékének növelésére tudja fordítani.

A versenyképesség első közgazdasági modellje David Ricardo nevéhez fűződik. Politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei című könyvében nemzetgazdaságok keretrendszerében vizsgálta a komparatív előnyt, amelyet olyan nemzetek számára szerzett haszonként definiált, amelyet az egyes országok meghatározott tevékenységre való specializálódással szereznek. Elmélete szerint tehát egy nemzetnek akkor van komparatív előnye egy másikhoz viszonyítva, ha valamilyen terméket vagy szolgáltatást alacsonyabb alternatív költségen tud előállítani. Ebből kifolyólag Ricardo szerint, ha egy adott országnak egy bizonyos termék előállításában komparatív előnye van egy másik országhoz viszonyítottan, akkor ezt a bizonyos terméket az első ország fogja előállítani. Az előállított termékek egy részét a gyártó ország saját gazdaságán belül fogja elfogyasztani, a fennmaradó részét pedig exportálja. Ezzel párhuzamosan a másik országnak komparatív hátránya van így ebből kifolyólag nem lesz érdemes gyártania az adott terméket, más termék gyártására fog specializálódni. Közgazdaságtanilag fontos kiemelni, hogy a komparatív előnyre való specializálódást követő csere után mind a két ország esetében növekszik a jólétét, még akkor is, ha valamennyi tevékenységet tekintve az egyiknek abszolút előnye van a másikkal szemben. (Costinot és tsa:2012)

Az elmélet vállalati szintű értelmezése Michael Porter nevéhez fűződik. Komparatív versenyelőny elméletében abból indult ki, hogy egy vállalati szintű nemzetközi versenyben jól differenciálható termékek versenyeznek, így a versenyelőny nem csupán az ár vonatkozásában nyilvánulhat meg, hanem a termék jellemzői, illetve a kapcsolódó szolgáltatások esetében is. Vagyis egy vállalat versenyképességére már olyan tényezők is hatással vannak mint az innováció, az új termék kifejlesztésének képessége, vagy egy adott vállalat fogyasztói igényekhez való alkalmazkodása. Statisztikailag

bizonyítottan e három felsorolt versenyképességet meghatározó tényező együttes megléte szükséges ahhoz, hogy egy vállalat nemzetközi szinten hosszú távon jelen legyen. Ennek magyarázata, hogy külkereskedelemben való bekapcsolódás során a potenciális belépők közül először mindig legproduktívabb vállalatok választódnak ki, hiszen a nemzetközi piacokon intenzívebb versennyel kell szembenéznük, mint az anyaországban. (Stonehouse és tsa.: 2007)

A vállalati komparatív előnyök közgazdasági megközelítésben tehát az egymással versengő kínálatok alapján határozhatók meg. A vállalatoknak így azon tevékenységekre szükséges specializálódniuk, amelyekben komparatív előnyük van beszállítóikhoz vagy versenytársaikhoz képest. Porter értékáncelmélete ezeknek a tevékenységeknek csoportosítását foglalja magába. Elméletében azonosította és csoportosította egy értéklánc 9 kulcselemét, aszerint, hogy az értékteremtés szempontjából elsődleges (beszerző logisztika, termelés/üzemeltetés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, szolgáltatás) vagy támogató (vállalati infrastruktúra, emberi erőforrásmenedzsment, technológiai fejlesztés, beszerzés/ellátás) folyamatról van-e szó. Porter ezen folyamatok hatékonyságának vizsgálatát javasolta teljesítmény-költségelemzésekkel, így átláthatóvá és sztenderdizáltá téve az egyes stratégiai egységek költség képződését. Így pedig egyszerűen felismerhetők azoknak a vállalatban belüli értékteremtő folyamatok, amelyeket költség szempontból érdemes lehetne külső szolgáltatóra bízni, esetlegesen kiszervezni. Az értéklánc elemeit vizsgálva, ezek elsősorban a támogató folyamatok, ezek közül is a leggyakrabban kiszervezett egység pedig a technológia/IT (Chikán:2008)

#### ***4.2 Coase és Williamson Tranzakciós költség elmélete***

Williamson elmélete Ronald Coase 1937-es a „The Nature of the Firm” című munkájában megfogalmazott tranzakciós költség elméletére épít, melynek alaptétele, hogy a piaci koordinációs mechanizmus használatának ára van. Ezek a tranzakciós költségek két csoportra oszthatók. A releváns árak megszerzésének költségére, illetve a tárgyaláshoz és a szerződéskötéshez kapcsolható költségtényezőkre. Coase elmélete szerint, ha bizonyos piaci tranzakciókat vállalatban kívülivé teszünk, ezen költségek csökkenthetők. Williamson szintén 2 csoportra osztja a tranzakciókat: szervezeti hierarchián belüli megoldásra és a piaci megoldásra. Szervezetben belüli megoldás esetén a termelési költségek magasak lesznek, ugyanakkor a koordinációs költségek (pl.

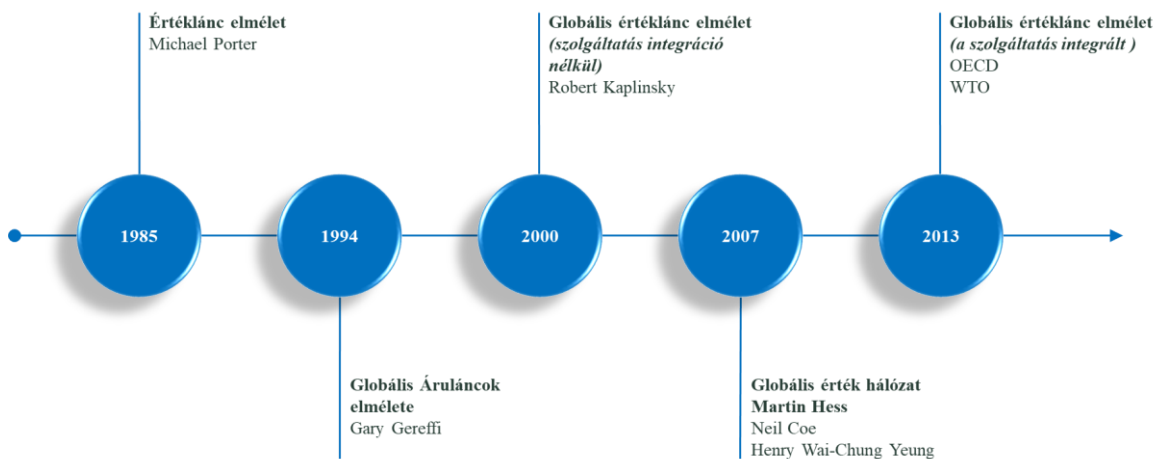
ellenőrzési költségek) alacsonyak. Ha a piaci megoldás a hangsúlyos, akkor a koordinációs költségek az információszerzés és szerződéskötés költségei miatt magasak lesznek, míg a termelési költségek szinte elhanyagolhatók. Az alapmodell két tényezőjének gazdaságosságára 5 fő tényező van hatással: a tranzakció gyakorisága, specializáció (eszközök és szaktudás), földrajzi helyhez kötöttség, a külső szolgáltatók száma, és a tranzakcióra releváns bizonytalanság. (Williamson, 1979) Ez alapján tehát akkor éri meg egy vállalatnak kiszervezni bizonyos folyamatait, ha a szolgáltatás nem tekinthető speciálisnak, nem kell gyakran igénybe vennie a vállalatnak, alacsony a bizonytalanság és a potenciális szolgáltatók száma magas, van verseny a kívánt szolgáltatások piacán. (Kapás, 2000)

## 5. A fogalmi keretrendszer meghatározása

### 5.1 A globalizáció fogalma

Acocella a globalizációt a gazdasági és társadalmi rendszerek közötti kapcsolatok magángazdasági intézmények révén történő globális kiterjesztéseként értelmezi. Ez magában foglalja az áruk, a tőke és a munkaerő nemzetközi mozgásának növekedését. A növekedés mozgatórugói a multinacionális vállalatok. Ezeknek a vállalatok közös jellemzője, hogy számos országban vannak közvetlen külföldi tőkebefektetés (FDI) lévén létrehozott, hálózatokba vagy láncokba rendezhető leányvállalataik gyártó vagy értékesítő központjaik. (Acocella:2005)

### 5.2 A globális értékláncok fogalma



1. Ábra - A Globális értékláncok fogalmának történeti alakulása (Saját ábra)

A világkereskedelem, a beruházások és a termelés egyre inkább a globális értékláncok (Global Value Chain, GVC) köré szerveződik. Ugyanakkor a globális értékláncok fogalmának szakmai értelmezése és meghatározása közel sem egységes még egy-egy szűkebb tudományterület esetében sem. A fogalom 1990-es években történő megjelenése óta számos vita folyik értelmezéséről. Ennek hátterében a globális trendeknek megfelelően a globális értékláncok mögött meghúzódó Porter által 1985-ben publikált értéklánc koncepció gazdagodása áll. (Czakó:2016) Porter 85-ös tanulmányában úgy definiálta az akkor még nem globálisan értelmezett értékláncot, mint

egy vállalat funkciók szerinti felbontását. Core competence elméletének központi állítása, hogy a vállalatok tendenciaszerűen arra a funkcióra szakosodnak, amelyekben komparatív előnyük van.

Az értékláncok intenzív kutatása ezredforduló előtt néhány évvel kezdődött és Gereffi nevéhez köthető, ugyanakkor ő még nem globális értékláncokról csupán globális áruláncokról írt. Az első és ma is gyakran használt értéklánc definíció Kaplinsky nevéhez fűződik. Ennek értelmében „Az értéklánc magában foglal minden gyártási tevékenységet, az elgondolástól kezdve a félkész szakaszon át, a késztermék fogyasztóhoz való eljuttatásáig.” (Kaplinsky:2000, 121.o.)

A kétezres évek globális fellendülésével, az információáramlás felgyorsulásával a szolgáltatások is egyre inkább részei lettek az értékláncoknak, egyre fontosabb szerepet betöltve. Ennek értelmében bizonyos szolgáltatási ágazatok, mint az üzleti szolgáltatások, kereskedelem is a globális piac részeseivé váltak. Ez pedig a globális értékláncok definíciójának módosítását vonta maga után. (Koopman:2010) Eszerint az értelmezés szerint “A globális értékláncok különböző helyszíneken lévő hozzáadott érték források rendszere egy globálisan integrált termelési hálózatban”. (Vakhal:2017, 7.o.) Vagyis a definíció már a hálózatosodás állítja középpontba, nem a vállalatok folyamat alapú láncosodását.

A 2010-es években a mind az OECD mind a WTO kiterjedt kutatásokat folytatott a globális értékláncok működéséről. Az OECD 2013-ban a következőképpen definiálta a GVC-ket: Az értéklánc lefedi mindazon hazai és külföldi tevékenységeit egy vagy több összekapcsolódó vállalatnak, amely során egy termék a piacra kerül, a tervezéstől kezdve a végső felhasználásig. Ezzel az értékláncok kiterjedése egyre inkább globálissá válik, melynek a globális gazdaságok alábbi jellemzői a feltételei:

1. A gazdaságok globális összekapcsolódása
2. A vállalatok és országok szakosodása a feladatok és üzleti funkciók szerint
3. Globális vásárlói és beszállítói hálózatok, mivel GVC-kben a vállalatok ellenőrzik és összehangolják a vevők és szállítók tevékenységét,
4. A gazdasági teljesítmény új mozgatórugói. A GVC-kben a kereskedelem és a növekedés a külföldi inputok hatékony beszerzésén, valamint a végső termelők és a külföldi fogyasztókhöz való hozzáféréseken alapszik.

5. A termelékenység és a versenyképesség növelésének eszköze a termelés elemeire bontása a GVC-kben.

A globális értékláncok megjelenése egy új szabályozási rendszert követel meg. Ezen szabályozások közé tartozik egy új kereskedelempolitika, befektetési és innovációs politika, valamint különböző keretrendszerek, amik meghatározzák, hogy az országok (beleértve a fejlődő gazdaságokat is) hogyan és milyen mértékben vesznek részt a globális értékláncokban (Acocella:2005). A globális értékláncok jelenségét és jelentőségét felismerve, az OECD és a WTO egy olyan külkereskedelmi adatbázist hozott létre, amely segítségével lehetőség nyílik a külkereskedelmi áramlások hozzáadott értéken történő mérésére, ez a TiVA (Trade in Value Added) adatbázis. A WTO definíciója alapján a TiVA egy statisztikai eljárás, amelynek célja az egyes iparágak és országok hozzáadott érték hozzájárulásának mérése a végső exporttermékekhez viszonyítottan. Makroszinten tehát a TiVA és a bruttó külkereskedelem volumene mérlegegyenlőséget képez a fizetési mérlegben. (Vakhal:2017).

### **5.3 A GVC-k mosolygörbéje**

Az értékláncok elemzéséhez szükségszerűen hozzátartozik az egyes tevékenységek hozzáadott értékének kimutatása is. Erre szolgál Stan Shih, az Acer alapítója 1992 által megalkotott az úgynevezett mosolygörbe elmélete. Shih a hozzáadott értéket egy egy koordináta rendszert segítségével ábrázolta ahol az y tengelyen a hozzáadott érték nagyságát jelölte, az x tengelyen pedig a termelési értéklánc egymást követő lépései kerülnek felsorolásra, a kutatás-fejlesztéstől a gyártáson át az ügyfélszolgálati tevékenységekig. Az ábrázolás eredményeként az értéklánc egyes fázisaiban a hozzáadott érték megoszlása egy mosoly alakú görbével válik leírhatóvá. A termelést megelőző szakaszokban mint az üzleti koncepció és stratégia, a márkáépítés, az ellátási lánc-kialakítás és -koordináció, K+F), illetve a termelést követő szakaszokban (marketing, termékhez kapcsolódó szolgáltatások, értékesítés, logisztikai és ügyfélszolgálati tevékenységek) végzett úgynevezett upstream tevékenységek az hozzáadott értéke jóval magasabb, mint a középső, a termelési-előállítási, downstream szakaszban végzetteké. (Szalavetz:2015) Nemzetközi viszonylatban a mosolygörbe a következően írható le: Az országok globális értékláncokban történő beágyazottságának vizsgálatához a külkereskedelmi statisztikák, az export és az import értékei számos

információval szolgálnak. Ilyenek az úgynevezett upstream és downstream kapcsolati indikátorok. Az ún. upstream kapcsolati indikátor célja annak a kimutatása, hogy mekkora külföldi hozzáadott értékarányal rendelkezik egy adott exportált termék az inputok oldaláról. A downstream kapcsolati indikátor pedig az értéklánc vevőkhöz, esetenként végső felhasználóig, fogyasztóig húzódó szakaszokra fókuszál. A downstream gazdaságok általában olyan országok gazdaságai, amelyek jelentős nyersanyag forrásokkal rendelkeznek, vagy egy termék kezdeti stádiumához szükséges tevékenységekre specializálódnak. Ezzel szemben upstream gazdaságnak tekinthetők az olyan gazdaságok, amelyekre leginkább feldolgozott termékek gyártása, speciális szolgáltatások nyújtása jellemzőek. A fenti logikára építve az országok a globális értékláncokban történő elhelyezkedése a következőképp térképezhető fel. Az értékláncok elején (downstream) általában kis gazdaságok találhatók, amelyek nagy külföldi hozzáadott értékkel rendelkeznek, továbbá azok az államok, amelyek jelentős természeti erőforrással rendelkeznek, esetleg gazdaságuk jelentős hányadát a termékek összeszerelése teszi ki. Az értékláncok végén (upstream) ezzel szemben azok nagy gazdaságok találhatók, amelyek jelentős felvevőpiaccal, valamint K+F és innovációs tevékenységekkel is rendelkeznek. (Ilyés és tsa:2016).

#### ***5.4 A globális értékláncok kialakulásának okai és lehetőségei:***

A globális értékláncok kialakulásának hátterében a termelési folyamat nemzetközivé válása, az áruk, beruházások, know-how, szolgáltatások, munkaerő komplex, országhatárokon átívelő áramlása áll. Ugyan ez az értéklánc-kereskedelem a fejlett gazdaságok között már hosszú évtizedek óta létezik, a globalizáció az elmúlt 25-30 évben történő kiteljesedésének köszönhetően rohamossá vált, a nemzetközi munkamegosztás gyökeresen átalakult, komplexebb lett. Acocella az *Economic Policy in the age of Globalization* című könyvének *The internationalisation of private institutions: the globalisation of markets and production* fejezetében a WTO a globális értékláncokról szóló 2008-as elemzésében GVC-k kialakulásának a következő okokat azonosította:



#### *5.4.1 Technológia fejlődése*

A termelés országonkénti megosztottsága már a ricardói közgazdaságtan alapvető tétele is, így a GVC-k kapcsán tapasztalható termelés és szolgáltatás országok közötti fregmentációja nem új jelenség. A globális értékláncok megjelenésével azonban jelentős területi és léptékbeli növekedés tapasztalható. A kereskedelmi költségek csökkenésével a vállalatok folyamataik optimalizálása során globális hálózati szinten gondolkodhatnak. Ennek alapvető feltétele az elmúlt 3 évtized gyors technológiai fejlődése, az olcsóbb és megbízhatóbb telekommunikációs, információkezelő szoftverek és egyre nagyobb teljesítményű számítógépek rendelkezésre állása, mely jelentősen csökkentette a komplex tevékenységek összehangolásának költségeit. (Acocella:2005)

Az információ és a kommunikáció gyors fejlődése mellett az új technológiák sok áru és szolgáltatás forgalmazhatóságát növelték. A konténerszállítás, a szabványosítás, az automatizálás és a teherfuvarozás nagyobb intermodalitása megkönnyítette az áruk mozgását a GVC-kben, ugyanakkor itt a távolság továbbra is szignifikáns tényező. (WTO:2008)

#### *5.4.2 A kereskedelem liberalizációja*

A kereskedelem liberalizációja csökkentette a kereskedelem akadályait, különös tekintettel a vámokra és egyéb tarifákra, amelyek jelentős további költség oldali lehetőségeket jelentettek a vállalatoknak. A beruházások liberalizálása lehetővé tette a cégek tevékenységeinek kiszervezését, illetve feltörekvő gazdaságok liberalizációja elősegítette a GVC kiterjesztését az iparosodott országokon túlra. A kulcsfontosságú közlekedési és infrastrukturális ágazatok, mint a légi közlekedés vagy a teherfuvarozás szabályozási reformjai szintén költségcsökkentő hatással bírtak. (Acocella:2005)

#### *5.4.3 A vállalati termelési hatékonyság és a méretgazdaságosság növekedése*

A globalizáció gazdasági folyamatai lehetővé tették a vállalatok számára, hogy megvizsgálják a relatív költségeiket és termelési tényezőket és ezeket optimalizálva hatékony értékláncot építhessenek a különböző vállalatok és lokációk bevonásával. Ez jelentheti a beszerzés lehetőségeinek növelését, amely globálisan olcsóbb vagy

hatékonyabb beszállítók bevonásával jelentős költséghatékonyságbeli javulást jelenthet a vállalat profitabilitása számára. A másik lehetőség a termelés vagy egyes termeléshez kapcsolódó szolgáltatások kiszervezése, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy részesüljenek a méretgazdaságosság előnyeiből. (WTO:2008)

#### *5.4.4 A vállalatok külföldi piacszerzési motivációja*

A költség- és hatékonysági tényezők mellett a globális értékláncok terjedésének azonban fontos motivációja a külföldi piacokhoz való hozzáférés. A demográfiai változások, a fejlődő országok gyorsuló növekedése, a külföldi terjeszkedés irányába fordítja a vállalatok stratégiáját. Ugyanakkor, ha a vállalatok teljes mértékben ki akarják használni az új növekedési központok nyújtotta előnyöket fontos, hogy az elosztó és gyártó létesítmények létrehozása lévén jelen legyenek az adott piacon, ugyanis ez teszi lehetővé számukra a külföldi piacok megértését és kiaknázását. A külföldi jelenlét növekedése nem feltétlenül jár együtt a már meglévő termeléskapacitások bezárásával vagy fizikai kihelyezésével a fejlett gazdaságok számára, sokkal inkább közvetlen tőkebefektetések lévén leányvállalatok külföldi alapítását jelenti. (Acocella:2005)

#### *5.4.5. A stratégiai tudás megszerzésének motivációja*

A globális vállalati láncok, hálózatok további terjeszkedésének másik motivációja a tudáshoz való hozzáférés. Ezen szervezetek számára kifejezetten vonzó, hogy globálisan olyan helyeken legyenek jelen, ami megkönnyíti számukra a stratégiai tudáshoz való hozzáférést. Így a cégek a nemzetközi terjeszkedés szempontjából gyakran tartják kulcskérdésnek a képzett munkaerő, egyetemek, kutatóintézetek közelségét. (Acocella:2005)

#### *5.4.6 A globális értékláncok termékek általi meghatározottsága*

Egy termék globális értéklánca vagy értékhálója a termékek komplexitása, alapanyag- és komponensigénye által meghatározott. A kis komponens igényű egyszerű termékek, mint a textilipar, mezőgazdaság stb. értéklánca kisebb míg a komplexebb

termékek mint az elektronikai cikkek vagy a járműipar értéklánc nagyobb kiterjedésű. A szolgáltatások esetében szintén kis kiterjedésű értékláncok a jellemzőek.

#### *5.4.7 A termelési és tranzakciós költségek arányának optimalizálása*

Az előző pont alapján egy globális GVC nagysága, a termelés széttagoltsága szorosan összefügg a műszaki jellemzőivel, földrajzi viszonylatban pedig a vállalat az értéklánc menedzsment során a termelést különböző helyszínek közötti megosztásával a költségek optimalizálására törekszik. Így termelési szakaszok pontos meghatározásával és ezek, alacsonyabb termelési költségű országokba való telepítésével a vállalatok csökkentik a termelési határkölségeiket. Ugyanakkor az egyes szakaszok közötti koordinációnak, szállításnak idő és pénzbeli vonzata is van, ezek az úgynevezett tranzakciós költségek. Vagyis, egy vállalatnak kizárólag addig éri meg tovább fragmentálni folyamatait, amíg a tranzakciós költségek nagysága nem haladja meg a termelési költségek optimalizálásából származó nyereséget. (WTO:2008)

#### *5.5 A globális értékláncok résztvevői*

„A globális értékláncok szereplői a multinacionális cégek, azok külföldi leányvállalatai, illetve a független hazai és külföldi beszállítók.” (Vásáry:2016, 97. o.) Vásáry alapján globális értékláncok elemzésekor a multinacionális vállalatok fogalma alatt a globális vállalatok, a született globális vállalatok, a kis- és közepméretű multinacionális vállalatok, a feltörekvő és a kései multinacionális vállalatok értendők. Létrejöttük hátterében Coase, Williamson és Penrose elméletei alapján az anyavállalatok által végrehajtott közvetlen külföldi tőkebefektetések állnak. A multinacionális vállalatok mellett az értékláncok elemzésekor a kis-és közepvállalkozások jelentősége sem elhanyagolható, különösen akkor, ha ezek szereplők az idő előrehaladtával, mint beszállítók, egyre javuló teljesítményt nyújtanak upgrade-ve működésüket és ezzel erősítve a láncban elfoglalt pozíciójukat. Ennek értelmében egy adott értékláncon belüli tranzakciók elemzése során elmondható, hogy ezek magukba foglalják a központok és a leányvállalatok közötti cégen belüli tranzakciókat mellett, ezen vállalatok és a független beszállítók közötti tranzakciókat is. (Vásáry:2016)

## ***5.6 A globális értékláncok típusai***

A globális értékláncok elsődlegesen csoportosíthatók aszerint, hogy hagyományos vagy nem hagyományos értéklánc szerkezetéről beszélünk. A hagyományos értékláncok esetében a lánc piaci alapú míg a nem hagyományos értékláncok esetében hierarchikus irányítás jellemző. A piaci működés alapú irányítás feltételezi, hogy a tranzakciók könnyen kodifikálhatóak, a termékspecifikációk egyszerűek, továbbá az egyes beszállítók képesek a terméket vevői input nélkül előállítani. A lánc szereplői között az információáramlás módja és tartalma nem túl bonyolult. A hagyományos értékláncok esetében az árakat az eladók határozzák meg, a termelők árelfogadók.

Ezzel szemben a hierarchikus irányítás során a jelentős a vezércégek kontrollja a lánc többi tagja felett. Ennek értelmében gyártandó termék jellemzői, a gyártási eljárás, vagy a minőségi kritériumok is a lánc vezér vállalata által meghatározottak. A nagyfokú kontroll azzal magyarázható, hogy magas a vevők által tapasztalt veszteség kockázata, melynek fő oka, hogy a beszállítók kompetenciái nem kielégítőek.

