

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102004/I/2015/3533786123

**OFFSHORING AKO ČINITEĽ TVORBY PRACOVNÝCH MIEST V SLOVENSKEJ
REPUBLIKE**

Diplomová práca

2015

Bc. Dominika Macková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**OFFSHORING AKO ČINITEĽ TVORBY PRACOVNÝCH MIEST V SLOVENSKEJ
REPUBLIKE**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: 6314 Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Valéria Michalová, CSc.

Bratislava 2015

Bc. Dominika Macková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Ďakujem prof. Ing. Valérii Michalovej, CSc. za cenné rady a usmernenia pri vypracovávaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

MACKOVÁ, Dominika: *Offshoring ako činiteľ tvorby pracovných miest v Slovenskej republike*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Valéria Michalová, CSc. – Bratislava: OF EU, 2015, počet strán 69.

Cieľom záverečnej práce je charakterizovať offshoring ako obchodný proces a jeho význam pre ekonomiku v súčasnej etape globalizácie, skúmať tvorbu pracovných miest vytvorených offshoringom v sektore služieb v SR, jeho prínosy, a komparovať tento proces v rámci krajín strednej a východnej Európy ako aj Vyšehradskej skupiny. Práca je rozdelená do 3 kapitol. Obsahuje 13 grafov a 12 tabuliek. Prvá kapitola je zameraná na vysvetlenie používanej terminológie spájanej s offshoringom, charakterizovanie jeho výhod, rizík, faktorov výberu destinácie pre offshoring, ako aj zhodnotenie aspektov vplývajúcich na tvorbu pracovných miest a segmenty hodnotového reťazca offshoringu. V ďalšej časti sa charakterizujú ciele a metodika práce. Porovnávaním štatistických údajov Slovenska, krajín strednej a východnej Európy a tiež Vyšehradskej skupiny je v záverečnej kapitole skúmaný význam a kľúčové faktory úspešnosti offshoringu v sektore služieb. Taktiež sa analyzuje zamestnanosť v offshoringu služieb, a to najmä v centrách zdieľaných služieb. Výsledkom riešenia danej problematiky je vymedzenie dosahu offshoringu na tvorbu pracovných miest v SR, v komparácii s krajinami strednej a východnej Európy a Vyšehradskej skupiny.

Kľúčové slová:

Offshoring, centrá zdieľaných služieb, zamestnanosť, tvorba pracovných miest, offshoring služieb

ABSTRACT

MACKOVÁ, Dominika: *Offshoring as a mechanism of job creation in Slovak Republic*. – University of Economics in Bratislava. The Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Thesis supervisor: prof. Ing. Valéria Michalová, CSc. – Bratislava: OF EU, 2015, number of pages 69.

The aim of this thesis is to define offshoring as a business process and its importance and effects on the economy at the current stage of globalization. Within this subject matter, job creation generated by offshoring in services sector is examined in Slovak republic and compared to the Central and Eastern Europe and the Visegrad Group. The thesis is divided into three chapters. It contains 13 charts and 12 tables. The first chapter deals with putting the reader in the use of terminology of offshoring, highlighting its benefits, risks and key factors to consider when choosing an offshore location. It also analyzes the factors affecting job creation in general and defines the offshore services global value chain. In the second part of the thesis the objectives and working methods of the thesis are described. The final chapter examines the importance and key success factors of offshoring services sector in the region, by comparing statistical data of Slovakia and the countries of Central and Eastern Europe and the Visegrad Group. It also analyzes employment in services offshoring, especially in shared services centers. The result of solving the issue is to determine the impact of offshoring on job creation in the Slovak Republic in comparison to the Central and Eastern Europe and the Visegrad Group.

Key words:

Offshoring, shared services centers, employment, job creation, services offshoring

Obsah

Úvod	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1. Vymedzenie offshoringu	9
1.2. Výhody offshoringu	11
1.3. Riziká offshoringu.....	13
1.4. Faktory výberu vhodnej destinácie pre offshoring.....	15
1.5. Aspekty vplyvu offshoringu na tvorbu pracovných miest	18
1.6. Segmenty hodnotového reťazca offshoringových služieb	22
1.7. Business Process Outsourcing vs. centrá zdieľaných služieb	23
1.7.1. <i>Business process outsourcing</i>	23
1.7.2. <i>Centrá zdieľaných služieb</i>	24
1.8. Zhrnutie	26
2. Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	28
3. Výsledky práce a diskusia.....	30
3.1. Offshoring v strednej a východnej Európe s osobitným zreteľom na Slovensko	30
3.2. Offshoring a jeho vplyv na zamestnanosť vo Vyšehradskej skupine	38
3.3. Offshoring a jeho vplyv na zamestnanosť na Slovensku	42
3.4. Mzdy a pridaná hodnota v SR.....	46
3.5. Identifikácia bariér rozvoja podnikania v centrách zdieľaných služieb na Slovensku ..	51
3.6. Podpora offshoringu v SR zo strany štátu.....	53
3.7. Práca v centrách zdieľaných služieb a fluktuácia	56
3.8. Budúcnosť zamestnávania v centrách zdieľaných služieb.....	60
Záver	62
Zoznam použitej literatúry	64

