

Offshoring a tvorba pracovných miest v sektore služieb

Valéria Michalová¹ – Dominika Macková²

Offshoring and the Working Place Creation in the Services Sector

Abstract

The offshoring development as one of the forms of direct foreign investments (FDI) in global economy has big impact on the service sector and working places creation included, especially in the field of business services. FDI can be seen as call centers and shared services centers establishment. Slovakia together with Middle and Eastern European (MEE) countries has become base for many shared services centers in the last decade. The topic of this article is to clarify to which extent this subsector of services does participate on direct foreign investments in the global measure, what role does it play by working places creation in Slovakia and MEE countries, what trends are being expected and as well what challenges does it mean for educational systems in host countries. It deals with current situation in the observer territory.

Key words

Offshoring, working place creation, services sector, call center, shared services centers

JEL Classification: L8, O14, P33

Úvod

Liberalizáciou svetového obchodu a globalizáciou svetovej ekonomiky sa prehlbuje závislosť trhov a posilňuje integrujúca funkcia služieb, čo sa prejavuje v raste ich zastúpenia na tvorbe pracovných miest, pridanej hodnoty a vytváraní podnikateľských príležitostí. Technickým pokrokom a novými komunikačnými technológiami sa zjednodušil prístup na zahraničné trhy, znížili sa dopravné náklady, čo na mikroúrovni viedlo firmy k novým stratégiám racionalizácie nákladov, zefektívňovania riadiacich činností (štandardizáciou procesov) a lepšieho zhodnocovania zdrojov na otvorených trhoch. Presúvanie aktivít do zahraničia otvorilo nové možnosti využitia úspor z rozsahu a znamenalo nástup offshoringu. Offshoringom premiestňované aktivity, profilujúce sa ako vertikálna špecializácia priamych zahraničných investícií, sú dnes najdôležitejším prostriedkom umožňujúcim vstup služieb na zahraničné trhy a ich spájanie s národnými ekonomikami. V poslednom období sa prejavili ako zriaďovanie call centers, shared services centers (centrá zdieľaných/strategických služieb).

Slovensko sa v uplynulej dekáde stalo základňou pre mnohé centrá zdieľaných (strategických) služieb či call centier ako rozšírenej formy uplatňovania princípov offshoringu v súčasnosti. Do akej miery sa tento subsektor služieb podieľa na priamych

¹ prof. Ing. Valéria Michalová, CSc.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: michalov@euba.sk

² Ing. Dominika Macková; IBM Transformation & Operations, Dúbravská cesta 14, 841 04 Bratislava; E-mail: mackovadominika8@gmail.com

zahraničných investíciách vo svetovom meradle a akú úlohu zohráva pri tvorbe pracovných miest, osobitne na Slovensku, aj v porovnaní s krajinami strednej Európy a aká je jeho perspektíva, je predmetom pozorovania.

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je na základe ozrejmenia offshoringu ako obchodného procesu a investičného zámeru poukázať na jeho význam pre ekonomiku a v tomto kontexte na jeho presadzovanie vo svetovej ekonomike, ako aj na jeho profilovanie, s osobitným zreteľom v sektore služieb z hľadiska tvorby pracovných miest na Slovensku aj v krajinách centrálnej Európy.

Pri riešení predmetných otázok sa v metodologickej rovine uplatnila systematizácia poznatkovej bázy pojmového aparátu a funkčných aspektov offshoringu, identifikácia kľúčových faktorov výberu destinácie pre offshoring a tiež ozrejmenie hlavne makroekonomických aspektov vplyvu offshoringu na tvorbu pracovných miest. V aplikovanej rovine sa využili kvantitatívne metódy na analýzy sekundárnych údajových databáz o priamych zahraničných investíciách a ich vývojových trendoch vo svetovej ekonomike, s dosahom na tvorbu pracovných miest, adresne v centrách zdieľaných služieb ako progresívneho trendu v globálnom ekonomickom priestore. Doplnené sú výsledkami kvalitatívneho výskumu o trendoch a perspektívach centier zdieľaných služieb na Slovensku a v regióne strednej Európy.

2 Výsledky a diskusia

2.1 Offshoring ako obchodný proces a investičný zámer

Napriek vysokej frekvencii pojmu offshoring v praxi dochádza k stotožňovaniu s pojmom outsourcing, preto je opodstatnené ich vysvetliť. Podľa OECD offshoring znamená presun organizačných jednotiek (pracovných miest a procesov) do inej krajiny bez rozlišovania, či poskytovateľ je externý, alebo stále riadený materskou spoločnosťou. Na druhej strane outsourcing predstavuje odovzdanie vnútropodnikových aktivít (pracovných miest a procesov) zvyčajne nesúvisiacich s hlavnou činnosťou organizácie na externý subjekt bez ohľadu na umiestnenie poskytovateľa. Outsourcing môže teda zahŕňať premiestňovanie aktivít v rámci jednej krajiny aj medzi krajinami, zatiaľ čo *offshoring sa vzťahuje iba na medzinárodné premiestňovanie* (Olsen, 2006). Zahŕňať môže tak výrobné procesy, ako aj produkciu služieb. Jednotlivé kombinácie možností presunu aktivít organizačných jednotiek sú znázornené na obrázku č. 1

Obr. 1 Vymedzenie offshoringu a outsourcingu

		Lokalizácia	
		Domáca	V cudzine
Vlastníctvo	Doma	Domáca vnútorná produkcia	Vertikálne PZI/produkcia so zahraničnou afiliáciou
	Externe	Domáci outsourcing	Medzinárodný outsourcing/bez zmlúv

→ **outsourcing**

↓
offshoring

Zdroj: Bottini et al., 2007 s. 3

Z vymedzenia offshoringu vyplýva, že premiestňované aktivity sa profilujú ako vertikálna špecializácia priamych zahraničných investícií. Priame zahraničné investície (PZI) predstavujú jednu z foriem vývozu kapitálu a kategóriu medzinárodných investícií. Ide o investície (domáca krajina) umiestnené v zahraničí (hostiteľská krajina) s cieľom získať kontrolu nad podnikom, do ktorého sa investuje zväčša na dlhodobom základe. Investor sa podieľa nielen na zisku firmy, ale aj na jej vlastníctve v takom rozsahu, že ju môže ovládať, kontrolovať a riadiť. Niekedy ani 100-percentné vlastníctvo nezaručuje absolútnu kontrolu, ak sa firma musí podriať reštrikciám vlády hostiteľskej krajiny. OECD uvádza 10 % a viac ako predpoklad na zatriedenie investície medzi priame. PZI nie sú však len pohybom finančných prostriedkov, ale aj *presunom manažmentu, skúseností, obchodného tajomstva, technológie, práv na používanie značky, know-how, marketingových stratégií a pod.*

Zapojenie priameho zahraničného investovania sa v prípade offshoringu prekrýva s obchodom so službami (podľa Všeobecnej dohody so službami GATS, Mode 1), pretože väčšina podnikov služieb pôsobiacich na medzinárodných trhoch nemôže efektívne zabezpečovať svoje zábery bez priameho investovania. Rozhodovanie závisí od situácie v podniku, od druhov služieb, ktoré poskytujú, a tiež požiadaviek rôznych národných trhov.