Gereffi alapján a globális értékláncok irányítási struktúrájuk alapján öt csoportba kategorizálhatók: piaci, moduláris, relációs, „fogoly” és hierarchikus értékláncokat, melyek a GVC-k belső tranzakcióinak komplexitásával és kodifikálhatóságával és a beszállítók kompetenciái által meghatározhatók, vagyis értéklánc típusok az explicit koordináció és az erő aszimmetria alapján jól elkülöníthetőek. (Gereffi:2018)

Globalis értéklánc típusok	Piac	Moduláris értéklánc	Kapcsolati értéklánc	Fogoly értéklánc	Hierarchikus kapcsolat
Explicit koordináció mértéke	Alacsony	Alacsony	Közepesen erős	Erős	Erős
Erőaszimmetria mértéke	Alacsony	Alacsony	Közepesen erős	Erős	Erős
Tranzakciók kodifikálhatósága	Magas	Magas	Közepesen alacsony	Alacsony	Alacsony
Az értéklánc termelői/fogyasztó vezérelt	Termelő	Enyhén fogyasztó-vezérelt, vezérelt, a teljes csomagot nyújtó beszállítók szerepe jelentős	Fogyasztó vezérelt, Relációs beszállítók megjelenése	Fogyasztó vezérelt, a termelők a vezérelt vállalat fogjai	A termelő integrált
Beszállítók függősége a vezérelt vállalatától	Független	Enyhe függés	Közepesen függős	Erős, fogoly jellegű függés	Integrált beszállítók
Profit disztribúciója	Egyenlő a profit disztribúciója	Arányos profitmegosztás	Enyhén vezérelt vállalat dominát profitmegosztás	Vezérelt vállalat dominát profitmegosztás	N/A
Kockázatvállalás disztribúciója	Egyenlő a kockázatvállalás disztribúciója	Arányos kockázatvállalás	Enyhén vezérelt vállalat dominát kockázatvállalás megosztása	Vezérelt vállalat dominát kockázatvállalás megosztás	N/A

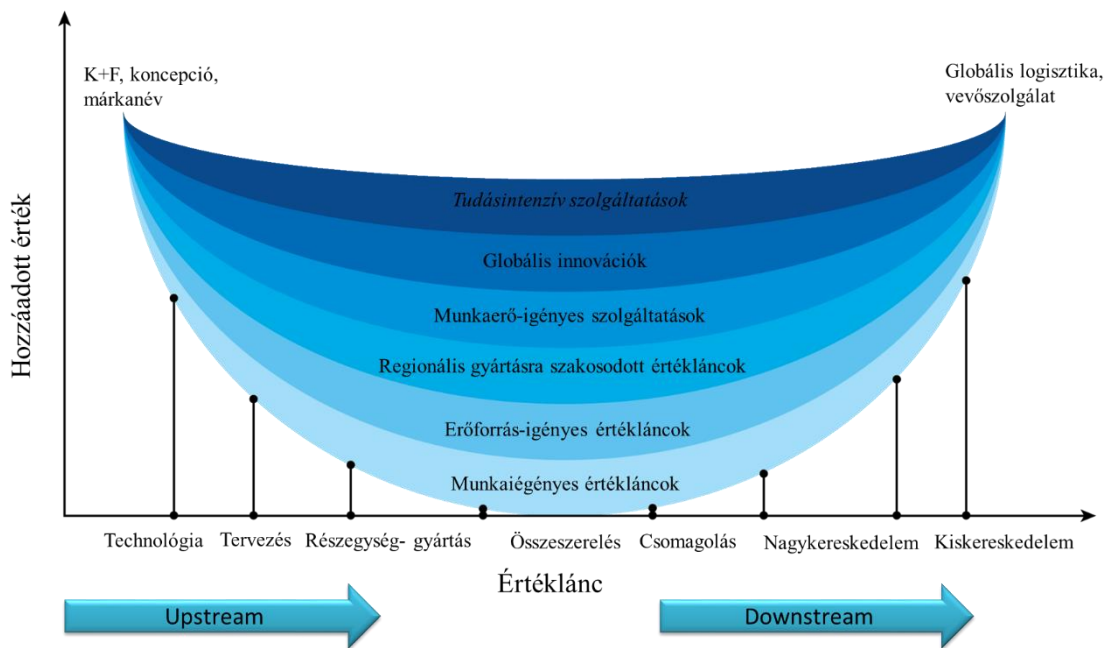
2. Táblázat - Az értékláncok tipológiája  
(Saját összegző táblázat Gereffi:2018 alapján)

A McKinsey kutatása során a globális értékláncokat hat archetípusba osztotta, melyekből négy az árucikkek előállítására és kettő a szolgáltatásokra fókuszáló értékláncokat foglalja magába. A kategorizáció alapját a tényező-bemenetek, kereskedelem intenzitása és a globális elhelyezkedés vizsgálata jelentette. A hat archetípus a következő:

1. **Globális innovációk:** Ezen archetípusba olyan iparágak GVC-i tartoznak mint az autóipar, a számítástechnika és elektronika, valamint a gépgyártás. A négy árutermelésre specializált értéklánc közül ez a leginkább tudásintenzív, legnagyobb kereskedelmi hányaddal rendelkező archetípus. Globális szinten a bruttó termelés 13% -át és a kereskedelem 35% -át adják. A K + F-re és az immateriális javakra fordított kiadások átlagosan a bevételek 30% -át teszik ki, ez a többi értékláncban szereplő szám háromszorosa. (Lund és tsa:2019)
2. **Munkaigényes értékláncok:** Ezek az értékláncok, ideértve a textil és ruházat, játékok, cipők, és a bútorok gyártására specializálódott értékláncokat erősen munka- és kereskedelemigényesek. A jövedelem több mint kétharmadát a gyártási költségek teszik ki. A termelés a globalizáció utolsó hullámában lett kiszervezve a fejlődő országokba, amelyek jelenleg az archetípus kereskedelmének 62 százalékáért felelősek. Bár ezek az értékláncok sok tekintetben egyet jelentenek a „globalizációval”, a globális bruttó kibocsátás csupán 3% -át képviselik. (Lund és tsa:2019)
3. **Regionális gyártásra szakosodott értékláncok:** Ebben az archetípusban a GVC-k jellemző iparágai közé tartoznak a gumi- és műanyag-, az üveg-, cement és kerámia-, valamint az élelmiszeripar. Ezen értékláncok közös jellemzői, hogy viszonylag kevés közbenső terméket használnak, ugyanakkor az általuk előállított output több mint kétharmada köztes termékként más értékláncokban, különösen a globális innovációkban inputként kerül felhasználásra. Ezek az értékláncok teszik ki a globális bruttó kibocsátás 9% -át és globális munkaerő 5% -át, 169 millió embert foglalkoztatnak. (Lund és tsa:2019)

4. ***Erőforrás-igényes értékláncok:*** Ez az archetípus iparági szinten magában foglalja a mezőgazdaságot, a bányászatot, az energia termelést és kohászatot. Ezek az értékláncok évi 20 billió bruttó kibocsátást generálnak, amely közel megegyezik a globális innovációk értékláncainak kibocsátásával. Ennek a kibocsátásnak azonban a nagy része más értékláncokban kerül felhasználásra inputként. A termelés helyét a természeti erőforrásokhoz való hozzáférés és a tárolás és szállítás közelsége és az infrastruktúra határozza meg. Az archetípus sajátossága, hogy 9 ország adja az erőforrás-igényes árukivitel 75% -át, ugyanakkor a világ 5 legfejlettebb gazdaságú országának kisebb a részesedése mint bármely más archetípus esetében mindössze 29%. Az archetípus a globális munkaerő 1,5% -át foglalkoztatja és 11%-át teszi ki a bruttó kibocsátásnak. (Lund és tsa:2019)
  
5. ***Munkaerő-igényes szolgáltatások:*** Ezek az értékláncok tartalmazzák a kis- és nagykereskedelmet, a logisztikát, valamint az egészségügyet. Tekintettel e szolgáltatások személyes jellegére kereskedelem intenzitása alacsony, ugyanakkor gyorsabban növekszik, mint bármely más archetípus. Ezek az értékláncok a legnagyobb munkahelyteremtők, több mint 740 millió embert foglalkoztatnak, a globális munkaerő 23% -át, amelynek kétharmada nagy- és kiskereskedelemben realizálódik. További fontos jellemző, hogy ezek az ágazatok a gazdaság fontos részét képezik minden országban. Munkavállalónkénti hozzáadott értékük megegyezik a munkaerő-igényes gyártás archetípusával, ugyanakkor világszerte hétszer annyi embert foglalkoztatnak. (Lund és tsa:2019)
  
6. ***Tudásintenzív szolgáltatások:*** Ezekbe a magas hozzáadott értékű iparágakba tartozik az üzleti szolgáltatások, pénzügyi közvetítés és informatikai szolgáltatások. Az archetípus értékláncaiban foglalkoztatottak több mint fele legalább alapfokú diplomával rendelkezik. Főként a szabályozási akadályok miatt ezeknek az értékláncoknak alacsonyabb a kereskedelmi intenzitása, ugyanakkor a folyamatban lévő kereskedelmi áramlások az egész földgömböt lefedik, melynek oka hogy a költségek nem

közvetlenül kapcsolódnak a távolsághoz. Az országok részvétele alapján ezek az értékláncok erősen fejlett gazdaságokban koncentrálnak, az e kategóriába tartozó összes export mindössze 21% -a származik a fejlődő gazdaságokból. Ez az arány a 6 archetípus közül itt a legalacsonyabb. Az országok közötti magas koncentráció jól tükrözi az archetípus értékláncának sikerességéhez szükséges kulctényezőt a befektetést a képzett munkaerőbe és immateriális javakba. (Lund és tsa:2019)



2. Ábra - A globális értékláncok archetípusainak elhelyezése a GVC-k mosolygöréjében. (Saját ábra Lund és tsa:2019 alapján)



## 6. A szolgáltatások elhelyezése a globális értékláncokban

### *6.1 A szolgáltató szektor globális térnyerése és a szolgáltatások jelentőségének felismerése a GVC-kben*

A szolgáltatások immateriális jellege miatt az ágazat statisztikáinak rögzítése és elemzése, valamint a gazdasági szerepének megértésére való törekvése, különösen nemzetközi viszonylatban, csak az elmúlt 30 évben vált jellemzővé és elérhetővé. Ezek az erőfeszítések nagyban magyarázhatók az elmúlt évtizedekben a globális értékláncok fokozódó kialakulásával és jelenlétével, ahol a transznacionális tranzakciók során a szolgáltatások létfontosságú és összetett szerepet töltenek be.

A legtöbb gazdaságban régóta uralkodó helyet foglalnak el a szolgáltatások. A Világbank Világfejlesztési Indikátorai alapján a szolgáltatások részesedése a világ bruttó hazai termékének (GDP) a 2000-es években 54%-a, 2010-ben 63%-a, 2018-ben pedig már 65%-a volt a hozzáadott értéke a szolgáltatásoknak, tehát az emelkedés rendkívül stabilnak tekinthető. (World Bank:2019)

Ennek hátterében a fejlett országokban a szolgáltatógazdaság felé történő elmozdulás mellett a statisztikai módszerek és technikák folyamatos fejlődése áll. A szolgáltatások részesedési növekedésének további magyarázata, hogy a gazdaságok strukturális változásainak eredményeként, amelyek nagyobb termelési folyamat szegmentációhoz és az egyes egységek közötti összekapcsoló tranzakciók számának növeléséhez vezettek, lehetőség nyílik szolgáltatások különálló azonosítására. Összességében elmondható, hogy globálisan, nemzeti szintű eltérései ellenére, GDP arányosan, a tercier szektor részaránya nagyobb mint a másik három gazdasági tevékenység (gyártás, mezőgazdaság és bányászat) hozzáadott értéke együttesen. (Low:2013)

A szolgáltatások nemzetközi kereskedelemben való részesedésének vizsgálata még érdekesebb és a megfelelő statisztikai módszerek kifejlesztése a GVC-k térnyerésével még sürgetőbb. Az OECD-WTO adatai alapján a határokon átnyúló szolgáltatások részesedése a nemzetközi kereskedelem tranzakcióiban a teljes kereskedelem több mint 23%-át teszi ki. Ezzel párhuzamosan ellátási láncok mentén a hozzáadott értékék részarányában jelentős eltérés mutatható ki, a 23% esetén a kereskedelmi részesedés 45%-os hozzáadott értékkel párosul. (WTO:2008)

Ugyan világgazdasági válság következtében kialakult 2009-es „kereskedelmi összeomlás” a szolgáltatások kereskedelmére is hatással volt, ennek mértéke azonban jelentősen elmaradt a válság áruforgalomra gyakorolt hatásától. Ennek oka, hogy szolgáltatások alapvetően szükségesek a termeléshez, nem tárolhatóak, és sokszor oszthatatlanok, ezért a kereslet irántuk stabilabb és így nem annyira sokk-érzékeny, mint az áruk esetében. Továbbá mivel a szolgáltatások külső finanszírozási igénye is kisebb, és a késedelmes fizetés kockázata is jóval alacsonyabb. (Éltető és tsa.:2018)

A szolgáltatások kereskedelmét, a GATS, „Általános szolgáltatás kereskedelmi egyezmény (General Agreement on Trade in Services, GATS” szabályozza. Az egyezmény négyféle szolgáltatás-kereskedelmi módot azonosít:

1. A határokon túli szolgáltatást, amelybe 147 szolgáltatás, többek között interneten, telefonon keresztül történő szolgáltatások tartoznak. Ebben az esetben sem az eladó, sem a vevő nem megy át a határon. A szolgáltatás kereskedelem kb. 30 százaléka bonyolódik így.
2. A fogyasztás külföldön történő realizálását, ahol fogyasztó a szolgáltató országába utazik. Ilyen például a turizmus. Ennek aránya a WTO adatai szerint 10 százalék az összes kereskedelemben.
3. A kereskedelmi jelenléte, amely alapvetően a külföldi leányvállalaton keresztül történő szolgáltatásokat foglalja magában. Ez a legjelentősebb, a kereskedelem 55 %-a.
4. A természetes személyek jelenléte, amely esetében a szolgáltató utazik a fogyasztó országába. Ilyen például az üzleti tanácsadás. Ez 5 százalékot tesz ki a szolgáltatás-kereskedelemben (WTO:2015)

## ***6.2 A szolgáltatások szerepe a globális értékláncokban***

A szolgáltatások a gazdaság szinte minden területén és tevékenységében szerepet kapnak. Elsődlegesen ide tartoznak az úgynevezett termelői szolgáltatások, mint a közlekedés, kommunikáció, pénzügyi-, disztribúciós- és a különböző üzleti szolgáltatások. Ezek megléte egy vállalat olyan átfogó képességei, amelyek alapvetően meghatározzák a szerevezet versenyképességét, valamint a tőke és a munka termelékenységét. A termelői szolgáltatások mellett számos, az értéklánchoz köthető

egyéb szolgáltatás kapcsolódik, mint például az értékesítési és a vevőszolgálati tevékenységek. A GVC-k működése esetében a szolgáltatások akár ragasztóként is elképzelhetők, amelyek lebonyolítják a tranzakciókat, összekötik az ellátási láncokat és biztosítják, hogy folyékonyan működjenek. Számos esetben pedig az adott szolgáltatások közvetlenül a gyártási és értékesítési folyamat részét képezik. A szolgáltatások forgalmazhatóságát növelte a modern kommunikációs és közlekedési technológiák megjelenése, és széles körű rendelkezésre állása. Ez megkönnyítette inputkénti beépítésüket az ellátási láncba. Vagyis ezáltal a modularizáció által a szolgáltatások összetett formában integrált termékek, amelyet a szakirodalom, illetve a vállalatok üzleti funkcióként értékelnek. (Low:2013)

### ***6.3 A szolgáltatások mint kiegészítő piacok***

Mikroökonómiai szempontból az ellátási láncok az áruk és szolgáltatások piacainak összekapcsolt sorozataként értelmezhetők. Tehát ezek a piacok egymástól kölcsönösen függenek, az egy piacon zajló események az ellátási lánc többi piacára is hatást gyakorolnak. Ez a kiegészítő jelleg, melyet a szakirodalom közös keresletnek vagy származtatott keresletnek nevez, negatívan aránylik a kereslet keresztrugalmasságához. Vagyis, ha a termék ára megemelkedik egy piacon, akkor a GVC egy másik piacán a B termék iránti kereslet csökken, összességében pedig a kereslet A és B termék iránt is csökken. Ez a kiegészítő jelleg az áruk és szolgáltatások piacait nem különbözteti meg egymástól, a gazdasági hatások azonosak a tárgyi vagy immateriális termékek piacán is. Ezekben a több piacú kapcsolatokban a feltételek megváltozása egy piacon, ideértve akár egy szakpolitikai beavatkozást is, fodoródás- hatást generál az egész ellátási láncra, upstream és downstream területeinek egészére is. Ezen logika alapján az egyes értékláncokba bekapcsolódó nemzetállamok politikai beavatkozásai befolyásolják a relatív árakat a különböző, egymástól függő piacokon, esetleg nem kívánt következményeket okozva. Tehát napjaink gazdaság- és kereskedelempolitikájának nemzetközileg integrált, a GVC-kezt bevonó folyamatnak kell lennie. (Low:2013)

#### **6.4 A szolgáltatások azonosítása az ellátási lánc mentén**

A gyakorlatban komoly nehézségekbe ütközik egy értéklánc során megkülönböztetni egy termék teljes értékének összes komponensét a különböző, kapcsolt áruk és szolgáltatások jelensége miatt. A WTO 2008-ban a következő csoportos felbontási technikát alkalmazta, melyet egy kabát értékláncának példáján keresztül szemléltet. A kindulást a kabát 425 dolláros kiskereskedelmi árcédulája jelentette. Az elemzés során megvizsgálták, hogy ennek az árnak a termék gyártásához kapcsolható része mindössze 9%, a fennmaradó részt, az úgynevezett láthatatlan eszközök teszik ki. A láthatatlan eszközök, immateriális javak és szolgáltatások további vizsgálatához felosztották az értéklénc folyamatait az alapján, hogy a termék előkészítési - upstream részén vagy a későbbi gyártás utáni részén - downstream realizálódnak. A kabát példájában az upstream értékforrások a tervezést, a szellemi tulajdont, a márkaépítést, a downstream elemek a hirdetést, a marketinget és a kiskereskedelmet foglalják magukba. (WTO:2018)

A komplexebb értékláncok szolgáltatás-integrációjához, annak hozzáadott érték szerinti vizsgálatához nyújt alapot a Nokia N95 telefonon értékláncának részletes lebontása 2011-ből. Ebben az esetben az alkatrészek (beleértve a processzorokat, memóriákat, integrált áramköröket, kijelzőt és kamerát) a termék hozzáadott értékének 33% -át tették ki, az összeszerelés pedig további 2% -ot. A termék fennmaradó hozzáadott értékének 65% a Nokia további értékláncokon belüli folyamatai során került realizálásra. A WTO tevékenységcsoport bontás alapú elemzése alapján, ezek a belső folyamatcsoportok a szolgáltatások (31%), engedélyek (4%), forgalmazás (4%), kiskereskedelem (11%) operatív működés (16 %) voltak.

#### **6.5 A „servicification” („kiszolgálás”) fogalma**

A kiszolgálás, „servicification” kifejezés és a szó hasonló származékai alapvetően ugyanannak a folyamatnak a leírására hivatottak, a szolgáltatások elmúlt években történő előretörésének és szerepváltozásának értelmezésére. A servicification fogalma alatt szolgáltatások a termelésben történő intenzív használata és a termelésen kívüli szolgáltatások jelentőségének bővülése értelmezhető. A servicification egyik legfontosabb jellemzője, hogy stratégiai lehetőséget nyújt egy adott vállalat számára

feljebb jutni egy adott értékláncban. A servicification-t az ellátási láncokra jellemző intenzív modularizáció mellett, a termelés és a fogyasztás lokális szétszórásának szükségessége, a szabályozási követelmények, illetve a vállalat belső motivációi is táplják, ugyanis ezek által az adott szervezetnek lehetősége nyílik testreszabni a kínálatát annak érdekében, hogy megkülönböztessék a piacon, magasabb hozamot szerezzen, vagy elossa a kockázatot a output keverék diverzifikálásával.

A "kiszolgálás" szolgáltatásainak széles skálája magában foglalja a magas hozzáadott értékű és az alacsony hozzáadott értéket képviselő tevékenységeket, de ugyanúgy a forgalmazható és nem forgalmazható szolgáltatásokat is. A servicification további jellemzője, hogy nemcsak az értéklánc azon szolgáltatási tevékenységeivel foglalkozik, amelyeket az adott multinacionális vállalat keretein belül elő lehet állítani, hanem tágabb értelemben a szolgáltatásokat a teljes értéklánc hosszában vizsgálja. Vagyis integráltan kezeli a kiszervezett vagy kihelyezett esetleg harmadik fél által nyújtott szolgáltatásokat is. Ebből következően pedig fontos kiemelni azt, hogy a servicification felfogása esetében számos olyan harmadik fél általi megoldás kerül bevonásra ahol egy adott szolgáltatás beszállítója ugyanazt a szolgáltatást nyújtja számos, sokszor versengő termelő szervezet számára is. (Low:2013)

## **6.6 Szolgáltatási hálók koncepciója a globális értékláncokban**

Vargo és Lusch 2004-ben publikálta az értékteremtés és -csere „szolgáltatás-domináns” megközelítésre fókuszáló tanulmányát a GVC-k aktuális trendjei alapján. Az elmélet termelést inkább szolgáltatások által behálózott, dinamikus és együttműködésen alapuló interaktív folyamatnak tekinti nem mint meghatározható fix és változó tényezők által meghatározott, a munka és a tőke inputokat outputtá alakító kombinációját. A szolgáltatási hálók tudománya nagyfokú interdiszciplinaritást feltételez.