Úvod

S nástupom globalizácie a rastúcou konkurenciou mali mnohé firmy ťažkosti udržať požadovanú kvalitu produktu pri takých nákladoch, aby hospodárili efektívne a boli konkurencieschopnými na trhu. S rozvojom informačno-komunikačných technológií sa zjednodušil prístup na zahraničné trhy a otvorili sa nové možnosti využitia úspor z rozsahu. Technologický pokrok v sektore telekomunikácií a internetu zmenšili problém priestoru a času a umožnil koordináciu organizačných aktivít na globálnej úrovni. Tieto podmienky viedli mnohé firmy k novým stratégiám presúvania niektorých svojich aktivít do zahraničia, čo znamenalo nástup offshoringu. V práci sa zameriavame výhradne na offshoring služieb, ktorý sa v poslednej dekáde ukázal ako jeden z najdynamickejších sektorov regiónu strednej a východnej Európy s dlhodobým veľkým potenciálom a vplyvom na zamestnanosť v regióne. V praxi sa uplatňuje najmä formou zakladania centier zdieľaných služieb, ktoré na Slovensku zaznamenávajú expanziu. Usídlili sa tu veľké medzinárodné spoločnosti ako IBM, Dell, Henkel, Accenture, Swiss Re a ďalšie, ktoré spoločne na Slovensku zamestnávajú tisíce ľudí. Sektor zdieľaných služieb hrá na slovenskom trhu práce významnú rolu a hoci je v súčasnosti jedným z najdynamickejších sektorov slovenskej ekonomiky, v publikačnej činnosti sa jeho vplyvu na tvorbu pracovných miest nevenuje náležitá pozornosť. Z tohto dôvodu v práci analyzujeme zamestnanosť v centrách zdieľaných služieb, rovnako ako aj inzerované pracovné ponuky personálnymi agentúrami, a tak približujeme veľkosť a vývoj offshoringových služieb na trhu práce ako aj efekty nimi dosahované na ekonomiku Slovenska. V sektore služieb pozorujeme v posledných rokoch rastúcu mieru sofistikácie. V súčasnosti hlavným motívom voľby Slovenska ako offshoringovej lokality už nie sú len nízke náklady, ale začínajú sa obsadzovať pracovné miesta s vyššou pridanou hodnotou. V práci sa venujeme aj faktorom, ktoré na tvorbu pracovných miest vplyvajú, napríklad úroveň miezd, bariéry rozvoja podnikania v sektore a jeho podpora zo strany štátu. Naším zámerom je prezentovať čo najobjektívnejší obraz aktuálnej situácie v danom sektore na Slovensku a porovnať ho s krajinami strednej a východnej Európy a v rámci Vyšehradskej skupiny a na základe toho odhadnúť jeho vývojové trendy.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1. Vymedzenie offshoringu

Offshoring znamená premiestňovanie organizačných činností (napr. informačných technológií, financií a účtovníctva, back office, ľudských zdrojov) na plne vlastnené dcérske spoločnosti alebo nezávislých poskytovateľov služieb *v inej krajine* resp. *v zahraničí*. Dôležité je rozlišovať či prácu, ktorá je predmetom offshoringu, bude vykonávať rovnaká organizácia alebo tretia strana. Keď je práca premiestnená do centra vo vlastníctve organizácie, rozumieme tým tzv. „captive model“ poskytovania služieb. Keď je práca premiestnená na nezávislú tretiu stranu, rozumieme tým „offshore outsourcing model“ poskytovania služieb. Keď sú organizačné činnosti presťahované do susednej krajiny (firmy v Spojených štátoch premiestňujú svoju produkciu do Kanady, Mexika), ide o nearshoring (Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Willcocks, L., 2011).

OECD definuje offshoring ako presun pracovných miest a procesov do akejkoľvek cudzej krajiny bez rozlišovania, či poskytovateľ je externý alebo spojený s firmou, pričom outsourcing znamená presun pracovných miest a procesov na externých poskytovateľov bez ohľadu na ich umiestnenie. Outsourcing môže teda zahŕňať premiestňovanie práce v rámci jednej krajiny aj medzi krajinami, zatiaľ čo *offshoring sa vzťahuje iba na medzinárodné premiestňovanie* (Olsen, K. B. 2006).

Termín offshoring je často spájaný s outsourcingom, a preto pre vymedzenie podstaty offshoringu je nevyhnuté ujasniť si niektoré pojmy a okolnosti s ním súvisiace.

Tzv. sourcing znamenal nástup trendu, kedy bola práca delegovaná na externú alebo internú jednotku, ktorá mohla byť umiestnená kdekoľvek. To zahŕňa rôzne insourcing a outsourcing stratégie ako offshoring, offshore outsourcing, captive offshoring, nearshoring a onshoring. Samotný outsourcing je definovaný ako uzatváranie zmlúv s treťou stranou pre riadenie a uskutočňovanie určitého množstva práce v stanovenom čase, výške nákladov a na stanovenej úrovni služieb (Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Willcocks, L., 2011).

Pre jednoduchšie pochopenie skúmaných činností sú jednotlivé kombinácie možností znázornené v tabuľke č. 1. Ľavá časť matice predstavuje sourcing v rámci jednej krajiny, teda

outsourcing. Pravá časť matice predstavuje sourcing resp. outsourcing do zahraničia, teda offshoring.