Investovanie mimo domácej krajiny uskutočňované buď v akvizícii cez fúziu a kontrolu existujúceho podniku, alebo založením pobočiek na vybraných trhoch, závisí od toho, či existujú pre podnik špecifické prednosti zastúpenia na cieľovom trhu, ktoré by mali byť dosť veľké. Súvisia predovšetkým s produkčnými zručnosťami a so znalosťami, o ktorých sa predpokladá, že sú jedinečné pre podniky určitých krajín. Ekonomická logika vedie organizácie k presadzovaniu offshoringu s cieľom znižovať náklady a zvyšovať ziskovosť. Na druhej strane offshoring vystavuje organizácie rôznym rizikám v hostiteľskej krajine: politickým, právnym, bezpečnostným (dát, zraniteľnosti informačných systémov), nevyzretému podnikateľskému prostrediu, sociálno-kultúrnym problémom. To sú dôvody, pre ktoré by mal byť uskutočnený zodpovedný výber krajiny pre investovanie (Djavanshir, 2005).

PZI predstavujú výhodnejšie lokalizovanie produkcie služieb na obsluhovanom trhu ako priamy vývoz na tento trh, najmä pri takých službách, ako sú finančné a telekomunikačné a tiež obchodno-podnikateľské. Výhody sú dvojakého druhu: výkonnostné, spojené s redukciami kontaktu so zákazníkom a na to sa viažuce náklady, a výhody strategického správania podnikateľov v hľadaní trhovej sily a kontroly cien. V poslednom období sa exportne orientované PZI v sektore služieb prejavili ako zria-

d'ovanie call centier, shared services centers (centrá strategických služieb), IT služby, Business Process Outsourcing (BPO), Regional headquarters (regionálne sídla firiem), výskumno-vývojové centrá, offshore bankových služieb (Michalová, 2013).

2.2 Faktory výberu vhodnej destinácie pre offshoring

Kľúčovým rozhodnutím pre offshoring je výber vhodnej destinácie. Musí vychádzať zo starostlivého posúdenia objektívnych kritérií v konkrétnom kontexte obchodných požiadaviek každej spoločnosti a jej podnikateľského zámeru. Jednotlivé modely a preferenčné usporiadania môžu spoločnostiam pomôcť porovnať faktory medzi viacerými krajinami a posúdiť kompromisy, tzv. tradeoffs (Kearney, 2004). Posudzovanie kompromisov možno v tejto súvislosti prirovnať k jednému zo zákonov ekonómie, a to k teórii alternatívnych nákladov, ktorá hovorí: „Alternatívne náklady predstavujú hodnotu statku alebo služby, ktorých sme sa vzdali v prospech iného statku. Alternatívne náklady predstavujú hodnotu obetovanej príležitosti“ (Lisý, 2007).

Tab. 1 Faktory výberu vhodnej destinácie pre offshoring

Hodnotenie krajín podľa kategórií		
FINANČNÉ FAKTORY (40 %)	Náklady na pracovnú silu	- Priemerné mzdy v jednotlivých regiónoch a odvetviach
	Infraštruktúrne náklady	- Transakčné náklady spojené s realizáciou offshoringu, telekomunikačné náklady a náklady spojené s cestovnými výdavkami k jednotlivým partnerom, elektrická energia, vodné a stočné
	Daňové a regulačné náklady	- Daňové sadzby, daňové úľavy, dotácie, granty, colné bariéry
FAKTORY PRACOVNEJ SILY (30 %)	Celkové skúsenosti a schopnosti	- Existencia sektora IT a centier zdieľaných služieb na trhu - Prieskumy ratingových agentúr v daných sektoroch, napr. IT sektor, manažment
	Dostupnosť pracovnej sily	- Celková pracovná sila a vysokoškolsky vzdelaná pracovná sila
	Vzdelanie a jazyková vybavenosť	- Dostupnosť pracovnej sily na požadovanej jazykovej vybavenosti a požadovaného vzdelania
	Prirodzený úbytok pracovných síl	- Vývoj miery nezamestnanosti, fluktuácie a veková pyramída
EKONOMICKÉ FAKTORY (30 %)	Politicko-ekonomická stabilita	- Komplexná analýza hodnotení podnikateľského prostredia a politického systému vypracovaných medzinárodnými organizáciami a ratingovými agentúrami - Miera byrokracie a korupcie - Štátna podpora sektora IKT
	Miestna infraštruktúra	- Kvalita miestnej infraštruktúry
	Kultúrna adaptabilnosť	
	Ochrana duševného vlastníctva	

Zdroj: Kearney, 2004, s. 5

Aj subjekty offshoringu musia zväžiť, ktorú kombináciu dostupných pozitívnych faktorov, ktorými disponuje určitá krajina, uprednostní pred faktormi v inej krajine. Ide napr. o dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily a jej jazykovej vybavenosti, priemernú mzdu v krajine, daňové sadzby a pod. Preferenčné usporiadanie faktorov výberu vhodnej destinácie je sprehľadnené v tabuľke 1. Jednotlivé faktory rozhodovania v nej boli určené na základe zistení z prieskumov a zo zákaziek od klientov. Kategóriám bola pridelená váha podľa ich významu pre offshore rozhodnutie. Vzhľadom na to, že náklady sú primárnou hnacou silou offshore rozhodnutia, finančné faktory tvoria 40 percent z celkovej váhy. Zostávajúce dve kategórie – pracovná sila a ekonomické faktory – majú po 30 percent celkovej váhy (Kearney, 2004).

2.3 Aspekty vplyvu offshoringu na tvorbu pracovných miest

Do aktivít offshoringu sú zapojené firmy z rôznych hospodárskych odvetví a teritórií. Významnú úlohu v celom procese zohrávajú rozvojové krajiny a tranzitívne ekonomiky, ktorých zapojenie do medzinárodného obchodu umožňuje firmám ťažiť zo všeobecne nižších mzdových nákladov v týchto krajinách. Potvrdzujú to údaje o smerovaní PZI. Kým v roku 1990 sa rozvojové krajiny spolu s tranzitívnymi podieľali na objeme PZI vo svete 24,7 %, v roku 2012 to už bolo 33,9 %. (World investment report, 2014). Tento aspekt viedol k obavám v rozvinutých krajinách, že pracovné miesta sa budú premiestňovať do rozvojových a tranzitívnych ekonomík, čo spôsobí nedostatok pracovných príležitostí v domácej krajine. Offshoring je teda často považovaný za dôvod nižšej tvorby pracovných miest a tlaku na znížovanie miezd, ale komplexné posúdenie všetkých faktorov a súvislostí vedie k záveru, že obavy sú často väčšie ako reálne riziko (Bottini, Ernst & Luebker, 2007).