A fent leírt szolgáltatás-tudomány analitikusabb megközelítésmódját képviseli Allee (2008), aki a hozzáadott érték, tárgyi és immateriális eszközök kapcsolatát vizsgálta. Elmélete alapján az immateriális javak mindig értéket képviselnek, akkor is, ha nem rendelkeznek a piaci árral, vagy ha szerződésileg nem szabályozottak. Az immateriális javak tartalmazhatnak emberi ismereteket, belső struktúrákat, munkamódszereket, jó hírnevet, üzleti kapcsolatokat, bizalmat, társadalmi-, környezeti

felelősségvállalást, vagy üzleti értékek. Ezek explicit árértékének meghatározása komplikált, legtöbbször tanácsadási szerződések vagy kifejezett árprémiumok révén történik. Ezek az immateriális javak és a rá épülő szolgáltatások teremtik meg az értéklánc egyes szereplői számára az új piacokra való belépés és az értékláncon való feljebb jutás lehetőségét. Ehhez azonban az szükséges, hogy az adott ellátási láncban a fő termelési folyamatok mellett a kapcsolódó szolgáltatásaik kompetenciáit, mint a beszállítók hálózatának működtetése, vagy az egyes koordinációs tevékenységeket is aprólékosan elemezzék és optimalizálják. Egy adott értéklánc szolgáltatásai információs, technológia tudás-folyamatokra és üzleti folyamatokra bonthatók. Az adott értéklánccok jellemzői mentén mindhárom szolgáltatási típus további tevékenységre bontható. A szolgáltatások tevékenységekre történő lebontásával lehetőség nyílt az egyes szolgáltatások értéknövekedés szempontjából történő besorolására is. A tudásfolyamatok és néhány információs technológiai szolgáltatás magas hozzáadott értékkel, míg a támogató üzleti folyamatok alacsonyabb hozzáadott értékkel rendelkeznek. Tehát a terméklánc kapcsolódó szolgáltatási hálójának optimalizálásához egy adott lokáció tudás és költség előnyeit kell figyelembe venni, ahhoz hogy egy cég az egyes szolgáltatások hozzáadott érték nagyságát maximalizálni tudja. Ennek eszköze a kiszervezés (outsourcing) vagy kihelyezés (offshoring nearshoring). (Low:2013)

## **7. Az outsourcing/kiszervezés fogalmi keretrendszerének meghatározása**

### ***7.1 Az üzleti szolgáltató központok fogalmának meghatározása és típusai***

#### ***7.1.1 Az Outsourcing fogalma***

Az outsourcing, mint fogalom a '80-as évek közepén az angolszász menedzsment szakirodalmában jelent meg először. Hátterében a '80-90-es években felerősödött folyamat-újjászervezési hullám (Business Process Reengineering; BPR) állt. Az outsourcing tartalmi jelentésének meghatározásához nem hagyható figyelmen kívül az, hogy az elmúlt két évtized során a kifejezés gyűjtőfogalommá vált, amely magába foglalja a tevékenység-kiszervezést, tevékenység-kihelyezést, külső erőforrások igénybe vételét, erőforrás-kihelyezést, kiszereződést, kiszervezést, alvállalkozók bevonását. (Tóth:2018)

#### ***7.1.2 Kiszervezés - BPO centerek***

A magyar szakirodalmat vizsgálva az outsourcing fogalmi elhelyezése szempontjából tág és szűk értelmezéssel is találkozhatunk. Míg Hinek szerint "bármely külső input beszerzése outsourcing" (Hinek, 2009 11. o.), addig Drótos György megfogalmazásában outsourcingról beszélhetünk akkor, ha "Egy vállalat egy szolgáltatás (tevékenységi terület egészét vagy nagy részét, egy tulajdonosi és vezetési szempontból is független külső vállalkozásra bízva a meglévő belső kapacitás helyett." (Drótos, 2010)

Peter Lowes, a Deloitte igazgatója szerint az outsourcing akkor tűnik a legjobb megoldásnak, ha egy vállalat gyorsan szeretne alapvető változásokat elérni a működésében a költségcsökkentést elsődleges célként kitűzve. Különbséget kell tenni a klasszikus outsourcing és a Business Process Outsourcing között. Előbbinél egy tevékenység vagy funkció, míg utóbbinál egy teljes (End to end) folyamat kerül kiszervezésre. (Lowes, 2009)

#### ***7.1.3 Kihelyezés - Shared Service Center/Captive Service Center***

A Shared Service Centerek (SSC) Captive Service Centerek magyar nyelvre megosztott üzleti szolgáltató központokként fordíthatók. Bergeron Essentials of shared

services című könyvében a következőként definiálja a fogalmat: Az osztott szolgáltatások alatt olyan kooperációs stratégiát értünk, amelynek során a már meglévő üzleti, főleg szolgáltató funkciók egy részének egy új, félig autonóm üzleti egységbe történő koncentrálása kerül megvalósításra, ahol az eddig decentralizált módon működtetett szolgáltatási folyamatok a közép illetve hosszú távra összevonásra és összefogásra kerülnek, egy vagy több gazdasági és/vagy jogi önálló felelősségi körbe. Az cél az egyes szervezeti egységek párhuzamos támogatása továbbá a forrásállomány optimalizálása, a hatékonyság növelése, az értékteremtés, a költségek csökkentése és fejlett szolgáltatások biztosítása az anyaszervezet számára. Az osztott szolgáltatóközpontokat csoportosíthatjuk aszerint, hogy csak anyacégnek nyújtanak szolgáltatást, ezek a captive centerek, vagy a belső igények kiszolgálása mellett külső partnereknek is szolgát. Ez utóbbiak a shared (captive) centerek. (Bergeron, 2003)

A Deloitte elemzése szerint a shared service/ captive modell azoknak a vállalatoknak az esetében jelent hosszútávú megoldást, akik rendelkeznek a megfelelő erőforrással és eltökéltséggel ahhoz, hogy saját maguk optimalizálják a folyamataikat, vagy olyan folyamatokkal rendelkeznek, ahol a kontroll megtartása kritikus. (Hogan, 2009)

#### *7.1.4 Hibrid megoldások*

Hibrid megoldások alatt az outsourcing és a shared service modell párhuzamosan történő alkalmazását értjük. Ebben az esetben a 2 üzleti modellel működő szervezet nem mint versenytárs, hanem mint partner viszonyul egymáshoz. A hibrid modellben általában a komplexebb funkciók egy üzletileg és földrajzilag is közel elhelyezkedő captive centerbe vannak centralizálva, míg a kevesebb szaktudást igénylő folyamatokat egy kulturálisan és földrajzilag is távolabbi országba szervezik ki egy harmadik szolgáltatónak. Marciniak szerint napjainkban elterjedt két hibrid modelltől beszélhetünk:

1. Virtuális captive modell: A virtuális captive szolgáltató központok valójában megállapodás alapján egy harmadik fél közreműködésével üzemelnek. A szolgáltató biztosítja az infrastruktúrát, az eszközöket, a humán erőforrást és a munkaerő betanítását, ugyanakkor a szolgáltatást igénybevevő kezében marad a folyamatok és technológiák fölötti kontroll-funkció.



2. BOT (Build-Operate-Transfer) modellről akkor beszélhetünk, ha a szolgáltatás egy harmadik félnek ki lett szervezve, de egy, a szerződés által meghatározott időszak után a szolgáltatás visszakerül az anyacég kontrollja alá, és onnantól mint captive központ működik. Az előző modellhez képest itt az az eltérés, hogy a szolgáltatás vásárlója, az anyacég tulajdonában van az infrastruktúra és a tárgyi eszközpark, és a szolgáltató csak az operatív működésért felelős. (Marciniak, 2012)

## ***7.2 Az üzleti szolgáltató központok elhelyezése a globális értékláncokban***

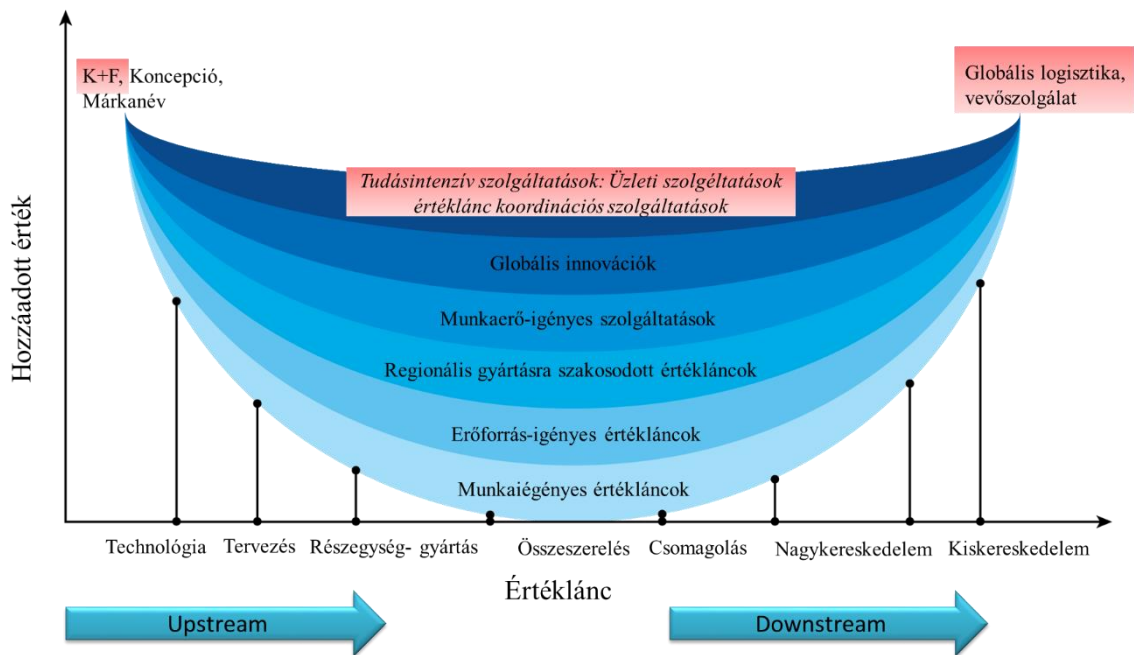
A termelés GVC-kbe történő szerveződése lényegében önmagában is erősítette a szolgáltatások globális előretörését, mivel a földrajzilag szétszórt hozzáadott érték-termelés koordinálása nagy mennyiségű vállalatspecifikus szolgáltatást igényel. Többek között ilyen szolgáltatások a vállalat-, illetve értéklánc-specifikus informatikai szolgáltatások, logisztikai szolgáltatások, a beszállítói háttérfejlesztéshez, illetve a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó szolgáltatások, a leányvállalatok számára történő technikai segítségnyújtás, a leányvállalatok integrációját és a tudásmegosztást elősegítő menedzsmentképzés vagy a legjobbgyakorlat-megosztás. Ezeket a tevékenységeket összefoglalóan az ún. értéklánc-integrációs szolgáltatásoknak nevezzük. Ez a GVC-k működése szempontjából az alaptevékenységet támogató és a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások mellett a harmadik szolgáltatástípus. Az értéklánc-integrációs szolgáltatások stratégiai jelentősége egyre fontosabb, ugyanis az alaptevékenységet támogató néhány kiemelt szolgáltatás, mint a kutatás-fejlesztés vagy a vevő-finanszírozás mellett a tulajdonspecifikus előnyök ezekből eredeztethetők. Az értéklánc-integrációs szolgáltatásokhoz hasonlóan a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások a legtöbb multinacionális vállalat esetében stratégiai megkülönböztető tulajdonsággal bírnak, ezáltal pedig a globális vállalatok versenyképessége szempontjából kulcsfontosságú. (Szalavetz:2013) A három szolgáltatás típust az értékláncban elhelyezve az tapasztalható, hogy míg az alaptevékenységet támogató szolgáltatások elsősorban upstream, míg a termékhez kapcsolódó szolgáltatások downstream tevékenységek, az értéklánc-integrációs szolgáltatások a teljes GVC-t behálózzák.

A szolgáltatások immaterialitás jellege, a modern kommunikációs és közlekedési technológiák változása és a szolgáltatások forgalmazhatóságának növekedése miatt,

egyres multinacionális vállalatoknak a szolgáltatáshatékonyság növelése érdekében megéri központosítani, vagyis szolgáltató központokba szervezni a szolgáltatási folyamataikat. Ez a tendencia hívta életre a globális BPO szektort. A szolgáltatások üzleti szolgáltató központokba szervezése során kétfajta folyamatot különböztethetünk meg, a klasszikus BPO centerekbe történő kiszervezést és a megosztott üzleti szolgáltató központokba történő kihelyezést. A két típus közötti eltérést az adja, hogy míg a kihelyezés esetén anya-leányvállalat kapcsolat a jellemző, addig a klasszikus BPO (üzleti folyamatok outsourcingja) esetében a szolgáltatások nyújtását egy külső, független vállalat végzi. Ebben az esetben viszont a szolgáltatások nem csak mint az értéklánca közvetlenül integrált folyamatok, hanem mint másodlagos piac is megjelennek. E jelenség következménye azoknak a multinacionális üzleti szolgáltató vállalatok és GVC-k létrejötté, amelyeket, mint a globális értékláncok új, tudásintenzív szolgáltató archetípusát azonosította McKinsey 2019-ben.

A globális értékláncok multinacionális vállalatainak kiszervezési-kihelyezési döntései a következő hüvelykujjszabályt követik a szolgáltatások tipológiája alapján. Az upstream elsődlegesen a vállalat alaptevékenységét támogató tevékenységeket, mint a K+F, a vállalatok megosztott szolgáltató központokba (captive centerekbe) helyezik ki, ahol a közvetlen anya-leányvállalat kapcsolat és a központ erőteljes kontrollja a jellemző. A downstream, és különösen az értéklánc-integrációs szolgáltatások esetében jellemző megosztott üzleti szolgáltató központok mellett, a teljes kiszervezés a folyamatok BPO centerekbe történő kiszervezésének térnyerése. Ennek gazdaságelméleti magyarázata, hogy azokat a tevékenységeket, amelyek viszonylagosan távol vannak a vállalat stratégiaileg meghatározott alaptevékenységétől, megéri független külső beszállítóknak egészében kiszervezni.

A mosolygörbe modelljét alkalmazva, az mondható el, hogy a klasszikus upstream és downstream, a vállalatok alaptevékenységeit, és közvetlenül a termékeket támogató szolgáltatások hozzáadott értéke magas. Az integrációs-szolgáltatások azon tulajdonságából kiindulva, hogy számos esetben nem különíthetők el közvetlenül az egyes értéklánc szakaszok tevékenységeitől, így a középső alacsonyabb értékű termelési szakasztól sem, a hozzáadott érték nagysága az adott értékláncban az adott szakasz alapján eltérő nagyságú.



3. Ábra - Az üzleti szolgáltató központok elhelyezése a GVC-k mosolygörélyében.

## 8. A globális értékláncok válság utáni trendjei

A globális értékláncok a 2000-es években látott intenzív növekedése a válság alatt megtorpant. Az elmúlt években a növekedés ugyan mérsékelten folytatódott globális és regionális szinten is, de a korábbihoz képest jelentős változások tapasztalhatók. A McKinsey 2019-ben a világkereskedelem 96%-áért felelős 43 országon átnyúló 23 globális értékláncának elemzése alapján a következő trendeket azonosította:

7. Az árukat előállító értékláncokon belül csökken a kereskedelem súlya
8. A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban
9. A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása
10. A globális értékláncok tudásintenzívebbé válása
11. A nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történik az elmozdulás, az értékláncok regionális koncentrációja fokozódik

A WTO 2019-es GVC-eket vizsgáló éves tanulmányában a McKinsey 5 globális trendje mellett hatodik tényezőként az automatizáció, a robotizáció és a mesterséges intelligencia előretörésével megváltozó a gyártási folyamatokat azonosította. (WTO:2019)

### ***8.1 Az árukat előállító értékláncokon belül csökken a kereskedelem súlya***

1995 és 2007 között a kereskedelem a GVC-k növekedésével párhuzamosan szinte az összes globális értékláncban intenzíven növekedett. A 2008-as világválságot követően azonban a kereskedelem intenzitása (vagyis a bruttó export és a bruttó output aránya) szinte az összes árueelőállításra fókuszáló értékláncban csökkent. Ugyan GVC-khez köthető kereskedelem abszolút értékben továbbra is növekszik, de az országhatárokon áthaladó termék-kereskedelemben a világgereskedelemben 2017-ben a 2007. évi 28,1 százalékról 22,5 százalékra csökkent. A trenddel párhuzamosan a világgereskedelem kereskedelem-volumenének növekedési üteme szintén lelassult. 1990 és 2007 között globális kereskedelem volumene átlagosan 2,1-szer gyorsabban nőtt mint a reál GDP 2011 óta átlagosan GDP növekedés 1,1-szerese. A kereskedelem intenzitása különösen a legkomplexebb, így legtöbb kereskedelmi tranzakciót magukba foglaló értékláncok esetében a legszignifikánsabb. A trend elsősorban azzal magyarázható hogy

Kína és a feltörekvő gazdaságok az elmúlt években többet fogyasztottak az általuk előállított termékekből és kevesebbet exportáltak. (Lund és tsa:2019)

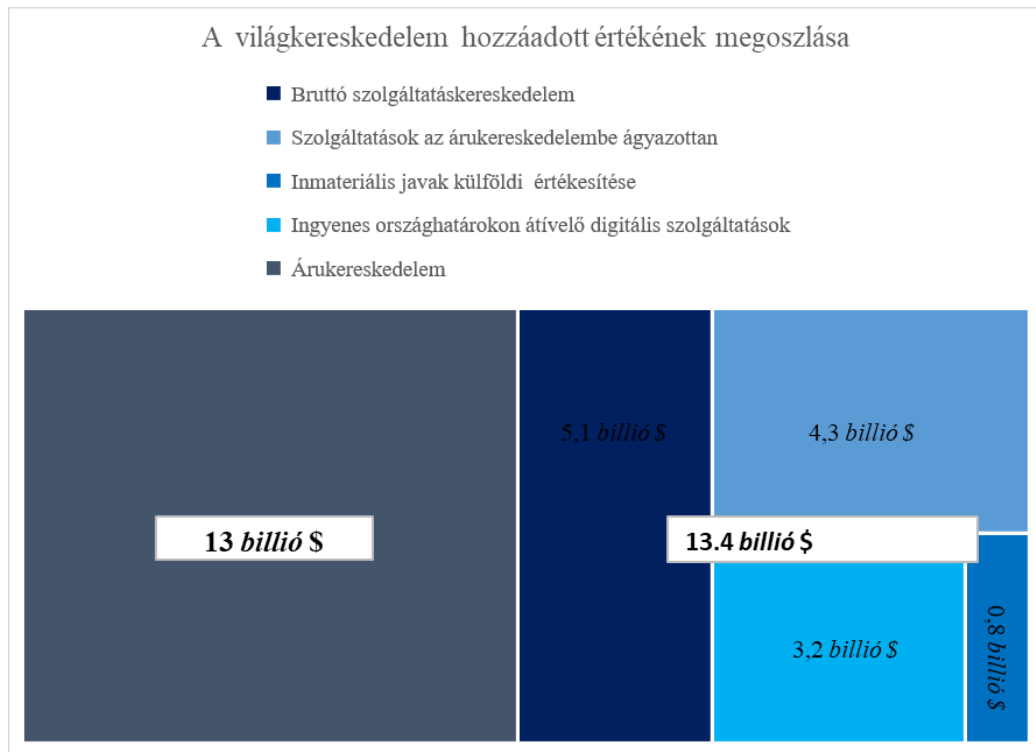
## ***8.2 A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban***

2017-ben a szolgáltatások bruttó kereskedelme, a globális értékláncok 17,3 billió dolláros kereskedelmi eredményhez 15,1 billió dollárral járult hozzá. A szolgáltatások világkereskedelembeli részesedésének vizsgálata során szembevetendő, hogy az elmúlt évtized során a szolgáltatások kereskedelme több mint 60 százalékkal gyorsabban nőtt, mint az áruk kereskedelme. Néhány, különösen a technikai fejlődésre épülő ágazat mint a telekommunikáció és az informatikai szolgáltatások, az üzleti szolgáltatások és a szellemi tulajdon díjai még ennél is intenzívebben, akár kétszer-háromszor gyorsabban növekednek. Ugyanakkor a szolgáltatások tényleges szerepét és jelentőségét a tradicionális kereskedelempolitika eltakarja. Ennek oka, hogy a szolgáltatások hozzáadott értékének megközelítőleg egyharmada, mint a kutatás és fejlesztés vagy a mérnöki munka a köztes termékek esetében realizálódik. Ezzel szemben az értékesítés és a marketing, a pénzügyek és az emberi erőforrások mind lehetővé teszik az áruk piacra kerülését. A szolgáltató szektor GVC-ben várható további bővítését irányozza elő a szolgáltatás-import növekedésének globális trendje is. Ezek alapján egy adott nemzetállam esetében a lokális szolgáltatások mellett egyre jelentősebb, különösen az üzleti szolgáltatások esetében a GVC szolgáltatás-importjának jelentősége. Végezetül pedig a termékekhez kapcsolódó szolgáltatási, lízing- és előfizetési modellek, az áruk és szolgáltatások közötti különbségek egyre inkább elmosódó határait a különböző kapcsolt szolgáltatások erősödését vetítik elő. (Lund és tsa:2019)

A szolgáltatások illetve az általuk képviselt immateriális javak globális értékláncokban elfoglalt pozíciójuk vizsgálatához nélkülözhetetlen azoknak az immateriális javaknak a felmérése, amelyet a multinacionális társaságok küldnek leányvállalataik számára az értékláncon keresztül, beleértve a szoftvert, a márkát, a tervezést, az operatív folyamatokat és az egyéb intellektuális termékeket. Ezek szolgáltatások hatalmas értéket képviselnek, de a legtöbb esetben nem rendelkeznek árral. Ezt a hiányosságot számos GVC próbálja kiküszöbölni ezeknek a szolgáltatásoknak szellemi tulajdonjogi díjakként való azonosításával. Ilyenek például a gyógyszeripar vagy az okostelefonok K + F révén létrejövő szabadalmának beárzása, vagy az, hogy a

különböző globális márkák marketing és márkáépítési tevékenységei révén prémiumot számíthatnak fel a termékeik értékesítése során. Ugyanakkor ezek kimutatása a tényleges kereskedelmi statisztikákban nehézkes, ezek továbbra sem fedik le az immateriális javak felhasználását a termelésben és az értékesítésben. (Lund és tsa:2019)

A McKinsey tanulmánya alapján a szolgáltatások GVC-kben elfoglalt helyének meghatározásakor az ingyenes digitális szolgáltatások határokon átnyúló növekvő növekedését is figyelembe kell venni, ideértve az e-maileket, a valós idejű térképezést, a videokonferenciákat és a közösségi médiát. Ezeket a jelenlegi kereskedelmi statisztikák alapján szintén nem kimutathatók. A terület nagyságának leírásához a tanulmány a következő példát alkalmazza: A Wikipédia napjainkban megközelítőleg 40 millió ingyenes cikkből áll, mintegy 300 nyelven. Minden nap a világ minden pontján élő YouTube felhasználók több mint egymilliárd órányi videó-tartalmat nézhetnek meg ingyenesen, és milliárdos nagyságrendben mérhető azoknak az embereknek a száma, akik minden hónapban használják valamelyik közösségi media platformot. Számunkra ezek a szolgáltatások értéket teremtenek, még akkor is, ha ez az érték monetárisan nem beárazható. Becslések szerint ez a három csatorna együttesen akár évi 8,3 billió dollár értéket is eredményez, ez körülbelül 4,0 billió dollárral (vagy 20 százalékkal növeli a teljes kereskedelmet. A maradék 4,3 billió dollár, jelenleg az áruk hozzáadott értékeként kerül beszámítása. Ez alapján a szolgáltatások kereskedelme már értékesebb, mint az áruk kereskedelme. (Lund és tsa:2019)



4. Ábra - A világkereskedelem hozzáadott érték alapú megoszlása

### 8.3 A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása

A globális értékláncok az 1990-es években és a 2000-es években történő bővülési döntései során kulcsszerepet kapott a munkaerő költségek csökkentése. A termelés elhelyezésének ilyen formájú optimalizációja elsősorban iparban, a munkaigényes áruk és szolgáltatás intenzív értékláncok esetében volt jelentős. A válságot követően azonban ez az értéklánc optimalizációs trend háttérbe szorult. Napjainkban csupán az árukereskedelem 18 százaléka alapul a munkaerő-költségek arbitrázsán, amelyet leginkább a Kínai Népköztársaságból származó export határoz meg. Az elmúlt évek trendjei alapján jelenleg a mai globális árukereskedelem kevesebb mint 20% -a származik alacsony bérekkel rendelkező országból. Az alacsony bérek mellett már sokkal inkább a képzett munkaerőhöz vagy a természeti erőforrásokhoz való hozzáférés, a fogyasztókhoz való közelség és az infrastruktúra minősége határozza meg a termelési, szolgáltatási kihelyezési döntéseket. (Lund és tsa:2019)

A munkaerő-költségek arbitrázsán alapuló kereskedelem részesedése különösen intenzív csökkenést mutat, 2005-ben 55% míg 2017-ben 43% volt, a munkaerő-igényes áruk gyártására specializált értékláncok esetében. (Lund és tsa:2019) Ez elsősorban a

fejlődő országok növekvő béreit tükrözi. Azonban az automatizálás és az AI térnyerése a jövőben tovább erősítheti ezt a tendenciát, átalakítva a munkaerő-igényes gyártást tőkeigényes gyártássá. Ez a váltás különösen kritikus lesz az alacsony jövedelmű országok esetén a globális értékláncokban való részvétel szempontjából. (Lund és tsa:2019)

#### ***8.4 A globális értékláncok tudásintenzívebbé válása***

A szolgáltatások szerepének bővülésével az immateriális javak nagyobb szerepet játszanak a globális értékláncokban. Valamennyi értéklánc esetében a bevétel arányával párhuzamosan növekednek a K + F-re és immateriális javakra, például márkákra, szoftverekre és szellemi tulajdonra (IP) fordított költségek aránya. Míg 2000-ben ez az arány a bevétel 5,4% - át 2013-ban már a 13,1%-át tette ki. Ez a tendencia leginkább a globális innovációk értékében jelenkezik. Az elektronikai eszköz- és gépgyártó vállalatok átlagosan a bevétel 36% -át, míg a gyógyszeriparban és az orvosi eszközökben átlagosan 80%-át költik K + F-re és immateriális javakra. (Lund és tsa:2019). A tudás és az immateriális javak növekvő hangsúlya miatt tehát az értékláncok azon országokat részesítik előnyben, ahol magas a képzett munkaerő aránya, erősek innovációs és K + F-képességek, és jól szabályozott a szellemi tulajdon védelme. (WTO:2019)