Tabuľka č.1 Matica znázorňujúca rozdiel medzi offshoringom, outsourcingom a insourcingom

		LOKALITA			
		V rámci krajiny	Medzi krajinami		
SOURCING	Medzi firmami (outsourcing)	Domáci outsourcing	Medzinárodný outsourcing		OFFSHORING
	V rámci firmy (insourcing)	Domáca ponuka	Medzinárodný insourcing		

Zdroj: OECD, Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing, 2006, s.7

Podľa Dvořáčka a Tylla môžeme offshoring stotožniť s pojmom priame zahraničné investície (PZI), keďže sa jedná v podstate o situáciu, kedy materská spoločnosť disponuje v zahraničnom subjekte takým vlastníckym podielom, ktorý jej umožňuje čiastočnú alebo plnú kontrolu nad ním. V tomto zahraničnom subjekte potom firma realizuje buď celú svoju výrobu, alebo iba niektoré vnútropodnikové procesy (Dvořáček, J. – Tyll, L., 2010).

„Priame zahraničné investície sa charakterizujú ako investície, ktoré sú založené na dlhodobom vzťahu k podniku a ktoré odrážajú trvalý záujem a kontrolu rezidentským subjektom jednej krajiny (zahraničný investor alebo materská spoločnosť) v podniku rezidenta inej krajiny (podnik s priamymi zahraničnými investíciami, dcérska spoločnosť, afilácia podniku, zahraničná afilácia, - foreign affiliate)“ (Baláž, P., 2010).

PZI sú dnes najdôležitejším prostriedkom umožňujúcim vstup služieb na zahraničné trhy a ich spájanie s národnými ekonomikami. V exportne orientovaných PZI v sektore služieb sa tieto prejavili ako zriaďovanie call centier, shared services centers (centrá strategických služieb), IT služby, Regional headquarters (regionálne sídla firiem), výskumno-vývojové centrá, offshore bankových služieb (Michalová, V., 2013).

Slovensko sa v uplynulej dekáde stalo základňou pre mnohé centrá zdieľaných služieb, z čoho vyplýva, že sektor zdieľaných služieb hrá na slovenskom trhu práce významnú rolu. Centrá zdieľaných služieb sú veľmi úzko spojené s existenciou offshoringu a považujeme ich za rozšírenú formu uplatňovania princípov offshoringu v súčasnosti. Významom centier zdieľaných služieb v praxi sa bližšie zaoberáme v bode 1.7.2.

1.2. Výhody offshoringu

“Sourcing” ponúka niekoľko výhod spojených s výhodami outsourcingu všeobecne. Umožňuje spoločnostiam využívať nákladové výhody prostredníctvom vytvorenia úspor z rozsahu, prístupu k odborným znalostiam tretej strany a redukcii alebo stabilizácii režijných nákladov. Okrem toho môže spoločnosť profitovať z outsourcingu sústredení sa na kľúčové podnikateľské aktivity, organizačnú špecializáciu alebo sa zamerať na dosiahnutie kľúčových strategických cieľov. Presnejšie povedané, stratégia sústredenia sa na kľúčové činnosti formou outsourcingu môže spoločnosti umožniť, aby zamerala svoje zdroje na relatívne málo poznatkovo založené činnosti, kde môže rozvíjať svoj potenciál. Jedným z najväčších prínosov outsourcingu je, že môže poskytnúť organizácii prístup ku know-how a inovačným schopnostiam poskytovateľa služieb, ktoré môžu byť pre danú spoločnosť neefektívne alebo nemožné, aby ich sama zabezpečila (Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Willcocks, L., 2011).

Dovážané vstupy zo zahraničia, najmä z vyspelých krajín, môžu rozvíjajúcim sa ekonomikám priniesť efekt získania informácií, teda nadobudnutia know-how, čím sa zvýši ich činnosť na úrovni technologických inovácií. Štúdie dokázali, že firmy, ktoré využívajú outsourcing a offshoring vynakladajú viac prostriedkov na výskum a vývoj a častejšie uvádzajú nové produkty alebo inovujú už existujúce produkty ako firmy, ktoré si celú produkciu zabezpečujú samy. Pri offshoringu je pozitívny efekt v oblasti výskumu a vývoja ešte viditeľnejší. Vo väčšine prípadov outsourcing a offshoring zvyšujú pravdepodobnosť zapojenia sa do inovácií o približne 10% (Fritsch, U. – Görg, H., 2013).