V krátkodobom horizonte existuje riziko straty pracovných miest, ale na druhej strane zisky z offshoringu vedú k vytvoreniu nových pracovných miest. Hlavný rozdiel medzi vplyvmi na zamestnanosť v krátkodobom a strednodobom horizonte je to, že krátkodobé účinky sú väčšinou priame a negatívne, zatiaľ čo strednodobé efekty sú nepriame a väčšinou pozitívne. Zisky z offshoringu sa nezobrazia okamžite a nebudú sa priamo týkať ľudí, ktorých pracovné miesta boli tým ovplyvnené. V dôsledku toho, väčšina pozitívnych účinkov nie je považovaná za dôsledok offshoringu, ale iba negatívne dopady sú s ním priamo spojené. Zložitosť tohto javu a náročnosť identifikovať presný dosah offshoringu predstavuje značné prekážky pre vyčíslenie ziskov a konkrétnych efektov.

Medzi hlavné makroekonomické aspekty vplyvu offshoringu spájané s tvorbou pracovných miest patria:

1. Rast príjmov spotrebiteľov – premiestnenie produkcie výrobkov a služieb vďaka offshoringu za cenu nižšiu ak než tá, ktorá by sa použila, keby boli vyrobené rovnaké výrobky a služby vo vysielajúcej krajine, zvyšuje príjmy spotrebiteľov v tejto krajine. Rast príjmov zvýši spotrebu a prípadne aj úspory. Rast spotreby bude mať pozitívny vplyv na zamestnanosť, najmä ak je zameraná hlavne na dopyt po výrobkoch a službách na domácom trhu ako po dovažovaných produktoch. Na druhej strane pracovné miesta vytvorené z dôvodu zvýšenia spotreby sa môžu týkať odvetví a pracovných miest nových a odlišných od tých, ktoré boli stratené v dôsledku offshoringu.

2. Zvýšenie konkurencieschopnosti a produktivity v podnikoch – odráža sa najmä v zlepšení cenovej konkurencieschopnosti. Ak zmeny výmenného kurzu neobmedzujú zníženie nákladov na dovážané výrobky a služby, môže podnik buď zvýšiť marže, bez toho aby došlo k významnému zvýšeniu cien, alebo prejsť na zníženie dovozných cien a zvýšiť tak svoj podiel na trhu a nepriamo svoje zisky. Vplyv na zamestnanosť bude do značnej miery závisieť od stratégie podniku a tiež makroekonomického prostredia. Ak domáci dopyt rastie, podnik bude investovať a vyrábať viac a nepriamo tvoriť nové pracovné miesta. Ak je domáci dopyt slabý, ale exportné trhy sa rozširujú, bude závisieť od podniku, či sa rozhodne exportovať, alebo vytvorí nové výrobné jednotky na zahraničných trhoch. Ďalším dôležitým efektom, ktorý môže mať offshoring na činnosť podnikov, je produktivita. Aj keď zlepšenie nemusí mať nutne okamžitý pozitívny vplyv na zamestnanosť, podporuje investície do nových technológií a nepriamo vytvára vyššie kvalifikované pracovné miesta.
3. Rast vývozu – empirické štúdie preukazujú, že na makroekonomickej úrovni zahraničné investície často dopĺňajú obchod a vytvárajú dodatočný export a tým nepriamo aj pracovné miesta. Okrem toho rast príjmov v prijímajúcich krajinách offshoringu, ktoré sú stále viac integrované do svetovej ekonomiky, vytvára dodatočný dopyt, ktorý by mohol byť uspokojený novými vývozmi z vysielajúcich krajín.
4. Kontrola inflácie – znižovanie nákladov je jedným z hlavných dôvodov na premiestnenie produkcie. Toto zníženie prispieje k lepšej kontrole inflácie a spomaleniu rastu spotrebiteľských cien. To bude podporovať flexibilnú menovú politiku a udržanie reálnych úrokových sadzieb na pomerne nízkej úrovni. Nepriamo môžu nízke úrokové sadzby stimulovať investície a tým aj vytváranie pracovných miest.
5. Lepšia návratnosť kapitálu – v cieľových krajinách offshoringu sú nižšie náklady na pracovnú silu, z čoho vyplýva vyššia návratnosť investícií. Takýmto spôsobom repatriované zisky prinášajú vyššiu odmenu vlastníkom kapitálu, od ktorých závisia aj budúce podnikové stratégie. No na základe týchto výsledkov je veľmi ťažké predpovedať vplyvy na zamestnanosť (Hatzichronoglou, 2005).

Pozitívny vplyv offshoringu v súvislosti s vytváraním pracovných príležitostí nie je však reálnym prínosom v prípade, že kvalita nových pracovných miest je nízka. Vzniká riziko, že „zlé“ pracovné miesta v host'ovských/rozvíjajúcich sa krajinách nahradia „dobré“ pracovné miesta v rozvinutých krajinách. Offshoring je takisto spojený s rastúcou nerovnosťou miezd. Aj keď dopyt po pracovnej sile vďaka offshoringu je značný, úroveň kvalifikácie zamestnancov rozvinutých krajín je všeobecne nad priemerom tejto úrovne rozvojových krajín. To môže zvýšiť príplatky ku mzde kvalifikovaných pracovníkov v rozvojových krajinách a tým zväčšiť mzdové rozdiely, čo má negatívny vplyv na nižšie kvalifikovaných pracovníkov. Napriek tomu novým trendom v offshoringu, najmä v oblasti služieb, je rastúci dopyt po vysoko kvalifikovaných činnostiach (Bottini, Ernst, & Luebker, 2007).

V posledných rokoch však offshoring už nie je len o hľadaní možností zníženia nákladov. Spoločnosti hľadajú nové nápady a talentovanú pracovnú silu v zahraničí. Začínajú presúvať do zahraničia aj výskum, vývoj a inovácie, ktoré boli predtým považované za kľúčové podnikateľské aktivity a boli zabezpečované výhradne materskou firmou. *Offshoring je teraz o bližších spojeniach, lepších službách pre zákazníkov, tvori-*

vosti a inováciách. Umožňuje lepšie prepojenie s partnermi, dodávateľmi a so zákazníkmi, a čo je najdôležitejšie, zapojenie do multilaterálnej inovačnej spolupráce. Podľa McKinsey Global Institute primárna motivácia pre outsourcing a offshoring sa posúva zľava doprava ako je znázornené na obrázku 2 – od hľadania lacnej pracovnej sily k hľadaniu talentov a nových nápadov (Contractor, 2011). Z neho vyplýva, že *s rastúcou náročnosťou vykonávaných podnikových funkcií v offshoringu služieb rastie dopyt po vyššie kvalifikovanej pracovnej sile.*

Pri súčasne presadzovanom trende stále častejšieho offshoringu poznatkovo intenzívnych služieb a činností výskumu a vývoja sa teda mení aj štruktúra dopytu po pracovnej sile. V dôsledku tohto je nevyhnutné zabezpečiť dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, a to najmä v hostiteľských ekonomikách, aby mohli aj z dlhodobého hľadiska naďalej čerpať výhody s offshoringom súvisiace a firmám zabezpečili ponuku výhodných vstupných faktorov.