További tendencia, hogy számos értékláncban az értékteremtés az upstream tevékenységek irányába tolódik, mint például a K + F és a tervezés vagy a gyártást követő tevékenységek, például a disztribúció, a marketing és az értékesítés utáni szolgáltatások. Így az áruk tényleges előállítása által generált értékarány csökken. Ez a tendencia kifejezetten hangsúlyosa gyógyszeriparban és a fogyasztói elektronikában, amelyekben egyre jellemzőbbek az úgynevezett „virtuális gyártó” cégek, amelyek az áruk fejlesztésére összpontosítanak és a tényleges termelést kiszervezik. (Lund és tsa:2019)



### ***8.5 A nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történik az elmozdulás regionális koncentrációja fokozódik***

Az ezredfordulón a technikai vívmányoknak köszönhetően a szállítási és kommunikációs költségek csökkentek. Az óceánokon zajló gyors, hosszú távú kereskedelem lehetővé tette a globális értéklánc kibővülését Kína és más fejlődő országok bevonását. Az áruk kereskedelmének részesedése az ugyanazon régió országai között szemben a távoli vevők és eladók közötti kereskedelemmel visszaesett a 2000. évi 51% -ról 2012-ben 45% -ra. Azonban ez a tendencia az utóbbi években megfordult. A globális javak régióon belüli részesedése a kereskedelemben átlagosan 2,7 százalékponttal nőtt 2013 óta. (Lund és tsa:2019) Ennek oka elsődlegesen a feltörekvő piacok növekvő fogyasztása. A regionalizáció előretörése a globális innovációk értékláncaiban mutatkozik meg legintenzívebben, ugyanis itt a legnagyobb annak a szükségessége, hogy szorosan integrálják a “Just in time” módon szerzett beszállítókat. Ez a trend azonban gyorsíthatja a többi értéklánc regionális szűkülését is, mivel az automatizációnak köszönhetően csökken, a munkaerő költségének meghatározó jellege és nő a piaci reagálás gyorsaságának fontossága. (WTO:2019)

A Világbank kutatásai azt mutatják, hogy a globális értékláncok jelenleg humán munkaerővel elvégzett tevékenységeinek közel fele automatizálható lenne. Ez a tendencia pedig a munkaintenzív termelés helyett a tőkeintenzív irányába tolja el a GVC-k szerkezetét. Az automatizálás egyre növekvő jelenléte, az egyre fejlődő termelési gyártástechnológiák, a robotika alkalmazásának egyre intenzívebbé válása lehetővé teszi, hogy a globális értékláncok elsősorban a fogyasztói piacokhoz való közelséget, az erőforrásokhoz való gyors hozzáférést, a munkaerő-készségeket és az infrastruktúra minőségét tekintsek elsődlegesnek a termelési lokációkkal kapcsolatos vállalati döntések alapjául. (WTO:2019)

## **8.6 Robotizáció, automatizáció**

Az értékláncokba integrált szolgáltatások esetében a mesterséges intelligencia (AI) és a virtuális ügynökök megjelenése jelenti az elsődleges automatizációt. A gépi tanulás "Machine learning" hozzáadása ezekhez a virtuális asszisztensekhez azt jelenti, hogy képesek egyre növekvő feladatköröket ellátni. A fejlett gazdaságokban működő vállalatok esetében fontos tendencia az ügyféltámogatási szolgáltatások kihelyezés vagy kiszervezés helyetti automatizációja. Ez a becslések szerint akár 160 milliárd dollárral is csökkentheti az üzleti folyamatok kiszervezésének globális piacát (BPO), amely jelenleg az egyik legkeresettebb szolgáltatási ágazatok egyike. (WTO:2019)

Összességében becslések szerint az automatizálás, az AI és a hozzájuk kapcsolódó gyártási struktúra átalakulása a jelenlegi helyzetet kiindulási alapként véve 2030-ig akár 10 százalékkal is csökkentheti globális szinten az áruk kereskedelmét. Ez a becslés azonban csak ezeknek a technológiák azon közvetlen hatását tükrözi, amely lehetővé teszi a fejlett gazdaságok vállalatai számára a termelés fogyasztók felé történő közelítését. Továbbá közvetve ezek a technológiák a regionalizáció erősödését támogatják, a kiszervezés és kihelyezés offshoringból nearshoringba történő eltolódását eredményezik. A fejlődő országok számára ezek a technológiák lehetőséget jelentenek a termelékenységük javítására, amellyel folyamat ahhoz szükséges, hogy a jövőben is meg tudják őrizni a globális értékláncokban elfoglalt helyüket. (Lund és tsa:2019)

## **9. Magyarország elhelyezése a globális értékláncokban**

### ***9.1 Magyarország bekapcsolódása a globális értékláncokba és a GVC-be való beágyazottság jellemzői a 2008-as válságig***

Magyarország globális értékláncokba való beágyazottságának elemzése négy jól elkülönülő időszakot foglal magába. A globális értékláncokba való integrációt megelőző nyitás még a rendszerváltás előtt, már az 1980-as évek második felében elkezdődött, azonban a tényleges feltételeket csak az 1990-es évtized közepére sikerült maximálisan megteremteni. Ez az 1990-től 1996-ig tartó első szakasz. Az első szakasz célja az exportorientált nagybefektetők Magyarországra vonzása, a tőkebevonás és piacszerzés volt. Ennek érdekében a gazdaságpolitika jelentős hangsúlyt fektetett az exportorientált zöldmezős nagybefektetésekre. Ennek eszközei adókedvezmények, költségvetési támogatások, valamint a vámszabadterületi befektetés lehetősége volt. Magyarország GVC-kbe való kapcsolásának fontos tényezője, hogy a külföldi befektetők a kezdetektől részt vehettek a privatizációban. Ez a lehetőség a gazdaságpolitikai kitűzött céljainak megfelelően és együttesen az alacsony termelési költségekkel, a viszonylagosan fejlett infrastruktúrával, a kedvező logisztikai helyzettel, valamint a kis belső piaccal, elsősorban nagy, exportorientált, hatékonyságnövelő befektetőket vonzott. (Antalóczy:2018)

A globális értékláncokba való beépüléshez további jelentős segítséget nyújtott a vámszabadterületi szabályozás, amely jelentős kedvezményeket biztosított azoknak a nagy külföldi befektetőknek, amelyek importból exportra termeltek. Ezek a befektetések már meglévő integrált vállalati rendszerekbe tartozó, egy-egy alkatrész, részegység gyártására vagy késztermék összeszerelésére szakosodott leányvállalatokat hoztak létre.

A második, 1997-től 2003-ig tartó szakasz kezdetére a magyar külkereskedelem szerkezetét mind az export mind az import forgalomban az alacsony feldolgozottságú köztes termékek határozták meg, amelyek leginkább a kohászatból, a mezőgazdaságból valamint könnyűiparból származtak. A második szakasz során a gazdaságpolitika a normativitás, transzparencia, a regionalitás és a fiskális ösztönzők irányába fordult. Ez utóbbihoz tartoztak a 10, illetve 5 éves, a befektetés nagyságához és a foglalkoztatottak számához arányosított adómentesség, vagy vállalkozási övezetekben megvalósított gépipari vagy infrastrukturális beruházásokhoz nyújtott kedvezményes hitelek. A

második szakaszban ezen befektetés-ösztönzési eszközeinek célja már Magyarország a GVC-k magasabb hozzáadott-értékű szakaszaiba való bekapcsolása volt. Az intézkedések eredményeként 2003-ra a magyar külkereskedelmet a gépipari áru főcsoport dinamizálta. (Antalóczy:2018)

A harmadik szakasz szükségességét az Európai Unióhoz történő csatlakozás hívta életre, ugyanis az első két szakasz során alkalmazott befektetés-ösztönzési eszközök ellentmondtak az EU nagybefektetői adókedvezményekről és vámszabadterületi szabályozásáról szóló versenypolitikai elveinek. A 2000-es évektől a regionális verseny fokozatosan kiéleződik. Az emelkedő bérek és az EU konform támogatási rendszerre történő átállás hatására az összeszerelő, bér munkázó tevékenységek jelentős része kivonul az országból. Ugyanakkor ebben a szakaszban települtek be a magasabb hozzáadott-értékű beruházások, K+F tevékenységek az Audi és Bosch esetében, illetve ebben a szakaszban kezdődött az első központok betelepülésével az üzleti szolgáltató szektor kiépülése is. A harmadik dinamikusan bővülő szakaszban a 2008-as válság vetett véget. (Antalóczy:2018)

## ***9.2 Magyarország a globális értékláncokba való beágyazottságának jellemzői és trendjei 2010-től napjainkig***

A negyedik 2010-től napjainkig tartó korszakot a kezdeti stagnálást követően az alábbi trendek jellemzik. A magyar gazdaság globális értékláncai mélyen beágyazódtak az Európai Unióba, és a hangsúly külkereskedelem esetében is az uniós tagállamok irányába tolódik. A magyar gazdaságpolitika elmúlt éveinek erőfeszítései, a keleti nyitás, lényegében nem változtatott ezen a tendencián, sőt ez a tendencia még tovább is erősödött. A KSH adatai alapján, 2014-ben a magyar áruexport 78 százaléka irányult az EU-ba, 2018-ra 80,8 százalék, 2019-ben pedig ez tovább 81,1 százalékra nőtt. Magyarország legfontosabb tíz kereskedelmi partnere 2018-ban mind uniós ország volt. A dolgozatban vizsgált üzleti szolgáltatások esetében az export 65, az import 74 százaléka az Európai Unió határain belül zajlik. Antalóczy Katalin, 2017-es, Magyarország a globális értékláncokban – az áruforgalmi hálók című tanulmánya szerint, Magyarország gazdasága a világ egyik, a GVC-kbe leginkább beágyazott gazdasága, ennek következtében pedig a fejlődés iránya, az export szerkezete és relációja nagy mértékben előre predesztinált. Bár az itt működő leányvállalatok közül számos, eltérő

országban bejegyzett cég van, a legmeghatározóbb ágazatokban, illetve összességében is a legjelentősebbek német vállalatok dominanciája. Továbbá a többi, más országban bejegyzett nemzetközi vállalat jelentős része is német érdekeltségű értékláncokhoz csatlakozik. 2018-ban a magyar áruexport több mint 50%-át a gépek és szállítóeszközök tették ki, ez a tendencia nagyrészt az autópári kivitelnek köszönhető. (KSH:2018). A termékkört nemcsak késztermékek, de köztes termékek, gépjárműalkatrészek és tartozékok is alkotják. Ezek egyharmada kerül exportálásra Németországba. A regionális értékláncok növekedését jelzi, hogy 2018-ban jelentős növekedés volt tapasztalható a gépek és szállítóeszközök behozatalában, de azon belül is főleg az alkatrészekben és a tartozékokéban. (KSH:2018)

A magyar gazdaságpolitika által kitűzött piac differenciálási célok teljesülésére a globális értékláncok két trendje, a globális értékláncok regionalizációja és a termelési folyamatoknak a piacok közelébe történő telepítése van jelentős hatással. A két trend együttes hatása a GVC-kre, hogy a multinacionális vállalatok a regionális piacukat egyre inkább a regionális termeléssel látják el, amely eredményeként a „saját” régiójából származó, az azon kívüli térségekbe történő export csökkenő tendenciát mutat. Ez Magyarország számára azt eredményezi, hogy a jelenlegi magyar export iránya, amely közvetlenül vagy közvetve (beszállítókon keresztül) a nagy nemzetközi vállalatok állat az Európai Unióhoz kötődik, az elkövetkező években nem fog megváltozni. Ezt a trendet erősíti, hogy a gazdaságpolitikai célkitűzésének megfelelően a Magyarországtól keletre fekvő európai, eurázsiai országok, beleértve Oroszországot is, gazdasági szerkezetük és növekedési jellemzőik alapján még abba a regionális körbe tartoznak, amelyben az európai értékláncok, illetve az uniós cégek exporttevékenysége a meghatározó. (Kacsirek:2020)

A GVC-k regionalizációs trendje további lehetőséget teremt a magyar kkv-k intenzívebb bekapcsolódására a globális értékláncokba, amelyek exportjának fokozása régóta az egyik legfontosabb gazdaságfejlesztési cél. (NFS:2019) Magyarország számára további fontos előny, hogy ugyan globálisan csökken a bérkülönbségek szerepe a kiszervezési és kihelyezési döntésekben, azonban regionális szinten az továbbra is vonzó tényező marad. Mivel Európában a földrajzi és kulturális távolságok alacsonyak, a regionális szinten alacsony magyar bérek versenyelőnyt jelenthetnek a kkv-k számára az értékláncokba való bekapcsolódáshoz. A magyar kkv-k értéklánchoz való csatlakozását

vagy a meglévő tevékenységük kiszélesítését a következő globális értéklánc trendek támasztják alá:

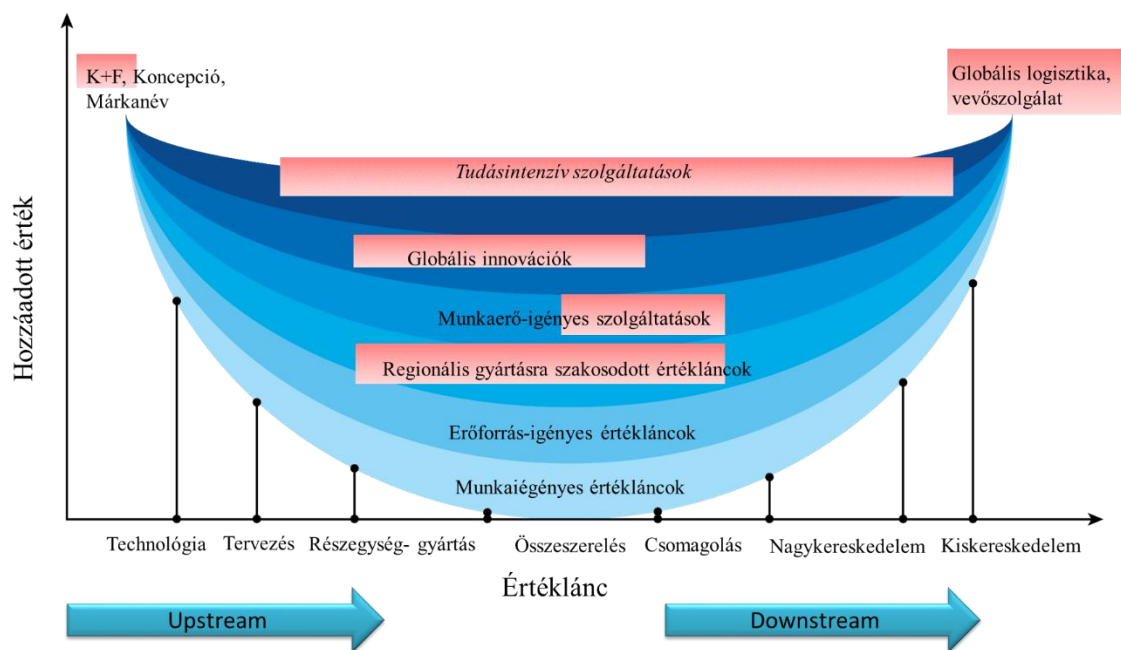
- A GVC-k regionalizációja,
- A globális bérarbitráció jelentőségének csökkenése,
- A szolgáltatások arányának növekedése,
- a tudásintenzitás növekedése,
- A robotizáció és a mesterséges intelligencia térhódítása

Az export hozzáadott értékének növelése az értékláncokon belül, a globális értékláncokban való részvétel növeléséhez, és összességében a hazai gazdaság további fejlődéséhez is nélkülözhetetlen. Magyarország esetében a GVC-k itthoni folyamataiban a mosolygörbe alján elhelyezkedő termelés és összeszerelés a legjellemzőbb, ugyanakkor ezeknek a tevékenységeknek a további leértékelődése elkerülhetetlen, annak ellenére is hogy az értéklánc e szakaszában is nő a tudásintenzitás szerepe. A következő 15 év alatt végbemegy az értékláncok tudásintenzívebbé válása, mely magába foglalja számos, jelenleg manuálisan végzett folyamat automatizálást és robotizálását. (Szalavetz:2015)

Ahhoz azonban, hogy magyar vállalatok feljebb lépjenek a globális értékláncokban, a mosolygörbe magasabb hozzáadott értékű szakaszainak irányába, a következő lehetőségeik vannak:

1. Folyamatokban történő feljebb lépés (“Process upgrading”) , melynek lényege, hogy a vállalat képes növelni az inputokból outputokba való előállítás hatékonyságát;
2. Termékben történő feljebb lépés (“product upgrading”) melynek lényege, hogy a vállalat növelni tudja a hozzáadott érték mértékét az előállított termékei esetében.
3. Funkcionális feljebb lépés (“functional upgrading”), melynek lényege, hogy a vállalat új készségekre tesz szert, amelyekkel képessé válik a magasabb hozzáadott értékű tevékenység elvégzésére is
4. Az értékláncban való feljebb lépés (“chain upgrading”), mely folyamat során, egy vállalatnak a megszerzett új képességei segítségével lehetősége nyílik egy másik ellátási láncba történő bekapcsolódásra.
5. A piacon való feljebb lépéskor (“end-market upgrading”) egy vállalat képes egy olyan nagyobb piacra, amely további fejlődésre kényszeríti. (Gereffi - Fernandez-Stark:2016)

Szalavetz Andrea, a magyar vállalatok GVC-kben való beágyazottságát vizsgáló kutatásai alapján a nemzetközi az értékláncok egyes mosolygörbe menti szakaszai nem lineárisan követik egymást, hanem, párhuzamosan kapcsolhatók egy-egy fő tevékenységhez. Ez a jelenség pedig lehetőséget teremt arra, hogy a mosolygörbe alján elhelyezkedő termelési tevékenység mellett a magasabb hozzáadott értékkel rendelkező támogató tevékenységek is jelen lehetnek. Ilyenek például a dolgozatban elemzett üzleti szolgáltatások vagy a logisztika. Ezeknek a tevékenységeknek a megjelenése és bővülése sok magyarországi leányvállalatai számára jelentheti a továbblépés alapját. Ezt a lehetőséget tovább támogatja az is, hogy a GVC-kben regionális szinten olyan átalakulások mennek végbe, amelyek számos esetben magukba foglalják, a korábban a vállalati központokban vagy a centrum országokban végzett tevékenységek leányvállalatokhoz való kihelyezését vagy beszállítókhöz történő kihelyezését. (Szalavetz:2015)



5. Ábra - Magyarország globális értékláncokba való beágyazottságának ábrázolása a GVC-k mosolygörbéjében. (Saját ábra Lund és tsa.:2019 valamint Antalóczy:2019 alapján)

## **10. Magyarország elhelyezése az európai üzleti szolgáltató szektorban és a magyar üzleti szolgáltató szektor jellemzői.**

### ***10.1 Az ágazat jellemzői, elhelyezése az európai üzleti szolgáltatások piacán***

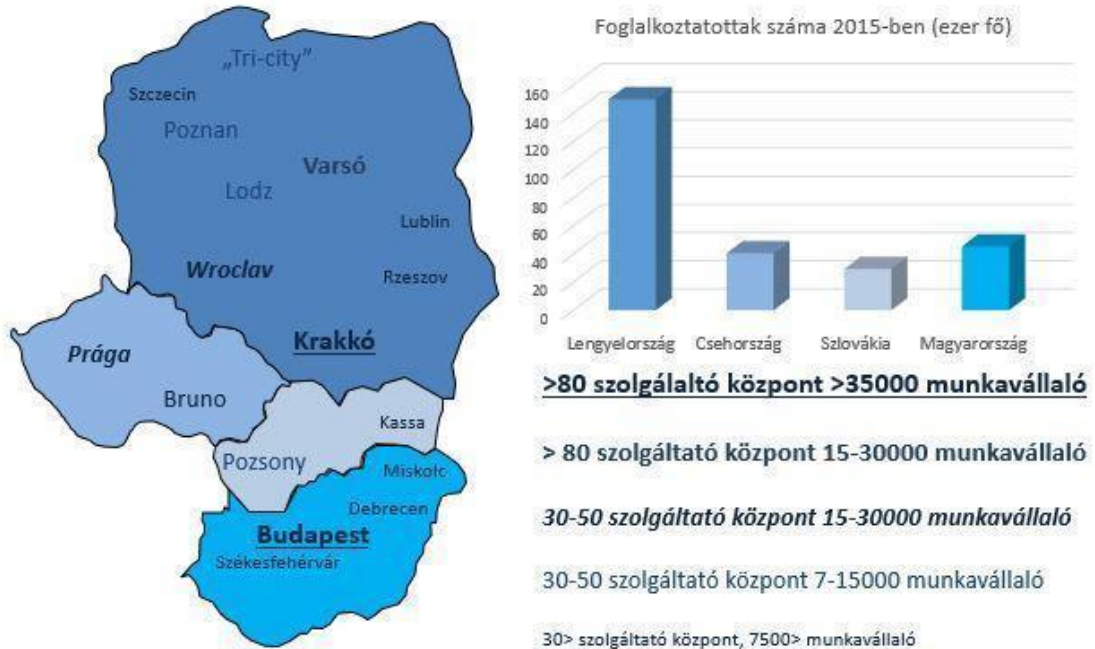
Az elmúlt két évtized során az üzleti szolgáltatás Európa leggyorsabban bővülő gazdasági ágazatává vált. A fejlődést elősegítendő az Európai Unió a szektort a 2003-ban elfogadott, és 2010-ben további 10 évre meghosszabbított lisszaboni stratégiában is kiemelten kezeli. (Marciniak, 2015)

A növekedés mögött elsősorban Kelet- Közép-Európa (Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Magyarország, Románia, Bulgária) üzleti szolgáltató szektorának dinamikus épülése áll. A 2000-es évektől kezdődő intenzív növekedés következtében 2015-re 335 000 munkavállalót foglalkoztatott a szektor. A régió sikerének kulcsa az alábbi hat tényező együtteshatásával magyarázható.