Firmy vstupujúce do medzinárodného obchodného prostredia formou offshoringu počítajú so skutočnosťou, že budú schopné využívať zdroje konkurenčných výhod plynúcich

práve z ich medzinárodného podnikania v porovnaní s domácimi firmami. Čím je firemná medzinárodná angažovanosť väčšia, tým viac tieto potenciálne príležitosti rastú. Medzi konkrétne dôvody offshoringu patrí dosiahnutie nižšie uvedených výhod:

- *Základné ekonomické ciele* – ide najmä o rast firmy, rozširovanie trhu, rast produktivity, pridanej hodnoty a maximalizáciu zisku.
- *Vstup na zahraničné trhy* – lepšie preniknutie na zahraničné trhy v porovnaní s obyčajným exportom. Prítomnosť na zahraničnom trhu napr. formou dcérskej spoločnosti bude vďaka lepšej znalosti a rýchlosti komunikácie s trhom prinášať vyššie tržby a ďalšie výhody. Prostredníctvom majetkovej angažovanosti môže firma napr. prekonať administratívne a psychologické bariéry pri predaji svojich produktov.
- *Diferenciácia dopytu, preferencií a hladiny príjmov* – nadnárodná spoločnosť je schopná presunúť svoje tržby z regiónov s menšou kúpnu silou do tých so silnejšou, a tak generovať vyššie zisky. Keď sa vyčerpá potenciál určitého produktu na takomto trhu, môže firma prejsť na menej náročný trh s nižšími predajnými cenami. Predlžuje to životný cyklus výroby.
- *Úspora nákladov* – presun výroby do oblastí s výrazne nižšími cenami výrobných faktorov, predovšetkým ľudskej práce.
- *Prístup k výrobným faktorom* – ľudská práca, pôda, kapitál, prírodné zdroje, polotovary. Podnik si vstupom na zahraničný trh zabezpečí prístup k inak nedostatkovému zdroju.
- *Diferenciácia v znalostiach* – získavanie know-how zo zahraničných trhov a následné využitie informácií v inovačnom procese.
- *Využívanie rozdielnych vládnych regulácií* – investičný proces spoločnosti môže byť smerovaný do štátov s nižšími daňovými sadzbami, vyššími dotáciami alebo miernejšou reguláciou daného odboru, napr. nároky na plnenie ekologických noriem, tarifné a netarifné obmedzenia na dovoz.
- *Diverzifikácia rizika* – *medzinárodná flexibilita* – ak firmy pôsobia vo viacerých štátoch majú možnosť relatívne rýchlo reagovať na nepriaznivý vývoj na určitom trhu a následne presunúť výrobu, alebo investíciu na iné trhy. Nepriaznivý vývoj sa vzťahuje najmä na ekonomickú a politickú nestabilitu, prípadne klimatické zmeny.

- *Diverzifikácia výkyvov dopytu* – v nadväznosti na vyššie uvedený príklad ekonomickej nestability môže v určitom štáte dôjsť k poklesu dopytu v danom segmente. Tento pokles a ekonomické problémy však nemusia byť celosvetové a môžu byť kompenzované stabilným predajom na inom trhu.
- *Využitie veľkej vyjednávacej sily* – veľké nadnárodné spoločnosti majú vďaka svojej schopnosti rýchleho presunu aktív z jedného štátu do druhého vysokú vyjednávaciu silu vo vzťahu k vládam, odborom a miestnym obchodným partnerom. Majú schopnosť efektívneho lobbingu napr. pri vyjednávaní o lukratívnych štátnych zákazkách, štátnej podpore a pod.
- *Nasledovanie obchodných partnerov* – mnoho firiem je v súčasnosti priamo napojených na hodnotové reťazce svojich obchodných partnerov. Ide o vynikajúcu obchodnú príležitosť ako rozšíriť svoje aktivity a stabilizovať svoje dodávateľské väzby na iné nadnárodné spoločnosti (Dvořáček, J. – Tyll, L., 2010).

1.3. Riziká offshoringu

Každý podnikateľský plán nesie určité riziká dané tým, že budúcnosť je vždy neistá. Offshoring vystavuje firmu rôznym rizikám v hostiteľskej krajine. Tieto riziká je potrebné predvídať a do podnikateľského zámeru zabudovať plán na ich obmedzenie. G. R. Djavanshir v článku *Surveying the Risk and Benefits of IT Outsourcing* (2005) identifikoval týchto päť hlavných rizík:

1. *Politické riziká* - ide o najvýznamnejšie riziká. Do tejto skupiny rizík patria riziká spojené s politickou nestabilitou, vojnou, znárodnením, terorizmom. V niektorých rozvojových krajinách sa môžu pravidlá hry ustanovené zákonmi krajiny náhle zmeniť. Ochranou proti rizikám tohto druhu je diverzifikácia podnikateľských aktivít do viacerých krajín.
2. *Právne riziká* - tieto riziká nadväzujú na politické riziká, pretože politická nestabilita môže oslabiť vymáhateľnosť práva a súdny systém. V niektorých krajinách sú prednostne chránené priemyselné práva miestnych firiem na úkor firiem zahraničných. Podľa odborníkov sú existencia dobrého právneho systému a vymáhateľnosť práva

nevyhnutnými podmienkami vstupu do danej krajiny. Oplatí sa vopred zistiť, aké sú skúsenosti iných firiem s vyčlenením podnikateľských aktivít do tejto krajiny.