Obr. 2 Pracovné príležitosti v offshoringu služieb z pozície náročnosti vykonávaných služieb

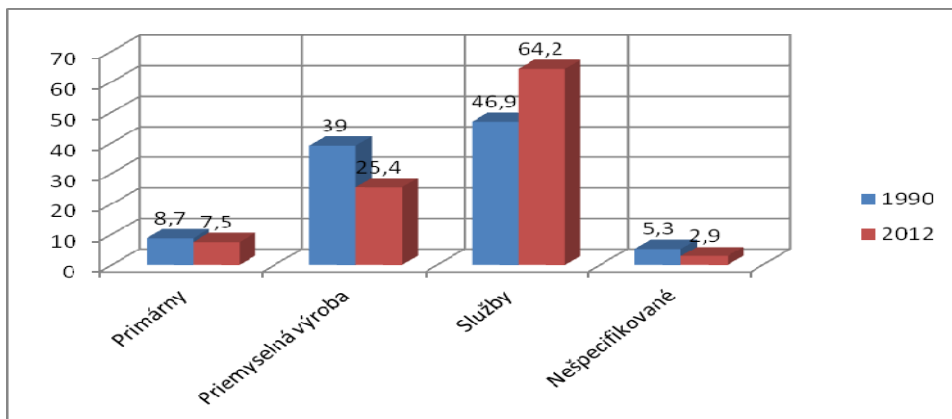


Zdroj: McKinsey Global Institute, 2003, s. 6

2.4 Podpora offshoringu priamymi zahraničnými investíciami

Offshoring ako dynamicky rozvíjajúci sa proces vo svetovej ekonomike sa v posledných dvoch dekádach odzrkadľuje intenzívnejším smerovaním priamych zahraničných investícií do sektora služieb oproti výrobným sektorom, čo vypovedajú údaje o ich vývoji a štruktúre. Medzi rokmi 1990 – 2012 sa podiel PZI do sektora služieb vo svetovej ekonomike zvýšil o 17,3 percentuálneho bodu a dosiahol vyše 64 % celkového objemu, zatiaľ čo vo výrobných odvetviach poklesol skoro o 15 bodov (graf 1).

Graf 1 Globálne vstupy PZI vo svetovej ekonomike podľa sektorov, r. 1990, 2012 v %*

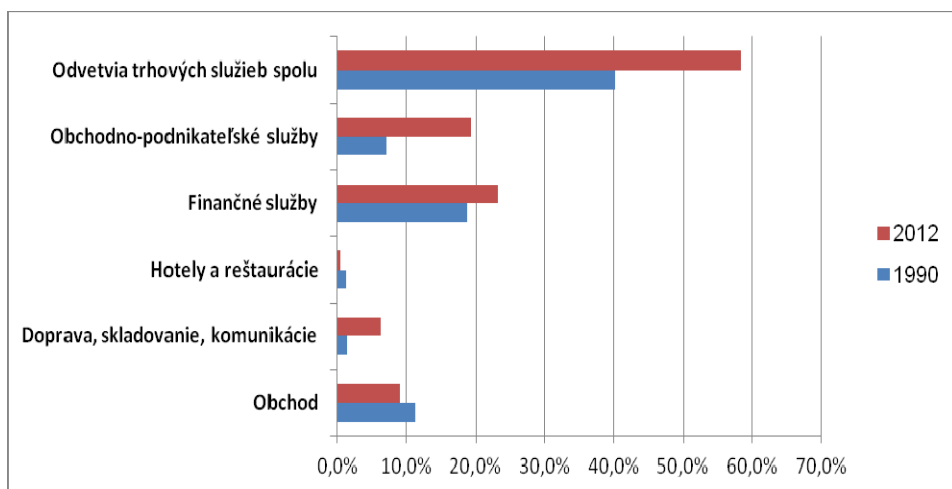


Zdroj: World investment report, 2014. Dostupné na http://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2014/WIR14_tab24.xls

* UNCTAD v metodike sledovania PZI do služieb zahrnuje tieto odvetvové zložky: 1. dodávka elektriny, plynu, vody; 2. Stavebníctvo; 3. Obchod; 4. Doprava, skladovanie, komunikácie; 5. Hotely a reštaurácie; 6. Finančie; 7. Obchodno-podnikateľské služby; 8. Verejné služby; 9. Vzdelávanie; 10. Zdravie a sociálna starostlivosť; 11. Spoločenské, sociálne a osobné služby; 12. Ostatné služby; 13. Nešpecifikované.

V štruktúre sektora služieb dynamický rast sa zaznamenal hlavne v odvetví *obchodno-podnikateľských služieb* (graf 2). Menšou mierou sa posilnilo odvetvie dopravy, skladovania a komunikácií. Na druhej strane v odvetví obchodu, hotelov a reštaurácií ich váha poklesla. Objemom vložených investícií vedú však stále finančné služby (graf 2). Identifikácia smerovania priamych zahraničných investícií potvrdzuje, že dochádza k posilňovaniu hlavne subsektora trhových služieb.

Graf 2 Štruktúra priamych zahraničných investícií vo svetovej ekonomike, sektor služieb, rok 1990, 2012 v %



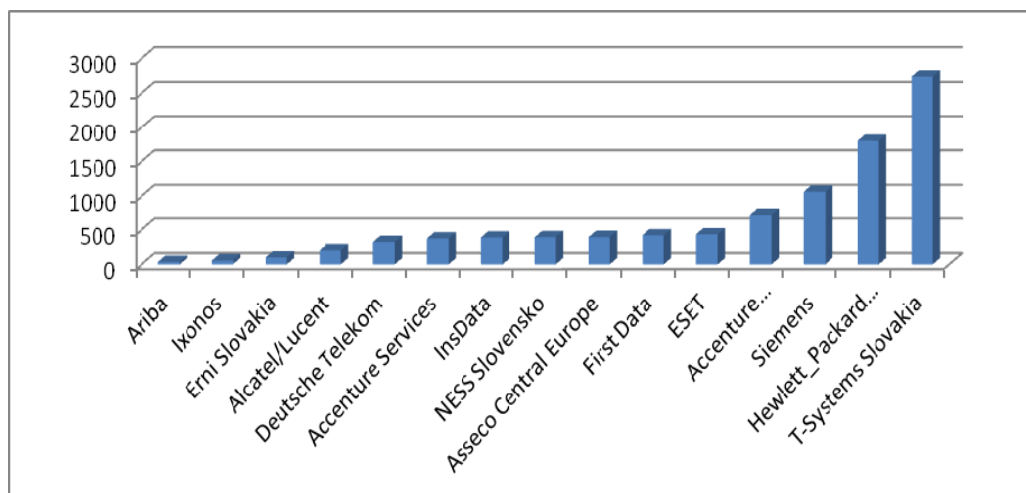
Zdroj: World investment report, 2014. Dostupné na http://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2014/WIR14_tab24.xls

2.5 Offshoring a tvorba pracovných miest v sektore služieb v SR

Medzi krajiny, ktoré sa zaradili ako prítiažlivé destinácie offshoringu, patrí aj Slovensko. Profiluje sa ako dobre funkčná trhová ekonomika. Slovensko ponúklo v minulej dekáde viaceré výhody pre offshoring, ako sú relatívne nízke náklady práce, vzdelané a dobre vyškolené zdroje pracovných síl ovládajúce cudzie jazyky, (čo má pri službách vyššiu dôležitosť ako pri výrobe), priateľské prostredie a dobrú kvalitu života. Mnohé medzinárodné spoločnosti operujú na tomto trhu zriaďovaním call centier (CC), centier zdieľaných/strategických služieb (SSC), či centier Business Process Outsourcing (BPO). Rozsah vytvorených pracovných miest je však len expertne oceňovaný, vzhľadom na prísne komunikačné pravidlá niektorých firiem. Podľa Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu – SARIO v 40 hlavných centrách založených na Slovensku sa v priebehu posledných dvoch dekád vytvorilo vyše 26 300 pracovných miest v troch klasifikovaných odboroch: 1. IT spoločnosti, 2. financie a účtovníctvo, ktoré spolu vytvárajú 3/4 pracovných miest a 3. ostatné činnosti.