1. A munkavállalói hajlandóság átlagos, éves 17%-os növekedése 2007 és 2014 között.
2. A régióban biztosított a tehetséges, friss diplomás pályakezdők utánpótlása, illetve a privatizációk és a rendszerváltás után megjelenő első multinacionális vállalatok eredményeként kialakult az outsourcingra, folyamat transzformációra és migrációra specializálódott menedzser réteg, amely a szektor növekedésével tovább bővül.
3. Széles körű diverzifikálási lehetőség az egyes városok között, humán erőforrás specializáció, munkaerő és infrastrukturális költségek alapján.
4. A szolgáltatás minőségét megőrizve gyorsan kivitelezhetőek a strukturális váltások a back - middle - és front office szolgáltatások között.
5. A régió rendelkezik az ügyfelek anyanyelvén szolgáltató, több ezer alkalmazottat foglalkoztató, globális központok létrehozásának képességével.
6. Gazdasági és politikai stabilitás, a régió minden országára érvényesek az Európai Unió jogi, szabályozási keretei. (Business Services in Central & Eastern Europe, 2015)

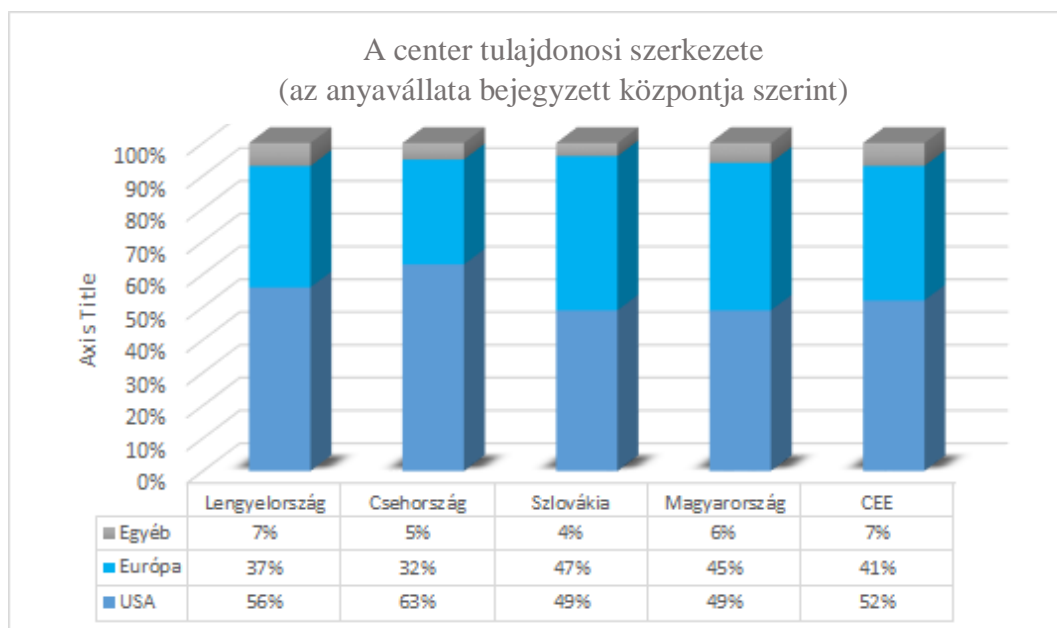


Lengyelország után Magyarország a régió legnagyobb üzleti szolgáltató piaca. A HIPA 2019-os adatai alapján országszerte több mint 136 központban megközelítőleg 60000 ember dolgozott. (Ránki-Kovács és tsa: 2019)



6. Ábra - A CEE üzleti szolgáltató szektorának foglalkoztatottság szerinti elemzése (Saját ábra a *Business Services in Central & Eastern Europe*, 2015 adatai nyomán)

Budapest szerepe régió szinten meghatározó. Krakko mellett ez az egyetlen olyan város, amelyben 98 aktív központ működik 48 000-nél is több munkavállalót foglalkoztatva. Ellentétben a lengyel piaccal, ahol 5 nagyobb olyan várost is találunk, ahol a szolgáltató központok több tízezres munkaerőt foglalkoztatnak, a magyar piac szinte kizárólag Budapestre centralizált. Az elmúlt 5 év során a fokozódó versenynek köszönhetően ugyan nyíltak központok Debrecenben, Szegeden, Miskolcon és Pécsen is, de 76,55%-a szektor munkavállalóinak még mindig Budapesten dolgozik. Ha a Magyarországon létrehozott centerek befektetőit vizsgáljuk, a kelet-közép európai átlaghoz képest minimális eltérést tapasztalunk. Az anyacég bejegyzett központján alapuló kategorizálás szerint a magyar szolgáltató központok 49%-ban amerikai tulajdonú multinacionális vállalatok által alapított, 37%-uk pedig európai tőkebefektetés eredményeként létrejövő szolgáltató központ. Az európai befektetők közül Németország, Franciaország, az Egyesült Királyság, valamint Észak-Európa országai legmeghatározóbbak. (Bogdan és tsa, 2015)



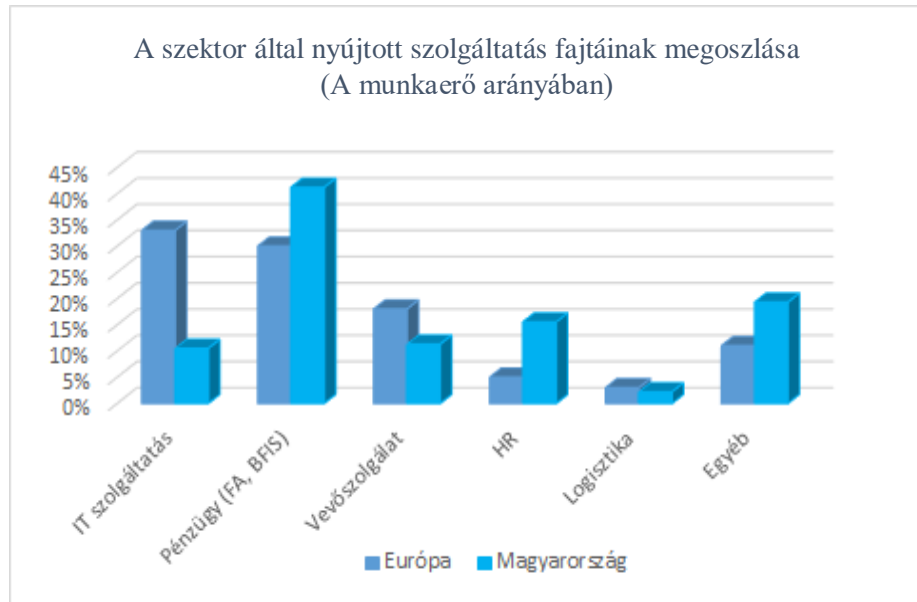
7. Ábra - Közép-Kelet Európa üzleti szolgáltató szektorának központ tulajdonosi szerkezet szerinti elemzése ( Saját ábra a *Business Services in Central & Eastern Europe:2015* adatai nyomán)

## 10.2 Az iparág szerkezeti, szervezeti jellemzői

A Magyar Outsourcing szövetség 2019-es felmérése alapján a hazai üzleti központok több mint 20 nyelven nyújtanak szolgáltatást. Az angol nyelv ismerete alapvető felvételi követelménynek számít, ezen felül pedig a megkérdezett vállalatok 80%-a nyújt németül, 76%-a magyarul, 69%-a franciául, 63%-a olaszul míg 61%-a spanyolul is szolgáltatást. Az üzleti szolgáltató központok közel fele nyújt legalább 10 nyelven szolgáltatást. Az első 10 leggyakrabban támogatott nyelv közé még a holland, portugál, orosz és lengyel tartozik. A magyar szektornak a legnagyobb kihívást a szláv, illetve észak-európai nyelvek támogatása jelenti, ezeknél a nyelveknél ugyanis jelentős a szakképzett munkaerőhiány. (Ránki-Kovács és tsa, 2019) A közép-európai régióban a támogatott nyelvek alapján szintén második helyen áll Magyarország Lengyelország mögött, ahol néhány központban akár több mint 30 nyelven is nyújtanak szolgáltatást.

A magyarországi üzleti szektor által nyújtott szolgáltatások struktúráját vizsgálva a közép-európai átlaghoz hasonlóan diverzifikált portfólió a jellemző. (Bogdan és tsa, 2015) A szolgáltatások közül kiemelkedik a pénzügyi funkció, amellyel a magyar szektor összes munkaerőjének 41%-a foglalkozik. Ez jóval a régiós átlag feletti értéknek számít.

Az ágazat másik fontos jellemzője, hogy az IT szolgáltatások aránya az összes funkció közül csupán 10%, mely jócskán a 30%-os közép-európai átlag alatt található. (Bogdan és tsa, 2015)

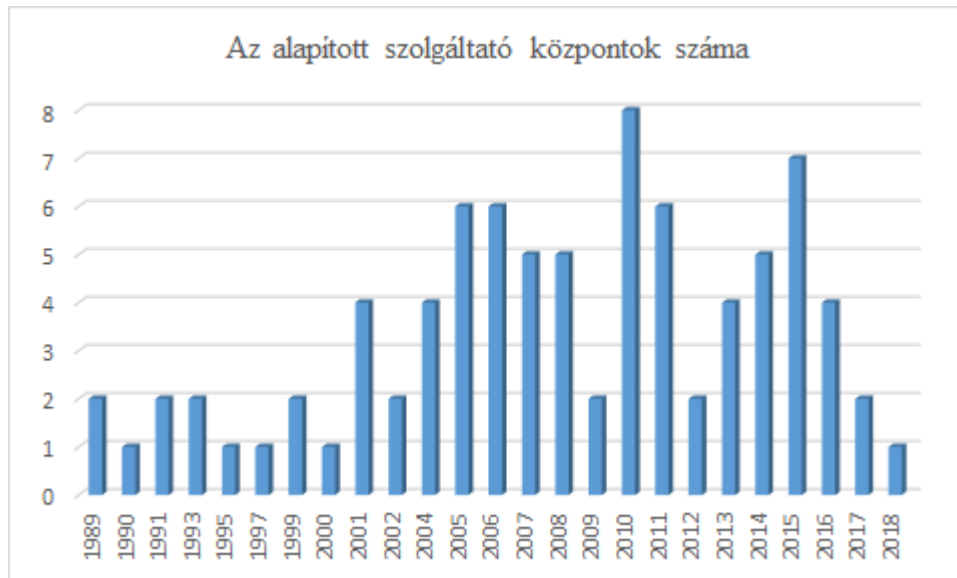


8. Ábra - A támogatott funkciók megoszlásának összehasonlítása  
(Saját ábra a *Business Services in Central & Eastern Europe:2017* és a *HOA:2107* adatai nyomán)

Fontos trend a hazai szektorban, hogy egy központ általában nem egy, hanem több funkciót támogat párhuzamosan. (Ésik és tsa, 2017)

A harmadik vizsgálati aspektus a magyar üzleti szolgáltató szektor struktúrája és szerkezeti felépítésének elemzése szempontjából az egyes szolgáltató központok érettsége. A vizsgálathoz a budapesti központok működési időtartama mellett Quinn és Martin-Pérez modellje nyújt alapot. Quinn 4 kritérium alapján kategorizálja az üzleti szolgáltató központok érettségét. Ezek a szervezeti függetlenség, a szolgáltatás-orientáció, a megállapodás jellemzői, illetve a szolgáltatásnyújtás természete. Ez alapján egy négytényezős lineáris modellt állít fel a központok működésének a bemutatására. Az első lépés az úgynevezett egyszerű modell, amelyben a szolgáltató egyedül az egyszerű, jól lehatárolt, tranzakcionális háttértámogatási funkciókat látja el. A második, úgynevezett piaci modell során, további, már nagyobb szakértelmet is igénylő folyamatok kerülnek a központba. A cél az első lépcsőfokhoz hasonlóan a költségek csökkentése és a háttértámogató folyamatok működésének optimalizálása. Itt már különválnak a szervezet szolgáltató és kontroll funkciója. A harmadik fázisban, amelyet

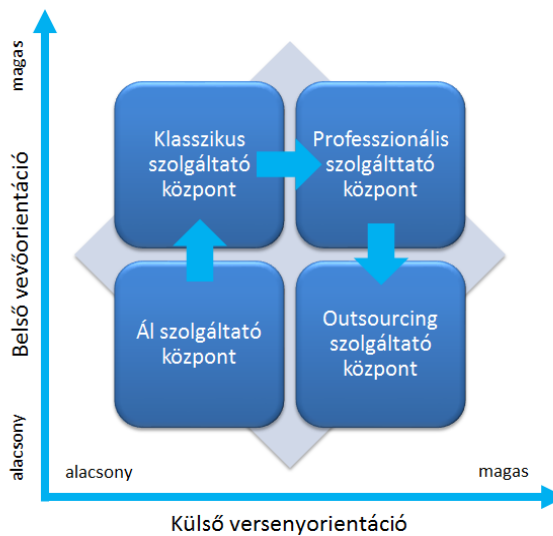
Quinn a fejlett piaci lépcsőfokként azonosított, a költséghatékonyság maximalizálására megjelenik a piaci verseny, amely egyaránt jelentheti a vállalat számára egy külső partner bevonását, vagy egy cégen belüli üzleti szolgáltató központ kialakítását. A negyedik állapot pedig a független üzleti modell, mely során a szolgáltató központ önálló egységként, mint profitcenter működik, ahol nemcsak a belső anyacégnek, de külső partnereknek is szolgáltató. (Quinn és tsa, 2000)



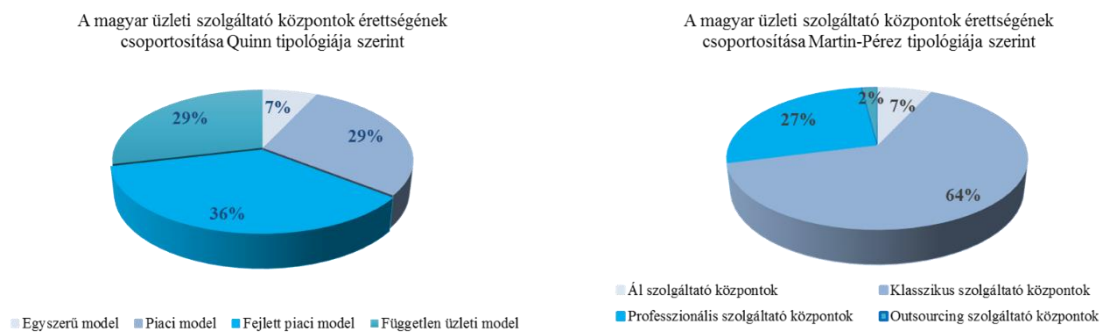
9. Ábra - A magyar üzleti szolgáltató szektor bővülési dinamikája (Saját ábra az SSC heroes adatai nyomán)

Quinn kutatási eredményeire építve Martin-Pérez, a szolgáltatási szerződés meglétét, a vevői elégedettséget, a belső és külső vevők menedzsmentjének jellemzőit, a profitszerzés módját és a szervezeti hierarchiát vizsgálva egy 2 dimenziós, a belső kliensorientáció és a külső versenyorientáció mentén felépített mátrix modellt alakított ki. Álszolgáltató központoknak nevezte el azokat a szervezeteket, amelyeknél nagyon alacsony a belső vevőorientáció és nincs külső versenyorientáció. Általában ezen a fázison minden szolgáltatóközpont átmegy megalakulásakor. Klasszikus szolgáltató központnak tekinti a modell azokat a centereket, amelyeknél nagyon magas a belső vevőorientáció, és általában csak az anyacég számára nyújtanak szolgáltatást. Ezeknél a szervezeteknél már megjelenik a költség vagy piaci ár alapú szolgáltatásarázás, a működés sztenderdizálására kialakításra kerülnek az SLAk és elkezdődik a vevői elégedettség mérése. A Martin Pérez-modell professzionális szolgáltató központ szegmensében a szervezet már mint önálló független profitorientált egység működik,

amely külső és belső partnereknek is nyújt szolgáltatást. Negyedik elemként Outsourcing üzleti modellt azonosított, ahol a szolgáltató központ már működésében függetlenné tud az anyacégtől, és fő tevékenységi köre a külső partnereknek történő szolgáltatásnyújtás. A magyar üzleti szolgáltatási szektor szereplőit vizsgálva azt a következtetést vonhatjuk le, hogy mindkét modell alapján érett szervezeti jellemzőkkel találkozhatunk. (Marciniak, 2016)



10. Ábra - Martin-Pérez életrajzi modellje (Saját ábra Marciniak:2016 nyomán)

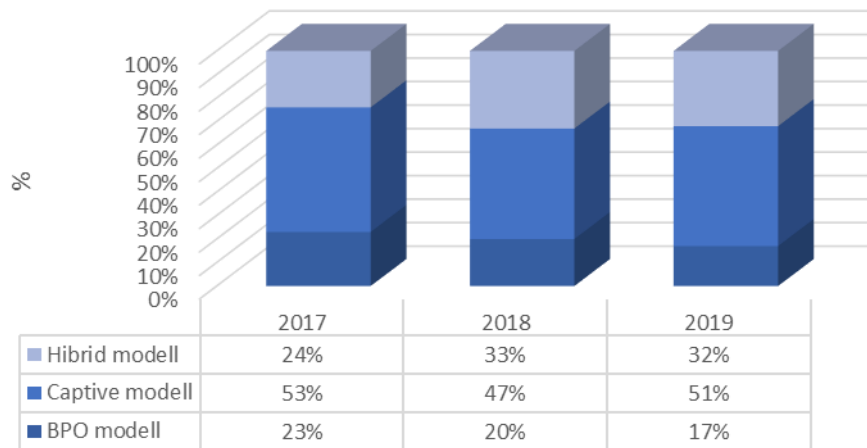


11. Ábra - A magyar üzleti szolgáltató központok érettségének tipizálása Martin-Pérez és Quinn életrajzi modellje (Saját ábra Marciniak:2016 nyomán)

Az üzleti szolgáltató központok modelljeit vizsgálva elmondható, hogy a magyar szektor esetében a legmeghatározóbb a captive center modellje. A HIPA 2019-es

felmérése alapján a hazai üzleti szolgáltató központok 51% -a nyújt szolgáltatásokat kizárólag az anyavállalat számára. A vállalatok egyharmada hibrid modellben működik, míg csökkenő tendenciát mutatva a központok 17% -a BPO. Az elmúlt 5 év trendjei a BPO centerek arányának enyhe csökkenése mellett a hibrid központok arányának enyhe növekedését mutatja. A hibrid központok arányának növekedése a központok magasabb érettségi szintre történő lépését jelzi. Az általános tendencia, ha captive központok jól teljesítenek, lehetőségük nyílik költséges ügyfelek számára történő szolgáltatásnyújtásra is, ezzel profitorientált működésre változ, a korábbi költségközpont szerepkörből.

A magyar üzleti szolgáltató központok szolgáltató központ modellek alapján történő kategorizációja



12. Ábra - A magyar üzleti szolgáltató központok szolgáltató központ modell szerinti tipizálása (Saját ábra Ránki-Kovács és tsa:2018, 2019, valamint Ésik:2017 nyomán)

### 10.3 Az iparág tendenciái

A Deloitte 2017-es, a hazai üzleti szolgáltató ágazat 47%-át reprezentáló felmérése alapján 9 meghatározó tendenciát azonosított a szektorban:

#### 1. Az üzleti szolgáltató szektor további bővülése prognosztizált

A HIPA 2017-ben publikált adatai alapján az üzleti szolgáltató szektor az autóipar után a második helyen áll a munkahelyteremtés területén. Csak 2016-ban 12 kiemelt befektetési projekt nyomán 8000 új munkahelyet teremtett. (HOA, 2017) A növekedés alapját az anyavállalatok a már itt lévő központok szolgáltatásaival való megelégedettsége jelenti. Ezek a multinacionális szervezetek a CEE régiós

tendenciával megegyezően itteni központjaik bővítését tervezik, egyrészt újabb funkciók, másrészt az operáció újabb országokból történő elhozatalával.

2. *Komplex tevékenységek térnyerése a korábbi tranzakciós feladatokkal szemben*

Az üzleti szolgáltató központok megjelenésekor az elsődleges Magyarországra szervezett folyamatokat egyszerű tranzakcionális folyamatok alkották. Az egyre tapasztaltabb és képzettebb munkaerőnek köszönhetően lehetőség nyílik, összetettebb, az értékteremtés magasabb szintjén álló tevékenységek átvételére, ennek eredményeként a szolgáltató központok egyre inkább partneri pozícióba kerülnek, ahol esetlegesen lehetőség nyílik a döntéshozatalban és a stratégiaalkotásban történő intenzívebb részvételre.

3. *A központi funkcionális irányítás erősödése*

A fokozottabb kontroll és hatékonyság miatt a szervezetek a regionális, funkcionális felépítése helyett egyre nagyobb teret nyernek a mátrix szervezetek, ahol az egyes szolgáltatási funkciók nem csak a centeren belül, hanem a közvetlenül feljükk tartozó központi funkció felé is elszámolással tartoznak. Ennek elengedhetetlen feltétele a munkaszervezési, vezetési módszerek megváltozása a virtuális munkacsoportok és a távmenedzsment megjelenése.

4. *Magas szintű automatizáció*

Az üzleti szolgáltató szektor élenjárója az üzleti folyamatok automatizálásának. Marciniak és Tsa, 2017 a robotizált folyamat-automatizációt (RPA) azonosítja mint a legfontosabb technológiát az iparágban. Ez a fajta automatizáció lehetővé teszi az olyan jól lehatárolt folyamatok robotizációját, ahol emberi kommunikáció történik felhasználói interfaceken keresztül különböző szoftverekkel. Ez a trend pedig új kihívások és lehetőségek elé állítja a szegmenst. Az automatizáció lehetőséget biztosít a geológiai tényezők stratégiai szerepének csökkentésére, és lehetővé teszi a munkaerő arbitrázs modelljének változását. A hangsúly már nem a repetitív feladatok elvégzésére alkalmas munkaerőre helyeződik, előtérbe kerül a komplex, magasabb hozzáadott értékkel rendelkező folyamatok elvégzésére is alkalmas munkaerő szerepe. Az automatizáció terjedése pedig hosszabb távon változásokat indikálhat a jelenlegi kiszervezési stratégialakotási trendekben,

amely magával vonja a HR stratégia változtatásának kényszerét, illetve lehetőségeket biztosít újfajta folyamatszervezési optimalizációs metódusok kialakítására. (Marciniak, 2017)

5. *A tehetséges munkaerő toborzásának kulcsát a márkaépítés jelenti*

A magyar üzleti szolgáltató szektor már a 2000-es évek közepétől megközelítőleg 8%-os munkaerőhiánnyal küzdött. (Raffay, 2004) G. Nagy Balázs, a Magyar Szolgáltatóipari és Outsourcing Szövetség elnökének elmondása szerint a jelenlegi helyzetben az üzletág azonnal fel tudna venni 8-10000 új munkavállalót. Elsősorban a képzett könyvelők, informatikusok, humán erőforrás-szakértők, ellátási lánc menedzsmenttel foglalkozó szakemberekből van hiány, továbbá franciául, hollandul illetve bármely skandináv nyelven beszélő munkaerő keresletről beszélhetünk.. Ez a kielezett munkaerőpiaci helyzet pedig komoly kihívások elé állítja a szektor szereplőit a munkaerő toborzás és megtartás területén. Erre jelenthet megoldást a tudatos márkaépítés, mely során a különböző kommunikációs csatornákon (közösségi média, egyetemek, stb.) lehetőség nyílik a cég vonzóvá tételére egyrészt a potenciális munkavállalók meggyőzése másrészt a már a vállalat alkalmazásában állók hűségének növelése szempontjából.

6. *A nemzetközi működés előretörése*

Napjaink 2000 legnagyobb multinacionális vállalatának 80%-a az üzleti szolgáltató központok modelljét alkalmazza működése támogatására. (Marciniak, 2016) A globális trendeknek megfelelően ezek a mammutcégek internacionális szolgáltató központ hálózattal rendelkeznek, amely a nemzetközi munkaerőpiacról toborozza a munkatársait, akiknek határokon átívelő karrierlehetőségeket nyújt. További trend a regionális központok létrehozása, ahol az egyes országokban létrehozott centerek különböző funkcionális fókusszal, specializációval működnek. (Ránki-Kovács és tsa, 2019)

7. *A jövő munkahelyének megteremtése*

Olyan tényezők mint a digitalizáció, az új generációk munkába állása és a munkahellyel szembeni változó igényeik, vagy az irodaköltségek csökkentési



szándéka, mind-mind magával vonja a vállalatok részéről a megszokottól eltérő munkavégzési formák felé történő elmozdulás igényét. Előtérbe kerülnek a virtuális munkacsoportok a "168" órás koncepció, az otthonról, illetve rugalmas időben történő munkavégzés. Mindezekkel összhangban, pedig változik a vezetői stílus és a munkavállalói programok tervezése is.

#### 8. *Az Y generáció megnyerésének kihívásai*

A millenniumiak már most jelentős arányban képviseltetik magukat a magyar üzleti szolgáltató szektorban. Az ő, az X generációtól jelentősen eltérő igényeinek a felismerése és kielégítése szükséges ahhoz, hogy meglegyen a megfelelő munkaerő utánpótlás a szektor növekvő igényei számára. Az Y generáció lojalitásának kulcsa, hogy érezzék, hogy munkájukkal értéket teremtenek vállalati, egyéni és közösségi szinten. Elődeiknél jóval fogékonyabbak a környezeti, társadalmi kérdésekre, amelyek megoldásában tevőlegesen is részt vesznek és vezetőiktől is ezt várják el.