3. *Bezpečnosť dát, zraniteľnosť informačných systémov* - toto riziko vzniká z nedostatočnej právnej regulácie v danej krajine. Napríklad, v niektorých ázijských krajinách je dovolené zdieľať licencovaný softvér, čo je v USA a ostatných vyspelých krajinách zakázané. Odporúča sa preto pred vstupom do danej krajiny starostlivo preštudovať jej právny systém vymedzujúci bezpečnosť dát a ochranu pred zneužitím.
4. *Nevyzreté podnikateľské prostredie* - nezrelosť podnikateľského prostredia sa prejavuje najrôznejšími spôsobmi (napr. premenlivosťou výmenných kurzov, slabou domácou menou, vysokým stupňom zdanenia zahraničných spoločností, vysokými clami na dovoz a vývoz, rigidným colným právom, regulačnými predpismi namierenými proti zahraničným spoločnostiam). Krajiny, ktoré nemajú efektívny a spoľahlivý systém širokopásmového telekomunikačného spojenia sú problematickým miestom pre podnikanie. V dnešnej integrovanej globálnej ekonomike, krajiny, ktoré majú zložité vízové a imigračné procedúry, sťažujú pracovné cesty a spomaľujú medzinárodný pohyb kvalifikovanej pracovnej sily. Podnikateľská zrelosť prostredia danej krajiny môže mať základ v aktívnej podpore vládnych orgánov, ktorá účinne pôsobí na všetky hlavné faktory konkurencieschopnosti krajiny a jej atraktivitu pre podnikateľské subjekty zo zahraničia. Oplatí sa preto pred prenesením aktivít do určitej krajiny overiť si, v akom stave je v tejto krajine podnikateľské prostredie. Súčasťou toho sú, napríklad, aj otázky, či tu existuje nejaká vládna politika podpory otvorenej trhovej ekonomiky bez vysokých daní a colných bariér, či tam existuje moderná a spoľahlivá podnikateľská infraštruktúra a pod.
5. *Sociálno-kultúrne problémy* - kultúrne rozdiely môžu spôsobiť chybné porozumenie v podnikateľskej komunikácii a rokovaní. Podstatným faktorom sú aj prevládajúce postoje ľudí z národnej kultúry k zahraničným podnikateľským subjektom. Krajiny, ktorých obyvatelia nemajú podnikateľského ducha si pravdepodobne nebudú viesť dobre v globálnej konkurenčnej ekonomike. Zdrojom rizík sú aj osobitné záujmové skupiny namierené proti zahraničnému kapitálu (napr. študentské organizácie, odbory, náboženské organizácie). V záujme zvládnutia sociálno-kultúrnych rizík by mal

manažment firmy navštíviť cieľovú krajinu a vojsť do kontaktu s jej kultúrnymi tradíciami, hodnotami, postojmi a presvedčeniami obyvateľov (Djavanshir, G. R., 2005).

Ďalším rizikom môže byť prílišná závislosť od vonkajšej organizácie, čo môže spoločnosť ohroziť v prípade vykonávania dôležitých obchodných funkcií. Firma stratí kontrolu nad načasovaním a kvalitou výstupov, pretože tieto sa budú vykonávať prostredníctvom externého dodávateľa, a to môže spôsobiť horšiu kvalitu konečného výrobku alebo služby, čo môže poškodiť image spoločnosti (Oshri, I. – Kotlarsky, J. – Willcocks, L., 2011). Navyše, pri decentralizovanom systéme riadenia zahraničných pobočiek môže vo firmách dôjsť k autonómnemu správaniu sa dcérskych spoločností, ba až k odtrhnutiu sa od celopodnikovej stratégie, čo je dôsledkom neefektívnej organizačnej štruktúry spôsobenej rozsahom podnikania (Dvořáček, J. – Tyll, L., 2010).

1.4. Faktory výberu vhodnej destinácie pre offshoring

Výber vhodnej destinácie je kľúčovým rozhodnutím pre offshoring. Je nevyhnutné dôkladne zvážiť všetky faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť premiestnenia podnikateľských aktivít do zahraničia. Ak by sme niektorý z faktorov zanedbali, môže nastať situácia, kedy spoločnosť uzavrie zmluvu s na prvý pohľad ideálnym partnerom, avšak politická alebo makroekonomická situácia bude znemožňovať, prípadne znevýhodňovať jej aktivity. Existuje množstvo preferenčných usporiadaní jednotlivých lokalizačných faktorov pre offshoring.

Výber offshore krajiny však 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 (A.T. Kearney, 2003).

Posudzovanie kompromisov (tradeoffs) možno v tejto súvislosti prirovnávať 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, J., 2007).

Aj subjekty offshoringu sa musia rozhodnúť, ktoré príležitosti obetujú v prospech inej najvýhodnejšej možnej alternatívy. Musia teda zvážiť, ktorú kombináciu dostupných pozitívnych faktorov, ktorými disponuje určitá krajina, uprednostnia pred disponibilnými faktormi v inej krajine. Ide napr. o dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily a jej jazykovej vybavenosti, priemernú mzdu v krajine, daňové sadzby a pod. V tabuľke č. 2 uvádzame preferenčné usporiadanie faktorov výberu vhodnej destinácie od spoločnosti A.T. Kearney.

Tabuľka č. 2 Faktory výberu vhodnej destinácie podľa A. T. Kearney

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, telekom. náklady a náklady spojené s cestovnými výdavkami k jednotlivým partnerom, elektr. 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 podľa požadovaného vzdelania
	Prirodzený úbytok pracovných síl	- Vývoj miery nezamestnanosti, fluktuácie a veková pyramída
EKONOM. 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 adaptabilitnosť	
	Ochrana duševného vlast.	