K najväčším zamestnávateľom IT služieb na Slovensku sa zaradili T-Systém Slovakia s približne 2 739 zamestnancami, Hewlett-Packard (1 300), Siemens (1 060), Accenture (370). Celkove sa odhaduje v tejto skupine vyše 9400 vytvorených pracovných miest (graf 3).

Graf 3 Centrá zdieľaných služieb a call centier na Slovensku, počet pracovníkov, rok 2014, IT spoločnosti



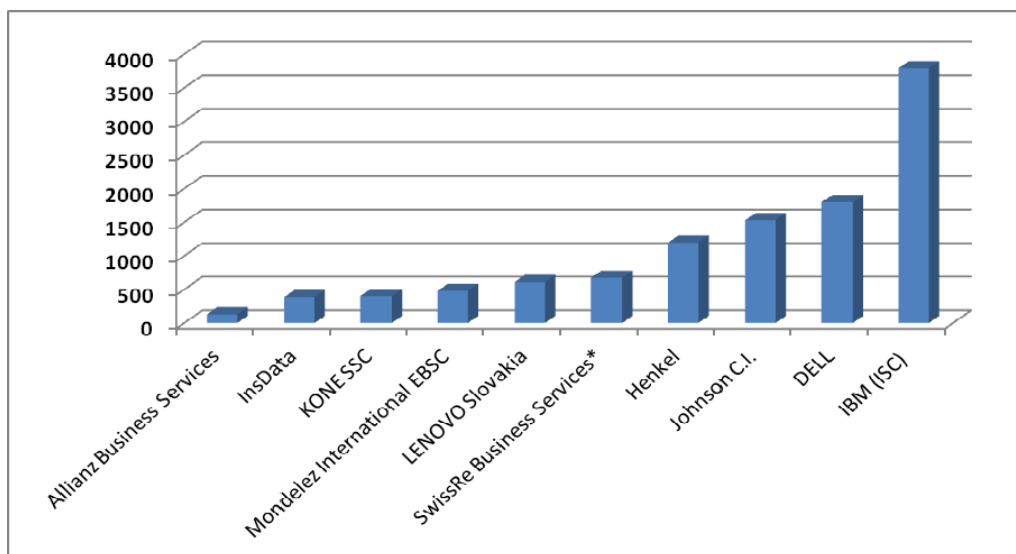
Zdroj: Na základe Shared Services Center, Sario, 2014

Vznik centier zdieľaných služieb (SSC) na Slovensku bol podľa zástupcu medzinárodnej IT spoločnosti ovplyvnený najmä nízkymi nákladmi a stabilným makroekonomickým prostredím. Prijatie eura v roku 2009 znížilo transakčné náklady pri poskytovaní služieb zákazníkom z iných krajín eurozóny, čo tiež pomohlo rozvoju subsektora. Medzinárodné spoločnosti na Slovensku oceňovali v rozvojovej fáze najmä dostupnosť flexibilnej, kvalifikovanej a jazykovo dobre vybavenej pracovnej sily a to všetko za prijateľné náklady. Firmy potvrdzujú, že rastúce mzdové náklady zatiaľ svojím významom

neprekonali výhody, ktoré im Slovensko poskytuje, a v tejto chvíli je krajinou, kde sa cítia dobre.

V aktivitách skupiny financie a účtovníctvo, ktorá s tvorbou vyše 11 000 pracovných miest je dominantná, sa etablovali hlavne spoločnosti IBM (3 794), DELL (1 800), Johnson 1 530), Henkel (1 199) (Graf 4).

Graf 4 Centrá zdieľaných služieb a call centier na Slovensku, počet pracovníkov, rok 2014, *Financie a účtovníctvo*



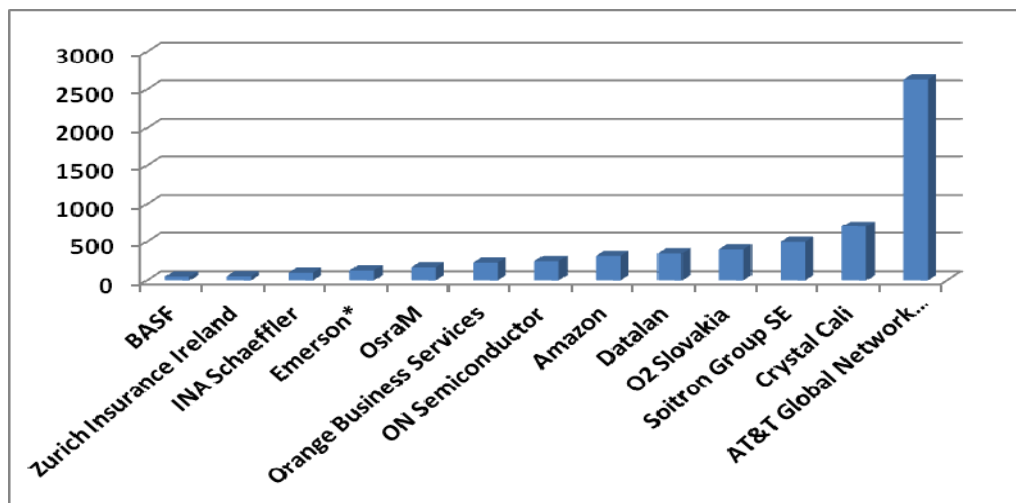
Zdroj: Shared Services Center, Sario, 2014

V Skupine ostatné činnosti sa výrazne presadila na trhu spoločnosť AT&T Global Network s vyše 2 500 zamestnancami. Pracovné miesta vytvorili aj ďalšie spoločnosti, ako sú: Crystal Cali, Soitron Group SE, O2 Slovakia, ale tiež Datalan, Amazon (graf 5).

Z hlbšej identifikácie predmetných ekonomických aktivít subsektora služieb na Slovensku, vykonanej Americkou obchodnou komorou začiatkom roku 2015, medzi 19 najvýznamnejšími centrami zdieľaných služieb (SSC) alebo poskytujúcich externé služby BPO (business process outsourcing), ktoré sú združené v Business Service Center Forum – BSC Forum vyplynulo, že zo zamestnávateľských 23-tisíc pracovníkov v období roka 2014, bolo 82 % s vysokoškolským vzdelaním, s prevažnou lokalizáciou Bratislava, Košice, Žilina, z 89 % zameraním na finančné služby a účtovníctvo, 68 % na IT služby, s používanými jazykmi 94 % angličtina a nemčina. V rámci krajín strednej a východnej Európy je Slovensko výnimočné počtom veľkých BSC, ktoré zamestnávajú nad 500, resp. viac ako 1 000 ľudí.