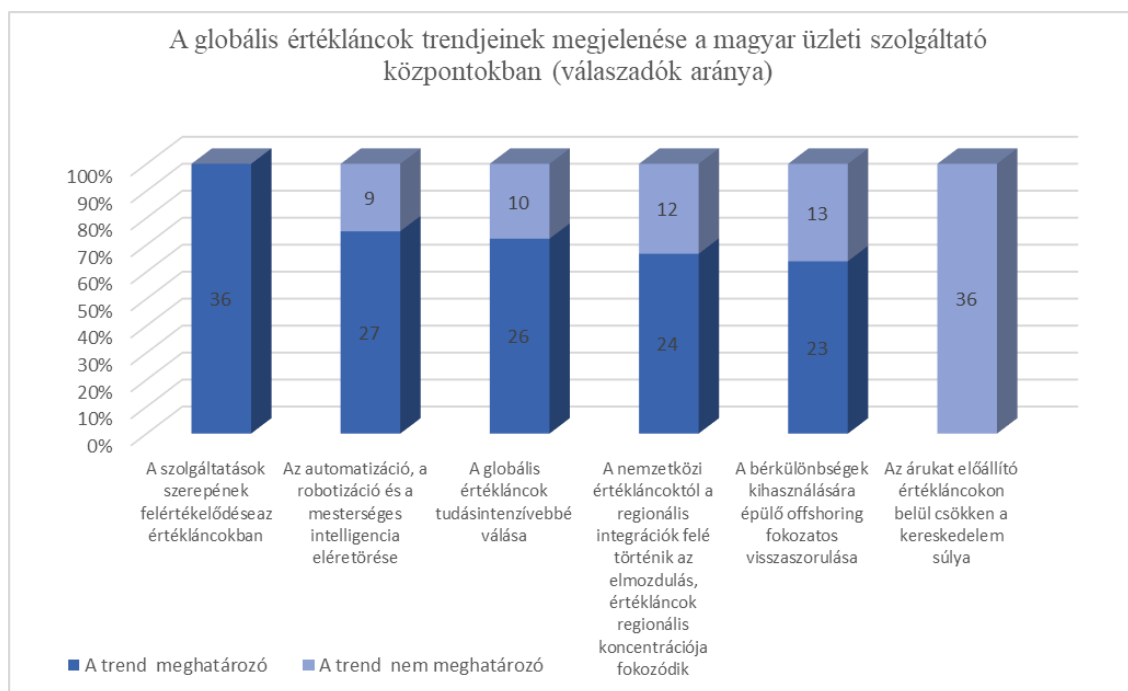
#### 9. *Oktatás, képzés*

A magyar üzleti szolgáltatás elmúlt 2 évtizede során kinevelődött az a jó képzett, specializált munkavállalói réteg, amely a szektor sikeres működésének és jövőbeli bővülésének szilárd alapot biztosít. Azonban a komplex szolgáltatási tevékenységek előtérbe kerülésével, megnő az igény a szakképzettebb munkaerő arányának növelésére. A magyar oktatási rendszer ugyan jó alapokat biztosít a pályakezdők számára, ugyanakkor ez nem specializált tudás, így ennek megszerzéséhez a munkáltatóknak saját képzési programokat kell teremteni. (Gyuricsku és tsa., 2017)

## 11. A magyar üzleti szolgáltató szektor trendjei a globális értékláncokba ágyazottság tükrében

### 10.1 A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar üzleti szolgáltató szektorban

Annak pontos vizsgálatához, hogy hogy GVC-k válság utáni trendjei közül melyek gyakorolják a legnagyobb hatást a magyar üzleti szolgáltató szektorra, milyen formában jelennek meg az üzletág aktuális tendenciáiban és milyen megvalósítási gyakorlatok vannak, primer kutatásként a dolgozat ezen része egy 36 fős kérdőíves kutatás és két mélyinterjú anyagát veszi alapul. Hogy a lehető legátfogóbb képet kapjak az üzleti szolgáltató szektor jellemzőiről mind a kérdőíves kutatás, mind a mélyinterjúk alanyainak kiválasztásában fontos kritérium volt az, hogy mind a captive mind a BPO központok, valamint a pénzügyi, IT és klasszikus ügyfélszolgálati funkciók is reprezentálva legyenek a kutatás során.



13. Ábra - A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar üzleti szolgáltató központokban a válaszadók arányában

A kutatás összes résztvevője egyetértett abban, hogy az üzleti szolgáltató szektor elmúlt évek során tapasztalható intenzív bővülésének alapfeltétele a szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncok mentén. A legjellemzőbb trendként az

automatizáció, robotizáció és a mesterséges intelligencia alkalmazásának előretörése azonosítható. Ezt az eredményt a Magyar Outsourcing Szövetség adatai is alátámasztják. A kérdőív adatai alapján az automatizáció-technológiák közül az asztali automatizálás (szkriptek, makrók stb.) még mindig a legjellemzőbb ugyanakkor a Robotikus Folyamat Automatizálás (RPA), valamint intelligens / kognitív automatizálás (a Mesterséges intelligencia) használatának előretörése is tapasztalható. Magyarország régiószinten kiemelkedő bővülést mutat ezeknek a technológiáknak az adaptálásában. 2017-ben csupán az üzlet szolgáltató központok 40%-a alkalmazta intenzíven az automatizációs technológiákat, 2019-ben ez az arány már 85% volt. A legnagyobb az asztali automatizációs lefedettség aránya közel 100% míg legalacsonyabb a kognitív automatizáció aránya, ez 27%. A három kategória közül a legdinamikusabb fejlődést a robotikus folyamatautomatizálás mutatja. Funkcionális szempontból vizsgálva jelenleg a legmagasabb automatizációs rátával az ügyfélszolgálati, logisztikai és pénzügyi szektor rendelkezik. (Ránki-Kovács és tsa:2019)

A kérdőív válaszadóinak 72%-a esetében is kiemelt tendencia volt a folyamatok tudásintenzívebbé válása. Ezt támasztja alá a központok aszerinti kategorizálása, hogy tudásalapú vagy repetitív rutin alapú folyamatokra specializálódtak-e. A HIPA 2019-es adatai alapján a vállalatok 17% vallotta magát inkább tudásalapú folyamatokra specializálnak, 21%-uk enyhén tudásalapú funkciókra specializálnak míg 41%-uk továbbra is repetitív feladat fókuszú, illetve 21%-uk enyhén repetitív feladat alapú center. A repetitív funkciók főleg alacsony hozzáadott értékkel rendelkező tranzakcionális feladatokat számos esetben részfeladatokat, míg a főleg tudásalapú funkciók magasabb hozzáadott értékkel rendelkező tevékenységeket foglalnak magukba. A helyzetet tovább árnyalja hogy a HIPA adatai alapján a vizsgált üzleti szolgáltató központok 60%-a végez teljes, úgynevezett “End-to-End” (E2E) folyamatokat, míg 40%-uk csupán egy adott funkció résztevékenységéért felelős. A válság utáni tendencia a magasabb hozzáadott értékű folyamatok részarányának intenzív növelése az egyes szolgáltató központok portfóliójában. Jelenleg a magasabb hozzáadott értékű folyamatok 79-80%-ot tesznek ki a szektor központjai esetében. (Ránki-Kovács és tsa:2019) A kérdőív válaszai alapján a magyar BSC-k többségének hosszútávú stratégiai célkitűzése az arány további magasabb hozzáadott értéket képviselő szolgáltatások irányába való eltolása. A primer kutatás válaszadóinak 67% jelölte, hogy számos Lean-Six Sigma metodológiára épülő folyamat

hatékonyságnövelő projektjük vagy automatizációs célkitűzésük van, amely ezt a trendet kívánja erősíteni.



14. Ábra - A tevékenységek hozzáadott érték szerinti százalékos megoszlása (Saját ábra Ránki-Kovács és tsa.:2018, 2019 és Ésik és tsa.:2017 nyomán)

A regionális működés előretörésének egyik legszignifikánsabb mutatója hogy válaszadók közel 60%-a kiemelte, hogy a központ amelyben dolgoznak elsősorban európai és észak-amerikai folyamatok támogatását látja el Budapesten. Globálisan egyre jellemzőbb tendencia, hogy az üzleti folyamatok támogatása úgynevezett napkövető "Follow the sun" szisztéma szerint történik, vagyis a vállalat régióként, tipikusan Amerika, Európa, Ázsia, rendelkezik minimum egy központtal, ahol a megfelelő napszaknak megfelelően történik az adott terület sokszor anyanyelvi kiszolgálása. Az anyanyelvi szolgáltatás mellett ennek további előnye a kulturális közelség, a jogi és igazgatási keretrendszer pontos ismerete.

További tendencia a magyar üzleti szolgáltató szektorban, elsősorban a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatások esetében az offshoring háttérbe szorulása a nearshoring támogatás előretörése. Ennek átmenetként a felsővezetői mélyinterjúk alapján az a modell, amely során párhuzamosan létezik és működik egy adott folyamat esetében a nearshore és offshore támogatás, amely számos esetben még egy úgynevezett onsite, közvetlenül helyben lévő pillérrel is kiegészül. Különösen az IT fejlesztés, tanácsadás, folyamatszervezés területére jellemző ez a struktúra. Az alacsonyabb hozzáadott értékű

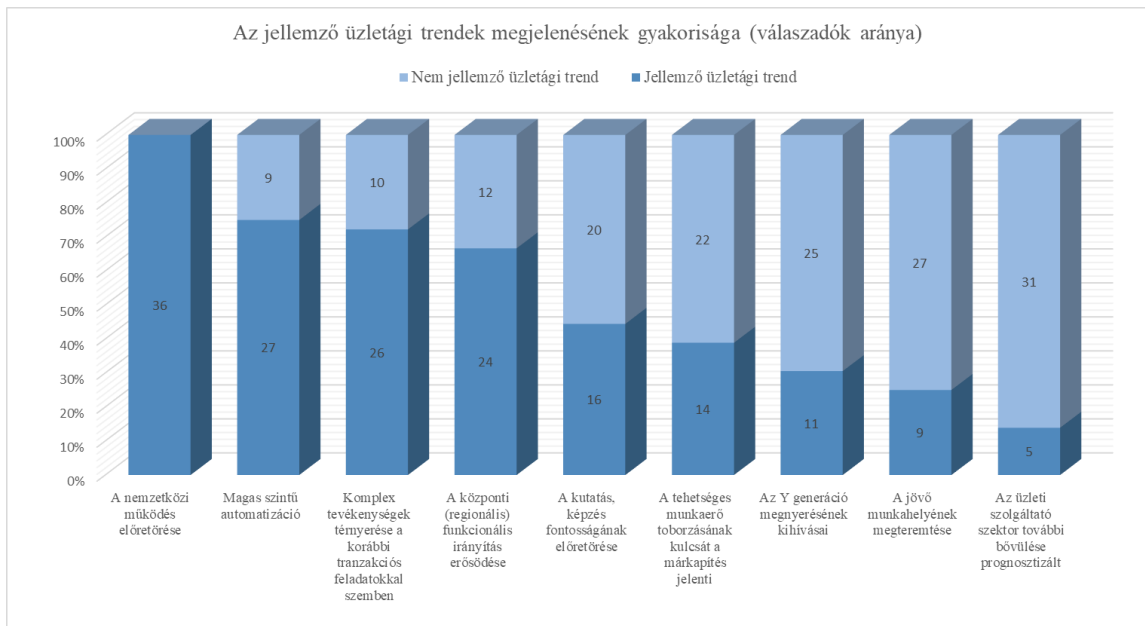
folyamatok esetében a a kiszervezés/kihelyezés elsődleges költségminimalizálási célja miatt jelentős a bérarbitrázs szerepe.

A válaszadók mindegyike megegyezett abban, hogy a hatodik trend, vagyis, hogy az árukat előállító értékláncokon belül csökken a kereskedelem súlya nem releváns a jelen kutatás szempontjából.

### ***11.2 A magyar üzleti szolgáltató szektor trendjeinek és a GVC-k globális tendenciáinak ok-okozati összefüggései***

Az Ernst & Young 2017-ben kilenc trendet azonosított a magyar üzleti szolgáltató szegmens működésével kapcsolatban. A dolgozat primer kutatása kísérletet tett annak a vizsgálatára, hogy ezek a tendenciák milyen ok-okozati összefüggésben állnak a GVC-k válság utáni trendjeivel. A kérdőív eredményei alapján levonható, hogy a négy legjellemzőbbnek értékelt trend, a nemzetközi működés előretörése, a magas szintű automatizáció, a komplex tevékenységek térnyerése a korábbi tranzakciós feladatokkal szemben és a regionális funkcionális irányítás erősödése mind közvetlenül a globális értékláncok trendjeinek lokális megjelenéseként értelmezhető. A nemzetközi működés előretörésének kiemelése a szolgáltató szektor globális értékláncokba való beágyazottságát és a szolgáltatások GVC-k mentén történő jelentőségének növekedését verifikálja. Ugyanakkor a mélyinterjúk és a kérdőív kiértékelés alapján egyértelművé vált hogy a GVC-k trendjei a további öt tendenciával is szoros ok-okozati kapcsolatban állnak.

Az automatizáció, a tudásintenzívebb, komplexebb tevékenységek térnyerése valamint a GVC-k regionalizációs trendje indikálta hazai üzleti szolgáltató szektor bővülési tendenciája jelentős nyomást helyez a központok humán erőforrás menedzsmentjére. Az interjúk során mindkét vezető kiemelte, hogy a jelenlegi munkavállalók megtartása és képzése és új az kollégák megnyerése vált minden egyes szolgáltató központ esetében a sikeresség kulcsává. A szektor jelenlegi trendjei közül négy, “Az oktatás, képzés fontosságának előretörése”, “A jövő munkahelyének megteremtése”, “Az Y generáció megnyerésének kihívásai”, “A tehetséges munkaerő toborzásának kulcsát a márkapítés jelenti” tehát e globális trendek által indikált.



*15. Ábra - A jellemző üzletági trendek megjelenése a magyar üzleti szolgáltató központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményei alapján)*

Az interjúalanyok alapján az oktatás-képzésre a munkaerő toborzás és megtartás szempontjából sokkal nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni a korábbiaknál, ugyanakkor a szolgáltatások magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé tolódásával ennek folyamata is jelentős változásokon megy keresztül. A tudásintenzív funkciók ellátása felé történő tolodásnak köszönhetően ugyan továbbra is nélkülözhetetlenek a munkahely-specifikus készségek, azonban a központok oktatás-fejlesztése, a kompetenciafejlesztés, az olyan általánosabb készségek mint technikai, számítógépes ismeretek fejlesztése, a projekt menedzsment, de a lágy készségek a csapatmunka vagy a vezetés irányába mozdultak el.

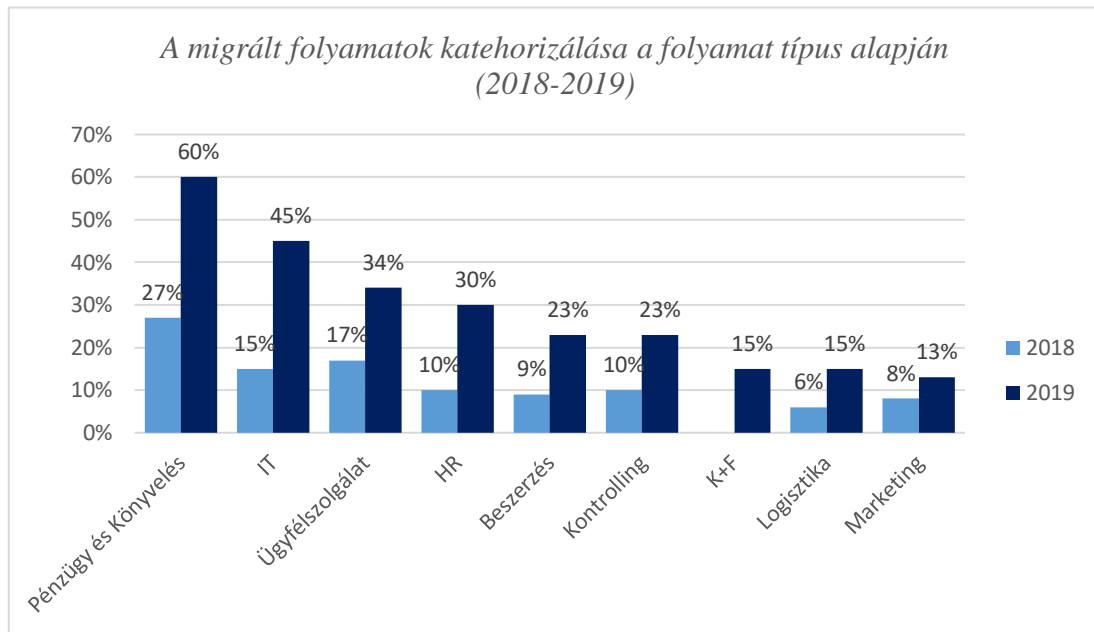
Ezt támasztja alá, a HIPA felmérése is, mely szerint a budapesti központok számára a következő készségek és ismeretek jelentik a legfontosabb versenyelőnyt. 2019-ben ugyan még mindig kiemelten fontosak voltak, elsősorban BPO centerek alacsonyabb hozzáadott értékű ügyfélszolgálat-támogatása során, a nyelvi készségek, ugyanakkor a négy legfontosabb kategória közé még bekerültek az olyan lágy képességek, mint a magas hozzáadott értékű, tudásintenzív szolgáltatásokhoz szükséges kreativitás, kezdeményezés, kritikus gondolkodás, meggyőzés, vagy az olyan szolgáltatás minőség szempontjából kulcsfontosságú képességek mint az ügyfélközponúság, proaktivitás, kommunikáció és problémamegoldó készségek. Negyedik kategóriaként pedig jelentős bővülést mutatnak az informatikai, IT képzések, melyek nélkülözhetetlenek az

automatizáció és robotizáció térnyerésének elősegítéséhez. Az elmúlt 5 év során a magyar üzleti szolgáltató központok felismerték, hogy különösen ez utóbbi készségek elsajátításához, illetve az egyetemeken e területeken tanuló Y-Z generációs hallgatók megnyeréséhez, hosszútávon együtt kell működniük a felsőoktatási és néhány esetben már a szakközépiskolai intézményekkel. Az együttműködések dinamikus növekedésének köszönhetően, 2019-ben a magyar üzleti szolgáltató szektor 63%-ának van hosszútávú együttműködési szerződése oktatási intézményekkel. Különösen a technikai, mérnöki, K+F, IT területeken jelentős a duális képzések szerepe. A pénzügyi, HR és területek esetében inkább az egyetemek előadás-sorozatokkal, workshopokkal, szakmai gyakorlati és pályakezdő programokkal erősítik szerepüket. (Ránki-Kovács és tsa:2019)

A vezetői interjúk alapján ugyanakkor az X és Y generáció megnyerése a korábbi klasszikus motivációs juttatási eszközök mellett, egyéb új aspektusok megfontolására is kényszeríti az üzleti szolgáltató központok vezetését. A munkaerőhiánnyal küzdő iparág vállalatai számára így kulcskérdéssé vált a márkaépítés. Az BPO centerek vezetőivel készített interjú alapján ez a harmadik fél számára történő szolgáltatásra specializált vállalatok esetében különösen komoly kihívás elé állítja a központokat.

A regionális működés előretörésének tendenciájával szoros összefüggésben áll az üzleti szektor további bővülésének előrejelzése is. E trend további két globális értéklánc tendencia alapú indikátora “A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása” valamint “A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban”. A Shared Services and Outsourcing Network 2018-as éves riportjában a régió magas hatékonysági és termelékenységű rátáját, a még mindig viszonylag magas költség arányt, a magas szolgáltatási színvonalat és a megfelelően képzett és viszonylag könnyen rendelkezésre álló munkaerőt azonosította mint a migráció alapvető feltételét és lehetőségét. 2019-ben a magyar üzleti szolgáltató központok 75% esetében sor került új folyamatok hazai centerekbe való migrálására, melynek 2018-ban 74%-a, 2019-ben 56%-a érkezett region belülről, az Európai Unió területéről. (Ránki-Kovács és tsa:2019) Ugyan továbbra is kiemelkedő a pénzügy és számvitel, valamint az IT aránya az új folyamatok beszerzése esetében, azonban a korábbi évekhez viszonyítottan szignifikánsan nőtt a ügyfélszolgálati és HR folyamatok növekedésének aránya. További dinamikus növekedés figyelhető meg a logisztika és ellátási lánc szolgáltatásának bővülésében, illetve külön kiemelendő, a K+F folyamatok migrációjának 2019-es megjelenése. Ez utóbbiak külön jelentősek abból a szempontból, hogy verifikálják a

magyar üzleti szolgáltató szektor tudásintenzívebbé válását, a magasabb hozzáadott érték irányába történő elmozdulását. (Ránki-Kovács és tsa:2019)



*16. Ábra - A migrált folyamatok kategorizálása a folyamat típusa alapján*

Ugyan az alapvető trendek azonos mintázatot mutatnak a szektor összes szolgáltató központja esetében, ugyanakkor a gyakorlati megjelenésük között szignifikáns eltérések mutatkoznak a BPO és captive centerek között.



A globális értékláncok hatása a magyar üzleti szolgáltató központ trendjeire	A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban	Az automatizáció, a robotizáció és a mesterséges intelligencia elterjedése	A globális értékláncok tudásintenzívebbé válása	A nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történik az elmozdulás, az értékláncok regionális koncentrációja fokozódik	A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása
A nemzetközi működés előretörése	Közvetlenül megjelenő globális trend				
Magas szintű automatizáció		Közvetlenül megjelenő globális trend			
Komplex tevékenységek térnyerése a korábbi tranzakciós feladatokkal szemben			Közvetlenül megjelenő globális trend		
A központi (regionális) funkcionális irányítás erősödése				Közvetlenül megjelenő globális trend	
A kutatás, képzés fontosságának előretörése		Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	
A tehetséges munkaerő toborzásának kulcsát a márkapítés jelenti		Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	
Az Y generáció megnyerésének kihívásai		Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	
A jövő munkaerőének megteremtése	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat
Az üzleti szolgáltató szektor további bővülése prognosztizált	Közvetlen ok-okozati kapcsolat			Közvetlen ok-okozati kapcsolat	Közvetlen ok-okozati kapcsolat

15. Táblázat - A magyar üzleti szolgáltató szektor trendjeinek és a GVC-k globális tendenciáinak ok-okozati összefüggései (Saját összegző ábra)

### ***11.3 A globális trendek gyakorlati megjelenése a magyarországi BPO központok esetében***

A BPO centerekben az iparági általános tendenciáknak megfelelően a megkérdezettek 82%-a azonosította az automatizációt, digitalizációt, mint a legfontosabb üzletágra ható globális trendet. Ugyan a megkérdezettek szerint az üzleti szolgáltató szektorok teljesítményjavítási stratégiájának eszköztárában jelenleg még mindig a klasszikus üzleti transzformációs projektek állnak az első helyen, a RPA projektek száma jelentősen megnövekedett. 2019-ben a HIPA felmérése alapján a központok 63%-a rendelkezett RPA iniciatívával. Az RPA projektek különlegessége, hogy egy adott üzleti szolgáltató központ életciklusától, típusától és funkcióitól függetlenül mindenhol fellelhetők. Az IT működéstámogatási és a klasszikus ügyfélszolgálati folyamatok esetében legtöbbször ezek a projektek chatbotok bevezetésére irányulnak. A chatbotok általában kétféle funkcióval ellátottak. A jelenlegi viszonyok között a gyakoribbak a fordító chatbotok, amelyek lehetővé teszik, hogy míg az ügyfél az anyanyelvén kommunikál, addig a service desk agentnél (ügyfélszolgálati munkatárs) a chatbotok segítségével az üzenet angolul jelenik meg, ő angolul válaszol, amely a chatbotok segítségével az ügyfélnél ismét anyanyelven interpretált. A másik egyre inkább elterjedőben lévő chatbot típus, ahol az első szintű támogatási feladatokat teljes egészében robotok veszik át. A felsővezetői interjúk alapján azonban ezek a chatbotok jelenleg elsősorban csak angol nyelvre specializáltak, az anyanyelvi működést nem segítik elő. Az RPA projekteket mellett az üzleti szolgáltató központok vizsgálata során számos olyan új digitális technológiára épülő informatikai irányítási rendszer korszerűsítési projekt fellelhető, amely a folyamatok hatékonyságának növelését, az automatizációs szint növekedését eredményezi.

Az outsourcing centerek esetében a regionalizálódás elsősorban az ügyfelek regionális koncentrációja felé történő elmozdulását foglalja magába. Különösen a klasszikus ügyfélszolgálati és IT működéstámogatási folyamatok esetében az elmúlt években szinte mindenhol az úgynevezett "Follow the sun" struktúrájú szolgáltatási modell került bevezetésre. Magyarország pozíciója különösen erős az úgynevezett digitális képességeket előtérbe helyező IT szolgáltatások terén. A pénzügyi folyamatok regionális kiszervezésénél a kulturális közelség mellett további fontos húzó tényező az Európai Unió jogi keretrendszere okozta szabályozás is. Ugyanakkor az ügyfélkoncentráció okozta működési koncentráció nem jár együtt a stratégiai tervezés

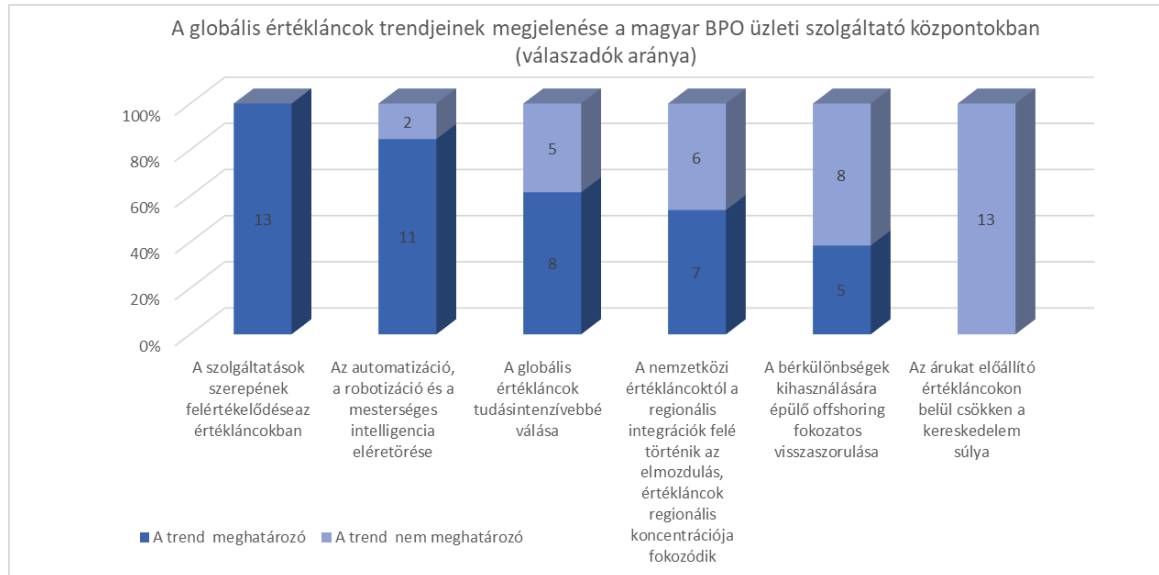
regionálissá válásával az outsourcing központok esetében. Az interjúk alapján a budapesti BPO centerek többsége outsourcingra specializált multinacionális vállalatok hazai leányvállalata. Ennek eredményeképpen pedig az anyacég globális vállalatok számára nyújtott szolgáltatási modellje a globálisan kezelt ügyfélstratégiai dimenziót előtérbe helyezve, továbbra is globális szinten kezeli a stratégiaalkotást, a regionális stratégiaalkotás szerepe nem jelentős.