Zdroj: A.T. Kearney, Making offshore decision, 2003, s.5

Jednotlivé faktory rozhodovania v nej boli určené na základe zistení z prieskumov a klientskych zákaziek. Kategóriám bola pridelená závažnosť na základe ich významu pre offshore rozhodnutie. Vzhľadom k tomu, že náklady sú primárnou hnacou silou offshore rozhodnutia, finančné faktory tvoria 40 percent z celkovej váhy. Zostávajúce dve kategórie – pracovná sila a ekonomické faktory - každá tvorí 30 percent celkovej váhy (A.T. Kearney, 2003).

Uvádza sa aj tzv. The CAGE distance framework (tabuľka č. 3), teda kultúrny (cultural), administratívny (administrative), geografický (geographic) a ekonomický (economic) rámec, ktorý pomáha manažérom určiť a posúdiť dopad rozdielov na rôzne odvetvia. Tabuľka uvádza kľúčové atribúty štyroch dimenzií rozdielov.

Tabuľka č. 3 The CAGE distance framework

Kultúrne rozdiely	Administratívne rozdiely	Geografické rozdiely	Ekonomické rozdiely
- rozdielny jazyk	- absencia koloniálnych	- fyzická vzdialenosť	- rozdiely v príjmoch
- rozdielne etniká	- väzieb	- chýbajúce spoločné	- spotrebiteľov
- rozdielne	- absencia spoločného	- hranice	- rozdiely v kvalite
- náboženstvá	- monetárneho a	- rozdielna klíma	- a nákladoch na
- rozdielne	- politického prepojenia	- slabé dopravné	- prírodné, finančné,
- sociálne normy	- politické nepriateľstvo	- a komunikačné	- ľudské zdroje, know-
	- vládna politika	- spojenie	- how
	- slabá inštitucionálna		
	- podpora		

Zdroj: Ghemawat, P., Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion, 2001, s.5

Americká výskumná a IT poradenská spoločnosť Gartner, Inc. hodnotí vhodnosť krajín pre offshoring podľa vlastných desiatich kritérií, a to jazyk, podpora štátu, pracovná sila, infraštruktúra, vzdelávací systém, náklady, politické a ekonomické prostredie, kultúrna kompatibilita, právny systém a ochrana duševného vlastníctva. Každoročne vyhodnocuje 30 vedúcich krajín vhodných na offshoring, kde posudzuje ich schopnosti a potenciál, čo slúži

manažérom pri offshore rozhodovaní, teda ktoré miesta v zahraničí sú vhodné na presunutie svojich vnútropodnikových procesov (Gartner, 2008).

Pri rozhodovaní o voľbe vhodnej destinácie pre offshoring však nie je nutné sa dogmaticky držať metodík a preferenčných usporiadaní spracovaných rôznymi inštitúciami. Dôležité je prihliadať na špecifiká konkrétneho podnikateľského zámeru. Ak by sme uvedené faktory mali použiť ako podklad na analýzu viacerých kritérií rôznych štátov a mali by sme im prideliť váhu dôležitosti, museli by sme rozlišovať medzi sektorom služieb a výrobným sektorom. Najpodstatnejší rozdiel medzi hodnotením faktorov medzi outsourcingom služieb a outsourcingom výroby sa prejavuje v menšom dôraze na faktor pracovnej sily vo výrobnej sfére a vyššom dôraze na faktory spojené s infraštruktúrou, geografickou vzdialenosťou a výškou nákladov na prepravu. *V službách má naopak vyššiu dôležitosť vzdelanie a jazyková vybavenosť pracovnej sily* (Dvořáček, J. – Tyll, L., 2010).

1.5. Aspekty vplyvu offshoringu na tvorbu pracovných miest

Do služieb offshoringu sa zapojili nielen firmy z rôznych hospodárskych odvetví, ale aj z rôzne vyspelých národných ekonomík. Významnú úlohu v celom procese zohrávajú rozvojové krajiny a tranzitívne ekonomiky, ktorých zapojenie do medzinárodného obchodu umožňuje firmám ťažiť z všeobecne nižších mzdových nákladov v týchto krajinách. Je to aspekt, ktorý viedol k obavám v rozvinutých priemyselných 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 znižovanie miezd. Komplexné posúdenie všetkých faktorov a súvislostí však vedie k záveru, že obavy sú často väčšie ako reálne riziko (Bottini, N. – Ernst, Ch. – Luebker, M., 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 ten, 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 postihnuté. 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 komplikácie pri identifikovaní presného dosahu offshoringu predstavujú značné prekážky pre vyčíslenie ziskov a konkrétnych efektov.

Hlavné makroekonomické vplyvy offshoringu na tvorbu pracovných miest sú nasledovné:

1. *Rast príjmov* - premiestnenie produkcie výrobkov a služieb vďaka offshoringu, za cenu nižšiu, než tá, ktorá by sa použila, keby boli vyrobené rovnaké výrobky a služby vo vykazujúcej krajine, zvyšuje ocenenie práce 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, skôr než po dovážaných produktoch. Na druhú stranu, 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 dovážaný tovar 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 od makroekonomického prostredia. Ak domáci dopyt rastie, podnik bude investovať a vyrábať viac, a tak 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 ukazujú, 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 výroby. Toto zníženie prispeje 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 teda 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. Avšak na základe týchto výsledkov je veľmi ťažké predpovedať vplyvy na zamestnanosť (Hatzichronoglou, T., 2005).