Finančný prínos pre hospodárstvo Slovenska ktorý BSC – Forum preskúmalo predstavoval na odvodoch a dani z príjmu spolu 256 miliónov €, výdavky na mzdy 398 mil. €, pričom priemerná mesačná mzda (1 660 €, rok 2013) bola takmer dvojnásobne vyššia oproti priemeru v hospodárstve, čo predstavuje významný prínos do štátneho rozpočtu odvedenou DPH v rámci spotrebných výdavkov (AMCHAM/BSCF, 2015).

Graf 5 Centrá zdieľaných služieb a call centier na Slovensku, počet pracovníkov, rok 2014, *Ostatné činnosti*



Zdroj: Shared Services Center, Sario, 2014

Z hľadiska faktorov ovplyvňujúcich tvorbu pracovných miest v SSC na Slovensku stojí za pozornosť pomerne dynamické zvyšovanie ceny práce, ktorá v poslednom období zaznamenala tretí najvýraznejší rast v eurozóne. S rastúcou mierou sofistikácie v tomto subsektore úspora nákladov už však nehrá najvýznamnejšiu úlohu. Firmy začínajú posilňovať činnosti s vyššou pridanou hodnotou a kľúčovým faktorom úspechu sa stáva kvalifikovaná pracovná sila. Toto zvyšuje aj spoločenský prínos offshoringu služieb, keďže dopyt po vysokokvalifikovaných zamestnancoch prináša vyšší príjem odrážajúci sa v spotrebných výdavkoch a aj vo vyšších odvodoch do štátneho rozpočtu prostredníctvom DPH.

Budúcnosť SSC je vzhľadom na stratu určitých konkurenčných výhod Slovenska (hlavne v oblasti ceny práce) v ich schopnosti presadiť sa vysokou kvalitou, produktivitou a diverzifikovaným portfóliom služieb s vyššou pridanou hodnotou. Takýto trend by napomohol zvýšenie podielu poznatkovo intenzívnych služieb na trhu, pre to, lebo váhou ich zastúpenia v trhovej produkcii Slovensko mierne zaostáva v rámci krajín EÚ-28 (Michalová, 2013). Z hľadiska udržania konkurenčnej výhody Slovenska je preto mimoriadne dôležité zabezpečiť dostatok pracovnej sily vhodnej na činnosti s vyššou pridanou hodnotou (poznatkovo intenzívne služby), čo je výzva pre vzdelávacie inštitúcie, a tiež vyriešiť legislatívne nedostatky, ktoré firmy odrádzajú.

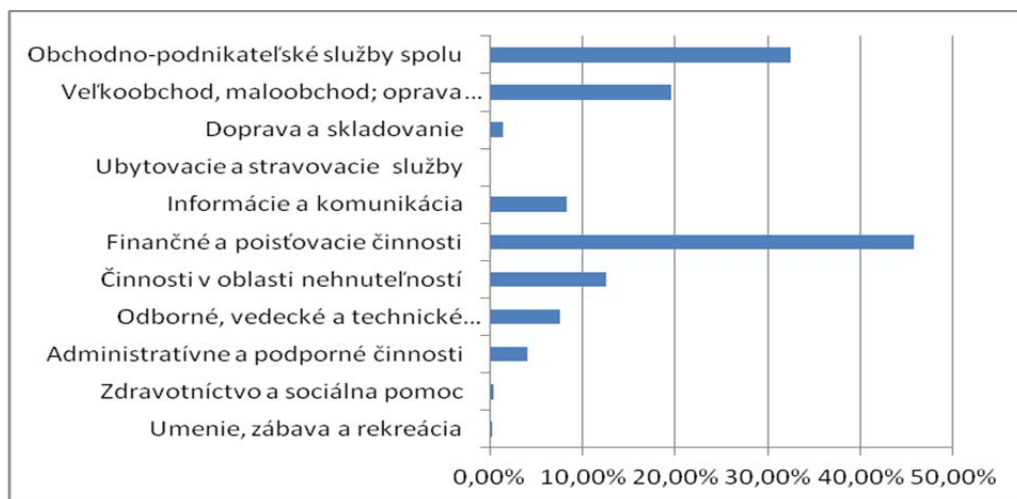
V danom kontexte predstaviteľ offshoringovej firmy na Slovensku zaradil medzi rizikové faktory napredovania subsektora zdieľaných/strategických služieb nedostatočné prepojenie vzdelávania s potrebami trhu práce, byrokráciu a prekážky v pracovnoprávných predpisoch.

Predpokladá sa nárast SSC v ich veľkosti, a to najmä transferom nových procesov do nich, čo môže mať vplyv aj na rast pracovných miest. Ďalším trendom bude transfer a relokácia niektorých aktivít mimo Slovenska, ktorá môže negatívne ovplyvniť pracovný trh. Vzhľadom na rastúcu špecializáciu centier a stále väčší dopyt po vysokokvalifikovaných pracovníkoch je však pravdepodobné, že outsourcované budú len aktivity

s nízkou pridanou hodnotou a *spoločnosť vytvoria väčší priestor pre viac profesionálnych služieb, pokrývajú väčšie množstvo procesov a budú pôsobiť stále viac ako centrá excelentnosti*. Väčšina spoločností neplánuje znížiť rozsah činností poskytovaných SSC a polovica zaviedla nové alebo dodatočné SSC. Potvrďuje to pozitívnu skúsenosť s miestnym prostredím a poskytuje sľubný vývoj trhu zdieľaných služieb. Za najväčšie výzvy pre nasledujúce dva roky spoločnosti identifikujú efektívnosť nákladov, udržanie kvalifikovaných pracovníkov a štandardizáciu a optimalizáciu procesov. Za mimoriadne dôležité sa považuje stabilizovanie miery fluktuácie, keďže jej priaznivá úroveň nielen zefektívňuje procesy a znižuje chybovosť, ale je aj dôkazom spokojných a motivovaných zamestnancov, pozitívne hodnotiacich svojho offshore zamestnávateľa.

Prílev priamych zahraničných investícií do služieb (graf 6) podporuje vláda SR investičnou pomocou ako jednou z foriem štátnej pomoci pre podnikateľov. Zo štyroch kategórií, ktoré možno podporiť v zmysle zákona o investičnej pomoci, sú to popri priemyselnej výrobe aj centrá strategických služieb a cestovný ruch (Agenda – UPVS, 2013).

Graf 6 Priame zahraničné investície v sektore služieb v SR, rok 2012 v % - horizontálny profil



Zdroj: NBS, Stav PZI v SR, rok 2012. Dostupné na <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika.../priame-zahranicne-investicie>

Centrom strategických služieb je miesto, v ktorom prijímateľ poskytuje služby s vysokou pridanou hodnotou, podporujúce zamestnanosť kvalifikovaných expertov v centrách pre vývoj počítačových programov, odborných riešiteľských centrách, centrách na prípravu modifikovaných špičkových technológií a centrách zákaznickej podpory, pričom predmetom činnosti sú najmä služby v oblasti financií, nákupu, informačných technológií, personalistiky a starostlivosti o zákazníkov.