A globális értékláncok tudásintenzívebbé válását, a komplexebb folyamatok térnyerésének lehetőségét csak a 13 BPO központhoz köthető válaszadóból 7 emelte ki. Ennek háttérében az húzódik meg, hogy ugyan az outsourcing centerek esetében magasabb a kiszervezés fogalmi tartalmával egyetértésben a teljes End-to-End folyamatok aránya, ez azonban kisebb hozzáadott értékkel párosul. Különösen igaz ez a már említett ügyfélszolgálati funkciók esetében. Itt a feljebb lépés a magasabb hozzáadott értékű folyamatok irányába különösen nehéz. A mélyinterjúk alapján ezen folyamatok esetében a feljebb lépés lehetősége abban rejlik, ha a folyamatok jövőbeni prognosztizált automatizációs transzformációját és annak későbbi támogatását sikerül a központokon belül tartani. Ennek alapfeltétele azonban egy agilis, 6-9 hónapos projektélekciklusra épülő működési modell adaptálása.

Továbbá az elmúlt években magyar IT szolgáltatási szektor legújabb, komplex és dinamikus fejlődő ágazata a szoftverfejlesztés és szoftverbevezetés outsourcing cégek által nyújtott szolgáltatása. Ez a funkció egyrészt a BPO centeren belüli szoftverfejlesztésért leggyakrabban a CRM eszközök fejlesztésért (Remedy, SNOW), vagy a többi (általában többszintes helpdesk) funkció ügyfeleinek kisebb szoftverfejlesztési és karbantartási feladataiért (SAP-BI bevezetés, SAP, Oracle szoftverkarbantartás, Salesforce fejlesztése) felelős. A pénzügyi szegmens kiemelt trendje a magasabb hozzáadott értékű folyamatokat integráló pénzügyi captive központok BPO centerekbe való kiszervezése.

A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulásának trendje másként értelmezhető az alacsony és magas hozzáadott értékű folyamatok esetében. Az alacsony hozzáadott értékű funkciók esetében a bérarbitrázs szerepe továbbra is meghatározó és elsődleges lokáció választási szempont. Ezzel ellentétben a magasabb hozzáadott értékű folyamatok esetében különösen az elmúlt öt év során megnőtt nearshoring jelentősége. A BPO központok esetében azonban még így is csak

az úgynevezett hármalábú modell érettségi szakaszában tart az átalakulás, vagyis a nearshoring mellett az onsite és az offshoring is párhuzamosan részt vesz a szolgáltatásban.



17. Ábra - A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar BPO központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményeire építve)

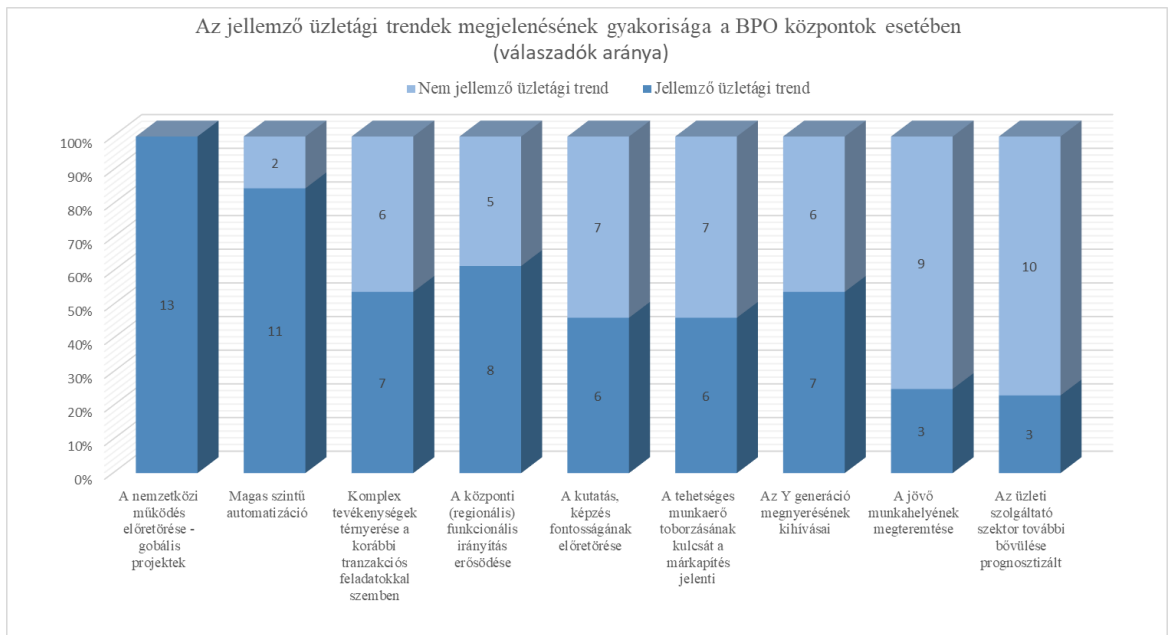
Az elsődlegesen azonos formában megjelenő globális értéklánc trendek okozta másodlagos, derivatív tendenciák megjelenése esetében is felismerhető néhány gyakorlati megjelenésbeli eltérés a captive központokhoz viszonyítottnak. A kutatás, képzés fontosságának előretörését a 13 válaszadóból 6 tartotta fontosnak, ugyanakkor válaszaik alapján ez elsősorban a képzésre irányul, és alapvetően támogatott folyamatként eltér. Az olyan alacsonyabb hozzáadott értéket képviselő folyamatok támogatása esetén, mint a pénzügy vevői és szállító könyvelése, a klasszikus és IT ügyfélszolgálat szerepe, a képzés fontossága elsősorban a betanítás folyamata során jelentős. A folyamatoptimalizációs törekvéseknek, ideértve az automatizációs iniciatívák az is, köszönhetően ezek a folyamatok a legapróbb részletekig megtervezettek, sztenderdizáltak, mely lehetőséget biztosít a BPO centerek számára, hogy egy intenzívebb, 2-8 hetes betanítási fázis után előismeretekkel, és az azonos témakörben felsőfokú végzettséggel sem rendelkező munkatársak is képesek legyenek ellátni ezeket a feladatköröket. A magasabb hozzáadott értékű folyamatok esetében az oktatás szerepének felértékelődése már közvetlenül a központhoz való csatlakozása előtt megtörténik. Egyre több BPO központ választja azt a stratégiát, hogy megjelenik a

felsőoktatásban és még egyetemi évei alatt próbálja elkötelezni a munkavállalót maga mellett, ugyanakkor az kérdőív válaszadói közül 4-en is megemlítették, hogy ebben tevékenységben a BPO centerek még mindig igencsak lemaradásban vannak a captive centerekhez képest. További fontos kihívás e központok számára az is, hogy amennyiben a tudásintenzívebb folyamataik esetében hosszútávon meg kívánják tartani munkavállalóikat az alkalmazotti életpálya során jóval nagyobb hangsúlyt kell a jövőben fektetniük az oktatás-képzésre, különösen az IT funkció esetében a kiemelt a digitális képességek fejlesztésére, a cloud computing alapjainak elsajátítására, melyre építve aztán lehetőség nyílik az egyes adattudományok irányába való specializációra. A BPO centerek esetében ez a központ érettségi szintjén történő feljebb lépés egyik kulcsa. (Keresztényi:2019)

Az outsourcing központok működési struktúrájuknak köszönhetően jelentős lemaradásban vannak a SSC-k, BSC-k mögött a márkaépítés esetében, a szektorra jellemző jelenlegi munkaerőhiány esetében a márkaépítési stratégia előtérbe helyezése a vezetői interjúk alapján kulcskérdés. A BPO központokban többek között az alacsonyabb hozzáadott értékű, kevésbé komplex és tudásintenzív folyamatok támogatása miatt az átlagéletkor jelentősen alacsonyabb mint a captive központok esetében. Ez pedig magában hordozza azt, hogy az Y és Z generáció megnyerése és megtartása a humán erőforrás menedzsment kulcskérdése. Az iparági tendenciák alapján sokszor jóval 40-50% fölötti éves fluktuáció jellemző ezekre a központokra.

A jövő munkahelyének megteremtése szempontjából regionális és hazai szinten is az üzleti szolgáltató szektor, és ezen belül is a BPO központok előnyben vannak. Az alacsonyabb hozzáadott értékű pénzügyi IT és klasszikus ügyfélszolgálati folyamatok „Follow the sun” működési modellje a komplexebb tudásintenzívebb szolgáltatások esetében a nearshoring működés előretörése mind virtuális csapatok együttműködésére mind jelentősen digitalizált és automatizált folyamatvégzési metódusokra épül.

Végezetül a megkérdezettek a BPO szektor bővülését elsősorban a regionalizációnak köszönhető nearshoring előretörésében látták.



*18. Ábra - A jellemző üzletági trendek megjelenése a magyar BPO központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményei alapján)*

#### ***11.4 A globális trendek gyakorlati megjelenése a magyarországi captive központok esetében***

A kérdőív és a két mélyinterjú eredményeit vizsgálva összességében elmondható, hogy a globális értékláncok trendjei intenzívebben jelennek meg a captive központok esetében mint a klasszikus outsourcing centerek esetében.

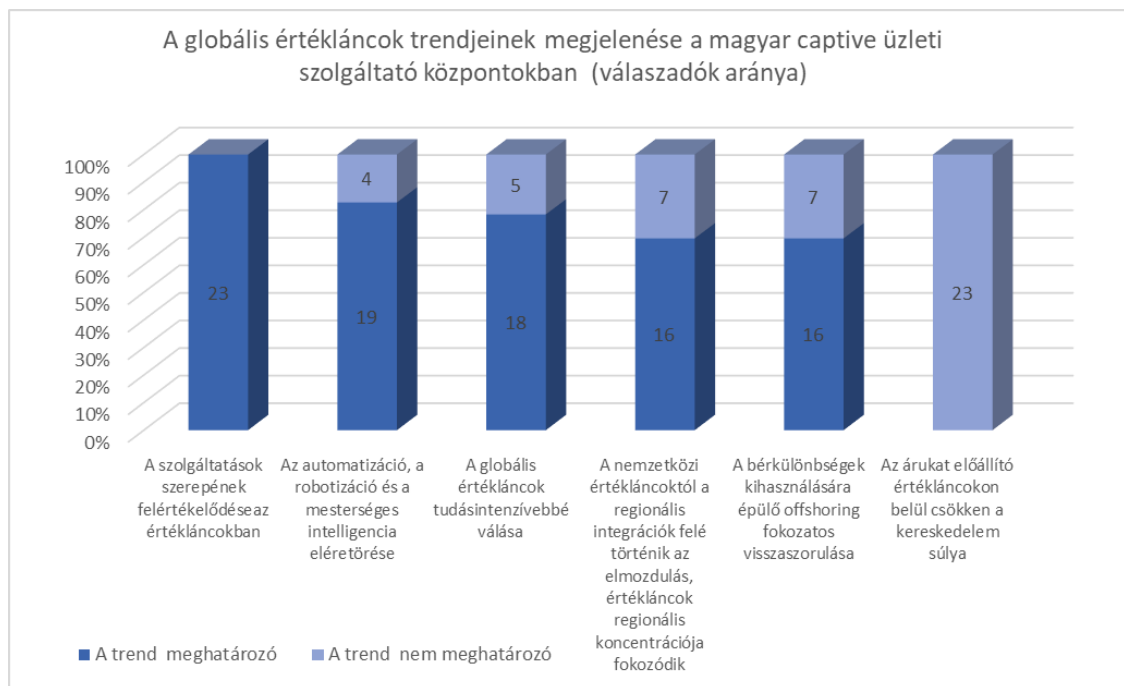
Az első szignifikáns különbség, hogy a válaszadók 82%-a értékelte a globális értékláncok tudásintenzívebbé válását a komplexebb folyamatok térnyerését mint az üzletág tendenciái szempontjából kiemelt GVC trend. Ugyan az egyes captive centerek számos esetben csak részfunkciók elvégzésére specializáltak, azonban általános tendenciaként is megfogalmazható, hogy a kiszervezési központok folyamatai magasabb hozzáadott értéket képviselnek a BPO központokénál. (Ránki-Kovács és tsa:2019). Funkcionális szempontból vizsgálva a tanácsadási, a pénzügyi folyamatok esetében a tervezési, controlling, elemzési, főkönyvi könyvelési, likviditás elemzési folyamatok üzleti szolgáltató központokba való kiszervezése míg az IT folyamatok szempontjából különösen a szoftverfejlesztési szoftverkarbantartási feladatok BSC-kbe történő kihelyezése áll a középpontban. Fontos kiemelni, hogy az új kiszervezések esetében már nem migrációs, vagyis egy az egyben kiszervezett és működtetett metodológiáról beszélhetünk, hanem ezek a folyamatok úgynevezett tranzíciós projekt keretek között kerülnek átmozgatásra, ahol is az eredeti folyamat helyett már egy optimalizált és számos esetben automatizált új folyamatként fog működni. A már meglévő folyamatok esetében a tudásintenzívítást a meglévő folyamatok Lean-Six Sigma alapú átalakításával kívánják fokozni. A mélyinterjúk alapján az elmúlt években, különösen az IT szolgáltatás területén az agilis munkavégzésre való átállás előretörése jellemző.

A második legfontosabb globális trendként az automatizációt azonosították a kérdőív válaszadói. A mélyinterjúk nyomán a captive központok esetében fontos kiemelni azt, hogy a digitalizációs és automatizációs szint növekedése további lehetőséget biztosít arra, hogy kiépüljenek és előtérbe kerüljenek az olyan egyéb szolgáltatások, mint a fejlett üzleti elemzés (nagy adatok, törzsadat menedzsment, adatbányászat) és a kognitív / intelligens automatizálás. Ez a tendencia pedig számos központ számára további lehetőséget biztosít ezen centerek számára, hogy bizonyos szakmai területeken kiválósági központokká váljanak akár az automatizálás területén is a globális vállalaton belül.

A kutatásban résztvevők 67%-a, illetve a meginterjúvott mindkét felsővezetői interjú kapcsán kijelenthető, hogy a központi regionális, funkcionális irányítás előretörése szignifikáns trend a captive centerek esetében is. Ugyan a trend katalizátora a GVC-k nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történő elmozdulása a regionális koncentráció fokozódása, a BPO centerekkel ellentétben a captive centerekben ez nem csak a nyújtott szolgáltatások regionalizációjára irányul. Az interjúk alapján a trend másik kézzelfogható eredménye már a stratégiaalkotás szintjén is meglátszik, a növekedési, költséget és bevételt előírányzó mutatók meghatározásánál megjelenik és fokozatosan erősödik a regionális stratégiaalkotás szerepe. Az üzleti szolgáltató központokban a stratégiaalkotás regionális szintű elmozdulása mellett a felsővezetés szintjén is a regionális irányítás irányába tolódott a hangsúly elmúlt évek során.

A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulásának jellemző megjelenési formája az úgynevezett insourcing jelensége. Különösen a pénzügyi funkciók támogatásra jellemző tendencia a 2000-es évek offshore kiszervezéseinek nearshore lokációkba történő visszahozatala. Ennek okaként a három ilyen projektben résztvevő kérdőíves válaszadó a nagy geológiai, különösen időzónabeli eltérést, a kulturális távolság nagyságát és a nem megfelelő szolgáltatási minőséget azonosította. Ugyanakkor mindhárman kiemelték, hogy a folyamatokat nem egyszerűen visszamigrálták Európába, hanem jelentős folyamatoptimalizációs és automatizációs átalakítások után kvázi új folyamatokat hoztak létre, amelyhez számos esetben további új, az anyavállalatoktól áthozott tevékenységeket is kapcsolnak.





19. Ábra - A globális értékláncok trendjeinek megjelenése a magyar captive központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményeire építve)

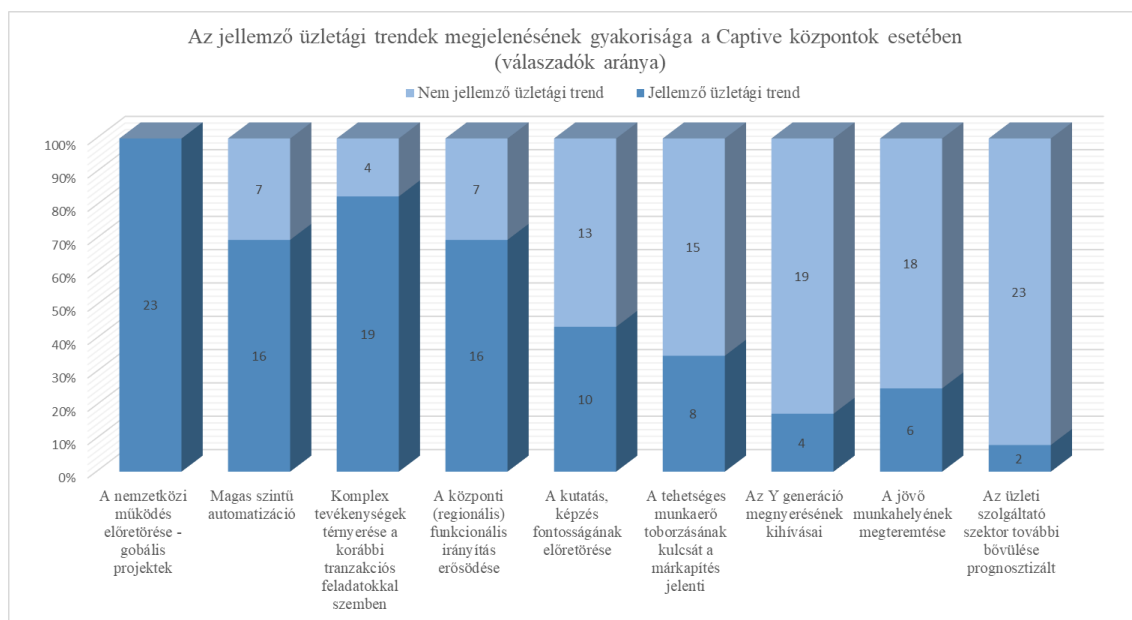
Az elsődleges tényezők mellett a globális értékláncok trendjei, mint fő indikátorok megjelennek a megosztott üzleti szolgáltató központok egyéb üzletági trendjeiben is. A válaszadók több mint 40%-a szerint az egyik legjelentősebb kihívás, amellyel a BSC-knek szembe kell nézniük a kutatás-képzés fontosságának előretörése. Ennek háttérben a komplex tevékenységek áthozatalának tendenciája áll, amelyhez kulcskérdés a megfelelő tudással, tapasztalattal rendelkező munkarő megszerzése és megtartása. Ezek az új projektek már olyan folyamatok áthozatalát célozzák, amelyekhez nem elegendő egy rövidebb “on the job” betanítási fázis. Megfelelő előképzettség nélkül ezeket az új pozíciókat már nagyon nehéz lenne betölteni. Ezt felismerve a magyar pénzügyi üzleti szolgáltató szegmens legnagyobb captive központjai az elmúlt évek során számos stratégiai partnerségi szerződést kötöttek a vezető gazdasági egyetemekkel, melynek keretein belül a hallgatóknak már az egyetem kezdetétől lehetősége van részt venni a vállalat által szervezett workshopokon, előadásokon a későbbiek során pedig bekerülhetnek a gyakornoki, valamint a frissdiplomás programokba.

E tevékenységekkel szoros összefüggésben áll a központok márképítő tevékenysége. E trend stratégiai megközelítését a piacon lévő képzett munkaerő hiánya és az egyre erősödő regionális verseny indikálja. Összességében elmondható, hogy a

magyar SSC/BSC központok márkaérték és márkaismertség szempontjából jóval előkelőbb helyet foglalnak el a BPO központoknál munkavállalók listáján, sőt a legnagyobb megosztott üzleti szolgáltató központok megítélése országosan is kiemelkedő.

Ugyan általánosságban elmondható hogy a munkavállalók életkora a magasabb hozzáadott értékű folyamatok magasabb arányú támogatásával összhangban nagyobb mint a BPO központokban ugyanakkor itt is az Y generáció túlsúlya jellemző, vagyis a humán erőforrás menedzsment egyik stratégiai kulcsfeladata e generáció motiválása és megtartása. A jövő munkahelyének megteremtése szempontjából a captive központok hasonlóan a BPO központokhoz regionálisan és országosan is az élmezőnybe tartoznak, a megkérdezettek alapján az egyetlen kisebb eltérés, hogy az outsourcing központokhoz képest kisebb a virtuális csapatok aránya, bár ez az eltérés inkább a pénzügyi, mintsem az IT szolgáltatás esetében szignifikáns.

A mélyinterjúk alapján a captive központok bővülésének két fő forrása a komplexebb folyamatok főleg regionálisan Nyugat-Európából a hazai üzleti szolgáltató szektorba történő kiszervezése, illetve az offshore szolgáltatások nearshore lokációba történő áthelyezése lehet.

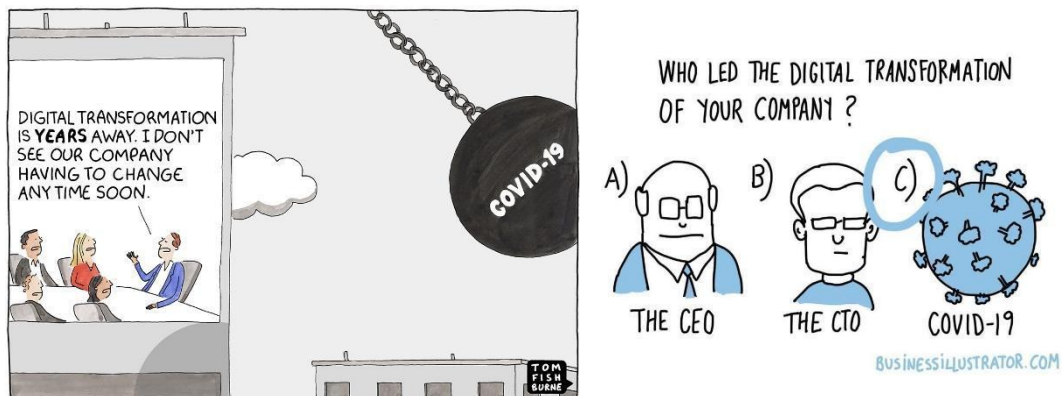


20. Ábra - A jellemző üzletági trendek megjelenése a captive központokban (Saját ábra a kérdőíves kutatás eredményei alapján)

## 12. A magyar üzleti szolgáltató szektor jövőbeni tendenciái a globális értékláncok trendjeinek Covid-19 okozta változásainak tükrében

Amikor ezt a fejezetet írom egy BPO központ IT tanácsadójaként már harmadik hónapja dolgozom kizárólag itthonról. Azóta az amúgyis nemzetközi csapattal sikeresen kiviteleztünk két szoftverelésítést, kitaláltuk hogy hogyan tudunk agilisan a leghatékonyabban együttműködni, a Microsoft Teams és integrált applikációjának használata a legkomplexebb dolgokra is hétköznapivá vált. Az összes szakértő egyetért abban, hogy a Covid-19 okozta válság nagysága nagyban függ attól, hogy milyen gyorsan képesek visszaállni a globális értékláncok a korábbihoz hasonló működési szintre továbbá az is egyértelműnek látszik, hogy a korábbi trendekben intenzívebb elmozdulásokra és új trendek megjelenésére is számítani kell.