Pozitívny vplyv offshoringu v súvislosti s vytváraním pracovných príležitostí nie je však reálnym prínosom v prípade, ak kvalita nových pracovných miest je nízka. Vzniká riziko, že "zlé" pracovné miesta v rozvojových krajinách nahradia "dobré" pracovné miesta v rozvinutých krajinách. Po prvé, je tu možnosť, že vytvorené pracovné miesta v rozvojových krajinách budú vznikať v neformálnom sektore a nie vo formálnom. Po druhé, ak boli vytvorené pracovné miesta vo formálnom sektore, pracovníci v rozvojových krajinách čelia neistote, keďže fluktuácia pracovnej sily je vyššia a regulácie trhu práce sú slabšie než vo vyspelých ekonomikách. Po tretie, v dôsledku nižšej úrovne technologickej vyspelosti vzniká riziko nižšej produktivity práce, čo znamená, že rovnaký výstup ako v rozvinutých krajinách sa bude v rozvojových krajinách produkovať za viac prevádzkových hodín. Po štvrté, skúsenosti z niektorých odvetví hovoria o chýbajúcom dodržiavaní pracovných práv a podmienok zamestnancov v súvislosti s offshoringovými činnosťami v rozvojových krajinách, keď sa firmy snažia získať cenovú výhodu tým, že znížia pracovné normy.

Offshoring je tiež 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 dopad na nižšie kvalifikovaných pracovníkov. Napriek tomu, *novým trendom v offshoringu, najmä v oblasti služieb, je rastúci dopyt po vysoko kvalifikovaných činnostiach* (Bottini, N. – Ernst, Ch. – Luebker, M., 2007).

V posledných rokoch však offshoring už nie je len o hľadaní možností zníženia nákladov. Spoločnosti tiež 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, tvorivosti a inováciách. Umožňuje lepšie prepojenie s partnermi, dodávateľmi a 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 č. 1 - od hľadania lacnej pracovnej sily k hľadaniu talentov a nových nápadov (Contractor, F.J., 2011).

Tabuľka č. 4 Práca v offshoringu služieb vzhľadom na náročnosť vykonávaných služieb

Back office	Kontakt so zákazníkom	Bežné podnikové funkcie	Poznatkovo intenzívne služby	Výskum a vývoj
Rastúca náročnosť vykonávaných služieb				
-základný zápis dát - spracovanie transakcií -správa dokumentov	-vzťahy so zákazníkmi -call centrá -online zákaznícky servis -telemarketing	Centrá zdieľaných služieb: -Financie/účtovníctvo -HR -obstarávanie -IT: helpdesk, údržba, infraštruktúra, vývoj aplikácií	-výskumné služby -analýza zákazníkov -analýza portfólia -spracovanie sťažností -riadenie rizík	-nový dizajn výrobku -testovanie -návrh výroby a optimalizácia
				

Zdroj: McKinsey Global Institute, Offshoring – Is is a Win-Win Game? , 2003, s.6

Z tabuľky vyplýva, že s rastúcou náročnosťou vykonávaných podnikových funkcií v offshoringu služieb rastie dopyt po vyššie kvalifikovanej pracovnej sile. Pri súčasnom trende stále častejšieho offshoringu poznatkovo intenzívnych služieb a činností výskumu a vývoja sa teda mení aj štruktúra dopytu po pracovnej sile. Je nevyhnutné zabezpečiť dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, a to najmä v rozvojových a tranzitívnych ekonomikách, aby mohli aj z dlhodobého hľadiska naďalej čerpať výhody s offshoringom súvisiace a firmám zabezpečili ponuku výhodných vstupných faktorov.

Offshoring služieb sa ukázal ako dynamické globálne odvetvie, ktoré v posledných dvoch desaťročiach zamestnáva 4,1 milióna ľudí na celom svete (Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., 2010)

Kľúčom k udržateľnosti offshoringu a zmierneniu jeho rizík je aktívna úloha štátu v tomto procese. Politici by mali nájsť spôsoby, ako zmierniť sociálne efekty a ekonomické náklady na straty pracovných miest pre osoby s nízkou kvalifikáciou a uľahčiť ich prechod do nového zamestnania. Udržateľnosť offshoringu v celosvetovom meradle predpokladá cieľavedomý rozvoj politik, ktoré zaistujú sociálne začlenenie a distribučnú spravodlivosť (Bottini, N. – Ernst, Ch. – Luebker, M., 2007).