Všeobecné podmienky na poskytnutie investičnej pomoci pre centrá strategických služieb (PŠ 6) sú:

- a) obstaranie dlhodobého hmotného majetku a dlhodobého nehmotného majetku podľa § 8 ods. 1 písm. a) a b) najmenej v sume 400 000 eur, pričom naj-

- menej 50 % musí byť krytých vlastným imaním právnickej osoby alebo majetkom fyzickej osoby – podnikateľa,
- b) z celkového počtu zamestnancov tvoria najmenej 60 % zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním,
- c) realizácia investičného zámeru vedie k vytvoreniu nových pracovných miest (Zákon č. 561/2007 Z. z., 2007).

2.6 Offshoring a tvorba pracovných miest v krajinách centrálnej Európy

Región centrálnej Európy (CEE) patrí už niekoľko rokov k najatraktívnejším destináciám call centier a centier zdieľaných/strategických služieb. Podľa parametrov indexu svetovej lokalizácie služieb, ktorý vyjadruje vhodnosť krajiny na outsourcing na základe troch faktorov: *finančnej atraktivity, kvalifikovanosti a dostupnosti pracovnej sily a podnikateľského prostredia*, sa v roku 2014 spomedzi 51 najlepších krajín sveta umiestnilo Bulharsko na 9. mieste, Poľsko (11.), Rumunsko (18.), Maďarsko (31.), Česko (33.), a Slovensko na 35. mieste. Oproti roku 2011 Slovensko zlepšilo svoje postavenie o 5 miest, no v monitoringu za rok 2007 figurovalo na 12. mieste, čo predstavuje prepád o 23 miest (Kearney, 2007, 2011, 2014).

Je pozoruhodné, že najväčšia diferencia, resp. zaostávanie Slovenska za vybranými krajinami CEE sa preukazuje v druhom zo sledovaných faktorov, ktorým je kvalifikovanosť a dostupnosť pracovnej sily. V ostatných ukazovateľoch osciluje okolo priemeru.

Najväčšie skóre v ukazovateli kvalifikovanosť a dostupnosť pracovnej sily dosahuje Poľsko. Podľa Poľskej informačnej agentúry pre zahraničné investície má Poľsko najviac študentov inštitúcií vyššieho vzdelávania z krajín V4 na 10 000 obyvateľov. Je štvrtým najväčším akademickým centrom v Európskej únii, pokiaľ ide o počet študentov. Absolventi vysokých škôl sú často hlavným zdrojom pracovnej sily pre SSC. Až 90 % poľských študentov pozná sektor obchodno-podnikateľských služieb (BSS – Business Services Sector) alebo aspoň jednu z jeho častí; SSC, BPO, ITO. Navyše hodnotia subsektor veľmi pozitívne, najmä medzinárodné prostredie, prácu na zaujímavých projektoch a benefity, ktoré firmy ponúkajú. Sú to najčastejšie dôvody, prečo sa študenti uchádzajú o pozície v tomto sektore.

Tab. 2 Index svetovej lokalizácie služieb, 2014

Poradie/Krajina	Finančná atraktivita	Kvalifikovanosť a dostupnosť pracovnej sily	Podnikateľské prostredie	Celkové skóre
9. Bulharsko	2,99	0,97	1,66	5,62
11. Poľsko	2,28	1,39	1,87	5,54
18. Rumunsko	2,74	1,15	1,56	5,45
31. Maďarsko	2,34	1,24	1,69	5,28
33. Česko	2,05	1,27	1,94	5,25
35. Slovensko	2,39	1,03	1,77	5,19

Zdroj A.T. Kearney, 2014

V prieskume spoločnosti Grafton Recruitment, ktorý bol realizovaný v druhom kvartáli roku 2014 na vzorke 250 spoločností, ktoré majú svoje pôsobisko v regióne CEE, sa potvrdzuje trend umiestňovania centier zdieľaných služieb aj mimo hlavných miest jednotlivých krajín, v Českej republike 50 % spoločností a v Poľsku až 70 %.

Prieskum porovnával aj súvislosť medzi veľkosťou centra a počtom jeho funkčných oblastí, ktoré centrum zastrešuje. Analýza ukázala, že s rastom veľkosti centra stúpa aj rozptyl funkčných oblastí. Kým centrá do 200 zamestnancov uvádzali zastúpenie tradičných funkčných oblastí transakčnejšieho charakteru na úrovni 70 % (prevažne finančných a účtovníckych oblastí, IT a administratívu), s nárastom centra (1 000 a viac zamestnancov) rastie aj zastúpenie menej tradičných funkcií (nákup, obchod, marketing, ľudské zdroje a iné). No centrá, ktoré vznikali v posledných rokoch, už od svojho začiatku zastupujú viac funkčných oblastí, ako to bolo v minulosti.

K charakteristickým črtám centier SSC/BPO v poslednom období sa radí tiež pomerne vysoká fluktuácia, ktorá je až v 42 % opýtaných spoločností viac ako 13 %. Viacerí predstavitelia centier však deklarujú, že tento trend zväčša neovplyvňuje chod spoločnosti a berú ho ako fakt, s ktorým treba počítať. Najvyššie čísla dosahujú spoločnosti, ktoré sú práve v procese rastu. Nízkou fluktuáciou sa vyznačujú najmä centrá umiestnené v menších mestách, respektíve mimo hlavných miest daných krajín. Najčastejšie uvádzaným dôvodom odchodu zamestnancov je „Lepšia ponuka práce v inej spoločnosti“ a to vo všetkých krajinách, kde sa prieskum uskutočnil. Hneď za ňou nasleduje „Nedostatočná možnosť kariérneho rastu“ a potom „Monotónna práca“. Ako štvrtý najčastejší dôvod, ktorý sa v minulosti v prieskume neobjavoval, uviedli personalisti „Nespokojnosť spoločnosti s výkonnosťou zamestnanca“. Aj keď často najväčšou motiváciou zamestnancov je najmä finančné ohodnotenie, firmy sa snažia zvýšiť angažovanosť svojich zamestnancov predovšetkým cez ponúkané tréningové možnosti a vzdelávanie (82 % spoločností), individuálny prístup spolu s pozitívnou spätnou väzbou (59 %) a implementáciu nefinančných benefitov uviedlo 29 % spoločností.

K pozorovaným trendom presadzovaným v poslednom roku je presun niektorých funkcií centier do iných krajín. Takúto skúsenosť s tzv. transition out malo až 30 % firiem. Dôvodmi presunu sú nižšie operatívne náklady v novej destinácii, outsourcing funkcií inej spoločnosti, ale aj nespokojnosť s výkonnosťou v danej krajine. Až 60 % centier, ktoré čelili v posledných 12 mesiacoch presunu funkcií, využilo pre svojich zamestnancov odbornú pomoc formou služby outplacement. Podľa prieskumu tento krok zlepšil imidž spoločnosti tak medzi jej zamestnancami, ako aj na pracovnom trhu.