A mélyinterjúk során feltett kérdésre miszerint milyen hatással van és lesz a Covid-19 a magyar üzleti szolgáltató szektorra mint az első és legfontosabb elemet a következő meme-t kaptam.



21 Ábra - A digitális transzformáció kényszerűsége (Forrás: <https://marketoologist.com/2020/04/digital-transformation-2.html>, <https://twitter.com/shathamaskiry/status/1254314536229842949/photo/1> Letöltés: 19.05.2020)

Vagyis a járvány már most is kézzelfogható következménye a digitalizáció kényszerű előretörése. Ezzel egyetértésben a magyar üzleti szolgáltató szektor teljes digitalizációs transzformációja is az elmúlt 3 hónap során végbement. A folyamatok nagyfokú digitalizációjával pedig egyes arányosan előirányzott a szolgáltatások térnyerésének további bővülése.

Az első felsővezetői interjú során kiemelt digitalizációs kényszer mellett a második mélyinterjú során a következő kulcstényezők lettek azonosítva a Covid-19 üzleti szolgáltató szektorra gyakorolt hatásaival kapcsolatban:

- A vállalatok számára magasabb kockázattal jár a jelenlegi szerződések megszüntetése
- A szektor ügyfelei kevésbé akarnak hosszútávon elköteleződni
- A döntések elhalasztásra kerültek
- Nehezebb és lassabb a munkaerő pótlása, viszont kisebb a fluktuáció mértéke is.

Közép és hosszú távon pedig a következő trendek lehetnek szignifikánsak: A felsővezetői interjúk alapján a GVC-k regionális koncentráció irányába történő eltolódása továbbra is kulcstényező marad, sőt további erősödés prognosztizálható. A Covid-19 hatásaként az európai vállalatok az elkövetkezendő időszakban mindenképpen jelentős regionális fókuszú üzleti szolgáltató választási stratégiát fognak folytatni. Ez már a folyó pályázati anyagok (RFP) kiírásából is látszik. Ennek oka, hogy a jelenlegi bizonytalan makrogazdasági helyzetben ismételten fontossá válik a földrajzi és kulturális közelség, és felértékelődik az olyan egyéb gazdasági életet támogató szektorok jelentősége, mint egy ország infrastruktúrája. Pl. megbízhatóan és jól kiépített internethálózat fontossága. Ezt támasztja alá, hogy az irodák elhagyásával számos indiai vagy manilai vállalat nem tudta biztosítani munkavállalóinak az otthonról való dolgozás infrastrukturális feltételeit. Ez azonban a költségoldalon drágább regionális szolgáltatás mellett hosszútávon nem jelenti az offshoring teljes visszaszorítását inkább a nearshoring és az offshoring párhuzamos működési modelljének előretörését. A tendencia elsősorban az BPO centerek esetében releváns a BSC-k esetében a CAPEX oldali befektetések kevésbé tudnak rugalmasan reagálni. A digitalizációval felmerül a regionalitás egy új szintje, az otthonról dolgozás lehetőségével ugyanis megszűnnek egy régió belül egy adott országhoz, szolgáltató központhoz való tartozás szigorú keretei, ez pedig az üzleti szolgáltató központok különösen a BPO centerek esetében a regionális verseny stratégiai átalakulását eredményezheti. Országos szinten ez biztosan lehetőséget teremt a vidéki városok lakóinak üzleti szolgáltató központokba való munkalehetőségeinek növelésére. Ugyanakkor abban mindkét vezető egyetértett, hogy az országok közötti működés harmonizálásához az uniós és különösen a regionális politikai és jogi keretrendszerek

kiépülése szükséges. Pl. külföldi munkavállaló jelenleg csak 180 napot dolgozhat egy adott nem lakóhelye szerinti EU-s tagországban.

A digitalizáció, mint az automatizáció előfeltételének kiterjedése mindenképpen magában hordozza az automatizációs, robotizációs törekvések előretörését, akár begyorsítva ezt a tendenciát. Ennek köszönhetően pedig további lehetőségek nyílhatnak a magasabb hozzáadott értékű folyamatok részarányának növelésére a magyar üzleti szolgáltató szegmensben. Ezek a tényezők pedig együttesen további lehetőségeket teremthetnek az nearshoring működés további előretörésének támogatására.

A másodlagos, de a globális értékláncok trendjei által indikált magyar szolgáltató szektor tendenciák közül a Covid-19-cel járó digitalizáció a jövő munkahelyének megteremtését hozta közelebb az otthonról való dolgozás feltételeinek megteremtésével. A home office intézményének jövőbeni fennmaradása azonban nem marad meg az üzleti szolgáltató központok határain belül. A csökkenő irodakapacitási igények számos további iparágra is hatással lesznek.

Az interjúk alapján elmondható, hogy az otthoni munkavégzés hosszútávú fenntartása akár még pozitív változásokat is előidézhet a Y és Z generáció megtartásáért folyó törekvésekben. E generációk régóta szeretnék flexibilisebb, otthonról végezhető munkarendet, amely a koronavírus hatására részben megvalósult. A home office jelensége előreláthatóan a megmarad a járvány után is, ehhez azonban új motivációs, vezetői módszerek kidolgozására is szükség lesz.

Végezetül mindketten kiemelték, hogy egyenlőre a teljes szektor nagyon óvatos, és jövője a globális meghatározottságától függően nagyban függ attól, hogy a globális GVC-k hogyan vészelik át a Covid-19 okozta válságot, és hogy a teljes integrált értéklánc egészében milyen változások lesznek szignifikánsak.

### 13. Összegzés

A meghosszabbított lisszaboni stratégia, a jelenlegi iparági és menedzsment trendek alapján a kelet-közép-európai üzleti szolgáltató ágazat további növekedése prognosztizált. Az egyre erősödő régiós verseny mellett a hazai üzleti szolgáltató szektor jelentős változásokkal és kihívásokkal néz szembe.

A dolgozat a magyar üzleti szolgáltató szektor aktuális trendjeit globális értékláncokban elhelyezve és értelmezve elemezte a 2008-as gazdasági válságtól napjainkig terjedő időszakban. Az analízis annak az alapfeltevésnek az igazolására épült, hogy a globális értékláncok WTO által azonosított hat trendje (1. A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban, 2. Az automatizáció, a robotizáció és a mesterséges intelligencia előretörésével, 3. A globális értékláncok tudásintenzívebbé válása, 4. A nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történik az elmozdulás regionális koncentrációja fokozódása, 5. A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása, 6. Az árukat előállító értékláncokon belül a kereskedelem súlyának csökkenése) nagyban meghatározza a magyar üzleti szolgáltató szektor aktuális tendenciáit. A kutatás a szolgáltatások közül a három legjelentősebb funkciót, az IT szolgáltatást, klasszikus ügyfélszolgálatot és a pénzügyi szolgáltatásokat vizsgálta, különbséget téve a klasszikus BPO és a captive központok tendenciái között.

A primer kutatásként 36, a trendek realizálását jelentő változásmenedzsment és projektmenedzsment területen dolgozó szakember kérdőíves megkérdezésére és két felsővezetői mélyinterjú anyagára, valamint a magyar, illetve külföldi tudományos, üzleti szakirodalom kritikai értelmezésére épülő elemzés három részre bontottan értelmezte és összegezte a globális értékláncok trendjeinek a magyar üzleti szolgáltató szektor tendenciáira gyakorolt hatásainak jellemzőit.

A dolgozat első része Porter, Williamson és Cose közgazdaságelméleti tételének segítségével definiált globális értékláncok a kiszervezés és kihelyezés fogalmi keretrendszerének meghatározása után a szolgáltatásokat és ezen belül is az üzleti szolgáltatásokat helyezte el a globális értékláncok mentén, illetve azonosította a GVC-k 2008-as válság utáni meghatározó trendjeit.

A második elemző rész Magyarország globális értékláncokba való beágyazottságát és a magyar üzleti szolgáltató szektornak a közép-európai regionális

meghatározottságát figyelembe véve az üzleti szolgáltató szektor kilenc azonosított kulcs trendje (1. A nemzetközi működés előretörése - globális működés 2. Magas szintű automatizáció, 3. Komplex tevékenységek térnyerése a korábbi tranzakciós feladatokkal szemben, 4. A regionális funkcionális irányítás erősödése, 5. A kutatás, képzés fontosságának előretörése, 6. A tehetséges munkaerő toborzásának kulcsát a márkaépítés jelenti, 7. Az Y generáció megnyerésének kihívásai, 8. A jövő munkahelyének megteremtése 9. Az üzleti szolgáltató szektor további bővülése prognosztizált) és a GVC-k trendjei közötti ok-okozati összefüggések feltárására fókuszált.

Végezetül a mélyinterjúk és a kérdőív eredményeire építve a harmadik rész célja annak összegzése, hogy a magyar üzleti szolgáltató szektor esetében az azonosított trendek hogyan jelennek meg, és mennyiben befolyásolják funkcionálisan pénzügyi, IT és klasszikus ügyfélszolgálati szolgáltatásokat nyújtó, kiszervezésre alapuló outsourcing és a kihelyezésen alapuló megosztott üzleti szolgáltató központok működését. Kitekintésként pedig a magyar üzleti szolgáltató szektorban a koronavírus-járvány hatására végbemenő digitális transzformáció lehetséges hatásait vizsgálja a prognosztizált globális trendek tükrében.

## Irodalomjegyzék

1. Angyal Ádám. (2001): Vállalati kormányzás, AULA Kiadó, Budapest
2. Antalóczy Katalin (2019): Gazdaságok a globális értékláncban, Előadásdiák, Budapest Gazdasági Egyetem
3. Antalóczy Katalin (2019): Gazdaságok a globális értékláncban II – Magyarország esete, Előadásdiák, Budapest Gazdasági Egyetem
4. Antalóczy Katalin (2018): Magyarország a globális értékláncokban – az áruforgalmi háló Tanulmány a "Az exportot befolyásoló tényezők – három európai régió összehasonlítása" című 115578 számú NKFIH kutatás alapján
5. Antalóczy Katalin (2017): Magyarország a globális értékláncokban: az áruforgalmi háló. Prosperitas, 4 (1). pp. 7-41. ISSN 2064-759X
6. Antalóczy Katalin – Éltető Andrea (2017): Export- és befektetésösztönzési rendszerek a visegrádi országokban – tapasztalatok és kihívások Külgazdaság LXI. Évfolyam 2017/11–12
7. Antalóczy Katalin – Sass Magdolna (2014) Tükör által homályosan - A külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról Journal of Economic Literature (JEL) kód: F21, C80
8. Arnaus Costinot és Dave Donaldson (2012): Ricardo's Theory of Comparative Advantage, MIT Papers and Proceedings Forrás: <https://economics.mit.edu/files/7536> letöltés: 2020.03.17.
9. B. Quinn, R. Cook, A. Kris (2000): Shared services: Mining for corporate gold, Harlow: Prentice Hall,
10. Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás András. (1991): Vezetés-szervezés II. AULA Kiadó, Budapest
11. Balaton Károly, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk, Szabó Zsolt Roland és Tari Ernő (2009): Stratégiai menedzsment Aula kiadó
12. Bergeron, Bryan P. (2003): Essentials of Shared Services Hoboken, N.J. ; John Wiley,
13. Czakó Erzsébet, Reszegi László (2010): Nemzetközi Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó 240-270. o.
14. Deborah K. Elms, Patrick Low (2013): Global value chains in a changing world, Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU), and World Trade Organization



15. Demeter Krisztina (2006): Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján 34. Műhelytanulmány Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
16. Drótos György (2005): Információtechnológia és változásvezetés. Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós (szerk): Változás és vezetés. Aula, Budapest. 168-181. o.
17. Drótos György (2007): Információrendszerek a közszolgálati szervezetekben, Antal Zsuzsanna és tsa. Közszolgálati szervezetek vezetése: Jegyzet. BCE, Vezetéstudományi Intézet, Budapest. 163-187 o.
18. Éltető Andrea, Szijártó Norbert (2018): Változó Európa a változó világban MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Világgazdasági Intézet, Budapest
19. Ésik Róbert, Arjen Sader, Zsolt Kelliár (2017): Hungarien Shared Serices and Business Insides 2017, HIPA – Hungarian Investment Promotion, Budapest
20. Gary Gereffi (2018): Global Value Chains and Development - Redefining the Contours of 21st Century Capitalism, Duke University, USA
21. Gary Gereffi, Karina Fernandez-Stark (2016): Global Value Chain Analysis: A Primer, 2nd Edition, Duke University, USA
22. George Stonehouse és Brian Snowdon (2007): Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, Journal of Management Inquiry 16(3):256-273, September 2007
23. Gyuricsku Eszter, Erdős Dorottya, Füzes Tamás, Pálinkás Klára, Somogyi Levente (2017): Hungarian Shared Service Survey, Deloitte Hungary
24. Hinek Mátyás (2009): Az outsourcing A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata Pécsi Tudományegyetem
25. Hortoványi Lilla, Balaton Károly (2016): A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata, Vezetéstudomány XLVII. ÉVF. 2016. 12. SZM
26. Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland. (2006): Knowledge and Organization: A Network Perspective, Society and Economy 28 (2): 165-179. o,
27. Ilyés Márton, Juhász-Dóra Katalin, Kiss Veronika, Miklós Ilona, Vajkai Éva, Vakhal Péter (2016): A globális értékláncok - elméleti alapok és számbavételi lehetőségek. Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 7. Szerk: Czakó Erzsébet, 163. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest

28. IMF (2013): German-Central European Supply Chain—Cluster Report
29. John Hawksworth, Richard Berriman, Saloni Goel (2018): Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation, PWC UK
30. Kacsirek László (2020): A regionális és globális értékláncok változásai a magyar külgazdasági érdekek tükrében, Külügyi és Külgazdasági Intézet
31. Kapás Judit (2000): A tranzakciós költségek tana a vállalatelméletben Vezetéstudományi szemle XXXI. évfolyam 7-8. Szám
32. Központi Statisztikai Hivatal (2018): Helyzetkép a külkereskedelemről, 2018 Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/kulker18.pdf> Letöltés: 2020-05-20
33. Marciniak Róbert (2012) Hybrid Models as a Mix of Shared Services and Outsourcing or Could Hybrid Model be the New Management Buzz in the Following Times International Journal of Business and Management Studies (IJBMS) 4 (1), 227-235. o.
34. Marciniak Róbert (2015): Basics of market-like operation in the business services, Challenges in economic and technological development Conference Proceedings University of Miskolc
35. Marciniak Róbert (2016): Maturity Models of Shared Services in Theory and Practice, Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century III.. 250 p. Óbudai Egyetem 191-204.o.
36. Marciniak Róbert (2017): Automation revolutionize the Business Service Industry „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia , 217-223.
37. Nemzeti Export Stratégia 2019-2030 külgazdasági és külügyminisztérium exportfejlesztési koordinációs főosztály Forrás: <https://www.kormany.hu/download/e/ca/91000/Nemzeti%20Export%20Strat%203%20A9gia%202019-2030.pdf#!DocumentBrowse> Letöltés: 2020.05.20
38. Nicola Acocella (2005): Economic Policy in the Age of Globalisation, Cambridge University Press, Cambridge
39. OECD – WTO Synthesis report (2013): Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains
40. OECD Policy Dialogue on aid for trade (2012): Mapping global value chains

41. Patrick Low (2013): The role of services in global value chains Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU), and World Trade Organization
42. Peter Lowes (2009): Which is Better: Outsourcing or Shared Services? Deloitte Debates
43. Raffay Zoltán (2004): „Az üzleti szolgáltatások szerepe a regionális versenyképesség erősítésében,” Versenyképesség és igazgatás: tanulmányok a regionális versenyképesség igazgatási feltételeiről, P. K. Ilona, Szerk., Pécs, MTA Regionális Kutatások Központja., 69-90.o
44. Ránki-Kovács Richard, Dr. Drótos György, Dr. Marciniak Róbert, Lente Dávid, Willbrandt Nikoletta (2019): Business Services Hungary 2019, HIPA – Hungarian Investment Promotion Agency, HOA – Hungarian Service and Outsourcing Association, Budapest
45. Ránki-Kovács Richard, Dr. Drótos György, Dr. Marciniak Róbert, Lente Dávid, Willbrandt Nikoletta (2018): Business Services Hungary 2018, HIPA – Hungarian Investment Promotion Agency, HOA – Hungarian Service and Outsourcing Association, Budapest
46. Robert B Koopman, William M. Powers, Zhi Wang, Shang-Jin Wei (2010): Give Credit Where Credit is Due: Tracing Value Added in Global Production Chains, Working paper series (National Bureau of Economic Research), October 2010
47. Robert Kaplinsky, (2000): Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis?, Journal of development studies, 37(2), 117-146.o.
48. Robert N Anthony, Vijay Govindarajan (2013): Menedzsment Kontroll Rendszerek Ifua Horvath & Partners
49. S.Ackroyd ,J.Hughes (1992) Data Collection in Context Longman Publications
50. Susan Hogan (2012) Outsourcing or Shared Services? 2012 03. 29. The wall street journal
51. Susan Lund , James Manyika, Jonathan Woetzel, Jacques Bughin, Brussels Mekala Krishnan, Boston Jeongmin Seong, Mac Muir (2019): Globalization in Transition :The Future of Trade and Value Chains, McKinsey & Company
52. Szalavetz Andrea (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. Közgazdasági Szemle, 55. évf., 6. Szám
53. Szalavetz Andrea (2009): Feltörekvő transznacionális társaságok – a kínai példa a klasszikus elmélet tükrében. Közgazdasági Szemle, 56. évf., 12. Szám

54. Szalavetz Andrea (2012): Micro-level aspects of knowledge-based development: Measuring quality-based upgrading in MNCs Hungarian subsidiaries. *International Journal of Knowledge-Based Development*, Vol. 3., No. 4.
55. Szalavetz Andrea (2013) Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében *Külgazdaság*, LVII. évf., 2013. március–április (46–64 o.)
56. Szalavetz Andrea (2015): Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai, Akadémiai doktori értekezés Magyar Tudományos Akadémia
57. Toarniczky Andrea (2006): A szervezeti kultúra mérési kultúrája. *Vezetéstudomány* 2006 különszám, 14-24. o.
58. Tóth Fanni Fruzsina (2018): Migrációs, transzformációs és tranzíciós projektek a magyar üzleti szolgáltató szektorban, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Tanszék
59. Vakhal Péter (2017): Magyarország elhelyezkedése a globális érték- és termelési láncban, KOPINT-TÁRKI Konjunktúrakutatási Intézet Zrt., Budapest
60. Vásáry Viktória (2016): Milyen mértékben integrálódtak a nemzetközi termelési együttműködésbe? *Körkép*, 21. századi kihívások, Szerkesztette: Fenyvesi Éva – Vágány Judit, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest
61. Verna Allee (2008): Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 Issue: 1. 5-24 o.
62. Williamson (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 (Oct., 1979), 233-261 o.
63. Wojciech Bogdan, Agnieszka Dzierań, Janusz Górecki, Ewa Kapusta, Łukasz Karpiesiuk, Mateusz Polkowski, Piotr Rogala (2015): Business services in Central and Eastern Europe Association of Business Service Leaders
64. WTO (2019): Global Value Chain development Report, Geneva
65. WTO (2018): Global Value Chain development Report, Geneva
66. WTO (2017): Global Value Chain development Report, Geneva
67. WTO (2008): Global value chains in a changing world Szerkesztette: Deborah K. Elms és Patrick Low

## **Mellékletek**

### ***A kutatáshoz használt kérdőív***

#### **I. Általános rész**

1. Milyen típusú üzleti szolgáltató központban dolgozol?

- BPO center
- Captive központ

2. Milyen funkciós területen dolgozol?

- Pénzügy
- IT szolgáltatás
- Klasszikus ügyfélszolgálat

3. Milyen pozícióban dolgozol?

#### **II. A GVC-k globális trendjeinek vizsgálata az üzleti szolgáltató központok esetében**

1. Az alábbi globális értéklánc trendek közül melyek relevánsak tapasztalatod alapján a magyar üzleti szolgáltató szektorra?

- A nemzetközi értékláncoktól a regionális integrációk felé történik az elmozdulás az értékláncok regionális koncentrációja fokozódik
- A globális értékláncok tudásintenzívebbé válása
- A bérkülönbségek kihasználására épülő offshoring fokozatos visszaszorulása
- A szolgáltatások szerepének felértékelődése az értékláncokban
- Az automatizáció, a robotizáció és a mesterséges intelligencia előretörésével
- A termékkereskedelem arányának csökkenése a kereskedelemben

2. 1-5-ös skálán mennyiben valósul meg az inkább regionális ügyfelek irányába történő elmozdulás?

3. Miben mutatkozik meg a regionális ügyfelek irányába történő elmozdulás?

4. 1-5-ös skálán mennyire tevődik át regionális szintre a stratégiai döntéshozatal?

5. 1-5-ös skálán mennyire meghatározó a nearshoring fontossága regionális szinten?

6. Milyen nearshoringot bevonó működési modell jellemző az általad támogatott szolgáltató központra?
7. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján mennyire jellemző 1-5-ös skálán a tudásintenzívebb folyamatok térnyerése az általad támogatott központra?
8. Milyen tudásintenzívebb folyamatok kerülnek kiszervezésre magyarországra?
9. És mik lehetnek a stratégiai célkitűzések a jövőre nézve?
10. Más a klasszikus IT, klasszikus ügyfélszolgálat pénzügyi szolgáltatások melletti folyamatok megjelenésére is számítasz-e? Ha igen melyek ezek?
11. 1-5-ös skálán milyen összefüggést látsz aközött, hogy a magasabb hozzáadott értékű folyamatok esetében jelentősebb a nearshoring szerepe?
12. Elsődlegesen milyen automatizációs törekvésekkel találoztál?
  - Excel makrók
  - Power BI
  - RPA projektek
  - AI
  - Más (Kérlek fejts ki)
13. Milyen RPA projektekkel találoztál?
14. Kérlek fejtsd ki, hogy automatizáció hosszú távon milyen hatással lesz a BPO centerekre?
15. A Globális trendekkel összhangban illetve azokra építve a következő trendek azonosíthatók a Magyar üzleti szolgáltatások piacán. Kérlek jelöld amelyeket jellemzőnek érzel
  - Az üzleti szolgáltató szektor további bővülése prognosztizált
  - A tehetséges munkaerő toborzásának kulcsát a márkaépítés jelenti
  - A jövő munkahelyének megteremtése
  - Az Y generáció megnyerésének kihívásai
  - Oktatás, képzés
16. Milyen márkaépítési tevékenységeket folytat a szervezet ahol dolgozol?
  - Employer Engagement Program
  - Egyetemi együttműködési programok

- Konferencia szervezések és részvételek
- Intenzív közösségi média jelenlét
- Egyéb (kérek fejtse ki)

17. 1-5 ös skálán mennyire jelent kihívást az Y-Z generáció megnyerése és megtartása

18. Kérlek jelöld, hogy a jövő munkahelyének megteremtéséhez már milyen újításokat vezetett be a vállalat ahol dolgozol?

- Home office
- Virtuális teamek
- Flexibilis munkarend
- Egyéb

19. Az oktatás képzés területén mire helyeződik hangsúly a szervezeten belül

- Onboarding képzés
- Lány képességek fejlesztése
- Technikai, szoftver ismeretek bővítése
- Egyéb

### **A Covid-19 hatása- (Csak a mélyinterjúk során)**

- Milyen azonnali hatása volt a Covid-19-nek a magyar üzleti szolgáltató szektorra?
- A GVC-k trendjeit hogyan fogja befolyásolni a Covid-19?
- A magyar üzleti szektor egyéb a globális értékláncok trendjei által befolyásolt tendenciáit hogyan fogja befolyásolni a Covid-19?

### ***Mélyinterjúk jegyzéke***

<i>Név</i>	<i>Pozíció</i>	<i>Interjú dátuma</i>
Csajtai Kornél	Center Head	2020.05.15
Keresztényi Attila	CIS Delivery Director	2020.05.20

Az interjúk vázát a kérdőív kérdései jelentették külön kiegészítve egy, a koronavírus hatásaival foglalkozó résszel.