Medzi výzvy, ktorým čelia etablované a novovzniknuté SSC/BPO centrá v krajinách CEE, patria získanie správnych talentov (attracting the right skill set (Slovensko), čas (time to hire), za ktorý spoločnosť nájde vhodného uchádzača (Česká republika a Maďarsko), ďalej motivácia zamestnancov a dôraz na manažment talentov, ktorými centra disponujú (Grafton Recruitment Slovakia, 2014).

Predpokladá sa, že sektor SSC/BPO centier bude v regióne CEE aj naďalej rásť. Existujúce centrá sa budú viac zameriavať na zlepšenie svojich interných procesov a efektivity, ako aj na kontinuálnu prácu s talentmi, ktorými disponujú a ktoré sú kľúčové pre stabilizáciu tímov a prevzatie nových funkcií. Rozsah funkcií sa bude vo väčšine centier rozrastať, zároveň však je veľký predpoklad, že existujúce centrá budú čoraz viac čeliť presunu niektorých oddelení do iných krajín, či už z finančných, alebo operatívnych dôvodov.

Na základe uskutočneného prieskumu spoločnosti PwC v 2014 u 29 SSC (ČR a SR) sa sformovali predpokladané top trendy rozvoja predmetných centier. Sú nimi:

- významným obchodným partnerom centier sa stáva štát;
- centrá strategických služieb sa profilujú multifunkčne,
- význam ziskava orientácia na zákazníka,
- fluktuácia zamestnancov v centrách sa zvyšuje,
- krajiny CEE sú najviac prítiažlivým miestom pre SSC,
- dôležitým kritériom pri výbere SSC sú kvalifikovaní zamestnanci (PwC, SSC Survey 2014).

Záver

Offshoring ako významná obchodná a investičná aktivita v súčasnej etape globalizácie, profilovaná ako vertikálna špecializácia priamych zahraničných investícií (PZI), smeruje vo svetovej ekonomike intenzívnejšie do sektora služieb a na základe neho do subsektora trhových služieb.

Exportne orientované PZI predstavujú výhodnejšie lokalizovanie produkcie služieb na obsluhovanom trhu ako ich priamy vývoz, najmä pri službách finančných a telekomunikačných a tiež obchodno-podnikateľských. V tomto odvetví sa PZI prejavili ako zriaďovanie call centier, shared services centers (centrá strategických služieb), IT služby, Business Process Outsourcing (BPO), výskumno-vývojové centrá, offshore bankových služieb.

Ekonomická logika vedie organizácie k presadzovaniu offshoringu s cieľom znižovať náklady a zvyšovať ziskovosť, na druhej strane sú tieto vystavené rôznym rizikám v hostiteľskej krajine, ktoré si vyžadujú zodpovedné rozhodovanie. V praxi sa uskutočňuje na základe troch skupín faktorov, vstupujúcich do indexu svetovej lokalizácie služieb: finančných (váha 40 %), pracovnej sily (30 %) a ekonomických (30 %).

Medzi krajiny, ktoré sa zaradili ako prítiažlivé destinácie offshoringu, patrí aj Slovensko a podľa Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu – SARIO sa v 40 hlavných centrách v priebehu posledných dvoch dekád vytvorilo okolo 30-tisíc pracovných miest.

Podľa skóre indexu svetovej lokalizácie služieb, vyjadrujúceho vhodnosť krajiny na outsourcing na základe uvedených troch skupín faktorov sa Slovensko v roku 2014 umiestnilo na 35. mieste za Bulharskom, Poľskom, Rumunskom, Maďarskom a Českom, čo je najnižšie spomedzi šiestich krajín centrálnej Európy. Najväčšia diferencia, resp. zaostávanie, sa preukazuje v skupine faktorov, ktorým je kvalifikovanosť a dostupnosť pracovnej sily.

Vzhľadom na to, že predmetné ekonomické aktivity vytvárajú dôležité pracovné miesta, že medzi top trendy sa zaradujú činnosti s vyššou pridanou hodnotou (poznatkovú intenzívne služby), pre udržanie konkurenčnej výhody Slovenska je mimoriadne dôležité zabezpečiť dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, čo predstavuje aktuálnu výzvu pre vzdelávacie systémy.

Zoznam bibliografických odkazov

- Americká obchodná komora na Slovensku (2014). *Centrá zdieľaných služieb na Slovensku čaká rast*. Dostupné na <http://www.investujeme.sk/centra-zdielanych-sluzieb-na-slovensku-caka-rast>
- Bottini, N., Ernst, Ch., & Luebker, M. (2007). *Offshoring and the labour market: What are the issues?* Economic and Labour Market Paper, 2007/11. 63 s. Dostupné 20.10.2015 na [http://www.ilo.org/empelm/pubs/WCMS_113922/lang—en/index.htm](http://www.ilo.org/empelm/pubs/WCMS_113922/lang-en/index.htm)
- Contractor, F. J. (2011). *Global outsourcing and offshoring: an integrated approach to theory and corporate strategy*. Cambridge: University Press.
- Djavanshir, G. R. (2005). *Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing*. Dostupné 20.10.2015 na <https://www.computer.org/csdl/mags/it/2005/06/f6032.pdf>
- Dvořáček, J., & Tyll, L.(2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck.
- Grafton Recruitent. (2014). *Grafton Recruitment prináša nový prieskum zameraný na SSC/BPO centrá v regióne CEE*. Dostupné na internete: <http://www.grafton.sk/media-zona/tlacove-spravy/prieskum-SSC-BPO>
- Hatzichronoglou, T.(2005). *The impact of offshoring on employment: Measurement issues and implications*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Workshop on the Globalisation of Production: Impacts on Employment, Productivity, and Economic Growth, 101 s. Dostupné na <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/35644921.pdf>
- Kearney, A. T. (2004) *Making offshore decision*. Dostupné na <https://www.atkearney.com/.../8382ed0d-9e12-493d>
- Kearney, A. T. (2014). *Global Services Location Index*. Dostupné na <https://www.atkearney.com/.../global-services-locati>
- Lisý, J. a kol. (2007). *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: IURA EDITION.
- McKinsey Global Institute. *Offshoring – Is is a Win-Win Game?*Dostupné na http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/offshoring_is_it_a_win-win_game
- Michalová, V. (2013). *Služby v modernej ekonomike*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Michalová, V. (2014). Služby v ére samostatného Slovenska. *Studia commercialia Bratislavensia*, 7(28), 604-619.
- NBS (2012). *Stav PZI v SR*. Dostupné na <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika.../priame-zahranicne-investicie>
- Olsen, K. B. (2006). *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers: OECD Publishing. Dostupné na http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/productivity-impacts-of-offshoring-and-outsourcing_685237388034
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. (2011). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Londýn: Palgrave Macmillan.

PwC. *SSC Survey 2014*. Dostupné na <http://www.pwc.com/sk/en/publikacie/ssc-survey.html>

Sario (2014). *Shared Services Center*. Dostupné na http://www.sario.sk/.../Shared%20Service%20Centres_0

World investment report. (2014). *Estimated world inward FDI stock, by sector and industry*. Dostupné na http://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2014/WIR14_tab24.xls

Zákon č. 561/2007 Z. z.(2007). Dostupné na <http://www.zakonypreludi.sk>