1.6. Segmenty hodnotového reťazca offshoringových služieb

Revolúcia informačných a komunikačných technológií, ktorá začala na začiatku 90-tych rokov zmenila spôsob, akým spoločnosti podnikajú. Okrem iného, umožnila oddeliť produkciu a spotrebu služieb. Oblasť offshoringu služieb zahŕňa obchodné služby, ktoré podporujú rôzne podnikové funkcie vyžadujúce širokú škálu rôzne poznatkovo náročných zručností. Odlišujú sa úrovňou pridanej hodnoty, ktorú v ekonomike vytvárajú. Tieto služby zahŕňajú 3 hlavné segmenty:

- *outsourcing informačných technológií (Information technology outsourcing - ITO)* - je základným pilierom offshore hodnotového reťazca služieb a je sústredený okolo výroby a používania softvéru. Zahŕňa služby ako je vývoj aplikácií, riadenie siete, IT poradenstvo, výskum a vývoj softvéru a týka sa služieb s nízkou, strednou aj vysokou pridanou hodnotou.

- *Business Process Outsourcing (BPO)* - je veľmi rôznorodá kategória, ktorá obsahuje činnosti súvisiace s riadením podnikových zdrojov (ERM), ľudských zdrojov (HRM) a vzťahov so zákazníkmi (CRM). Špecifické BPO služby zahŕňajú call centrá, financie a účtovníctvo, ľudské zdroje (HR). Činnosti sú prítomné v nízko a stredne-hodnotových segmentoch.
- *poznatkovo intenzívny outsourcing (Knowledge process outsourcing - KPO)* - odkazuje na špecializované činnosti, ktoré často vyžadujú profesionálne licencie (napríklad v lekárskech, právnych a účtovných oblastiach). KPO služby zahŕňajú trhové spravodajstvo, obchodné analýzy a právne služby, ktoré sú všeobecne segmentom s vysokou pridanou hodnotou (Gereffi, G., Fernandez-Stark, K., 2010).

1.7. Business Process Outsourcing vs. centrá zdieľaných služieb

Organizácie, ktorých cieľom je redukcia nákladov prostredníctvom zefektívnenia niektorých vnútropodnikových procesov, sa zvyčajne rozhodujú medzi voľbou založenia centra zdieľaných služieb (shared services centers - SSC), alebo Business Process Outsourcing (BPO). Oboje môžu firmám znížiť náklady, avšak je dôležité dobre zvážiť každú z možností a zohľadniť situáciu aj strategické ciele organizácie.

1.7.1. Business process outsourcing

„BPO je externý poskytovateľ služieb v oblasti podnikových procesov a s nimi spojených zodpovedností pre tretie strany“ (BSC Forum, 2015). Je to outsourcing akejkolvek podnikateľskej činnosti resp. procesu vo firme, ktorý sa javí pre firmy ako príliš nákladný, neefektívny, alebo náročný na riadenie, a uprednostňujú sústrediť sa na tzv. „core processes“, teda kľúčové činnosti organizácie. BPO zabezpečuje procesy od obstarávania, cez účtovníctvo, financie, ľudské zdroje, služby zákazníkom až k správe majetku a nehnuteľností. Pri súčasnej dobre vyvinutej a spoľahlivej telekomunikačnej infraštruktúre sa BPO často realizuje prostredníctvom medzinárodných poskytovateľov týchto služieb. Tí stále hľadajú inovatívne spôsoby, ako zvýšiť efektivitu a kvalitu celého obchodného procesu

prostredníctvom služieb s pridanou hodnotou a spokojnosti zákazníkov (Halvey J. K., Melby B. M., 2007).

1.7.2. *Centrá zdieľaných služieb*

„Centrum zdieľaných služieb, tzv. SSC, je formou sústredeného servisu alebo služby, ktorej úlohou je sústrediť určité podporné činnosti a služby spoločnosti do špecializovaných jednotiek, ktoré sú riadené materskou spoločnosťou a poskytujú jej služby na základe zmluvy. Jej hlavným cieľom je, aby SSC fungovala lacnejšie a efektívnejšie v porovnaní so stavom, kedy by rovnaké činnosti boli rozptýlené priamo v organizácii. SSC sú úzko spojené s realizáciou offshoringu“ (Mochnáč, M., 2008).

SSC realizujú širokú škálu špecifických interných procesov (napr. finančné služby a účtovníctvo, IT podpora, služby v oblasti ľudských zdrojov a služby zákazníkom), čím podporujú kľúčové činnosti materskej spoločnosti a sesterských spoločností.

„Využívanie centier zdieľaných služieb začalo začiatkom osemdesiatych rokov a neustále sa rozširuje. Nadnárodné spoločnosti spočiatku vytvárali centrá zamerané na transakčné procesy ako napr. financie či účtovníctvo. Neskôr sa začali vytvárať centrá s komplexnejším zameraním ako zákaznícky servis, callcentrá, nákup, logistické operácie či ľudské zdroje. V súčasnosti medzi trendy patrí budovanie a rozvoj centier „excelentnosti“, ktoré sú zamerané najmä na IT“ (Menity group, 2013).

„Pre firmy sú centrá zdieľaných služieb efektívnou možnosťou pre ich operatívne stratégie – špeciálne ak potrebujú ponechať procesy vnútri firmy. Firmy uvádzajú dva hlavné dôvody zavedenia SSC: zvýšenie kvality (štandardizáciu a optimalizáciu procesov a zlepšenie služieb) a zníženie prevádzkových nákladov (náklady na ľudské zdroje a náklady na infraštruktúru)“ (PWC, 2014).

Medzi ďalšie výhody patrí napr. vysoká kvalita služieb, ktoré centrá zdieľaných služieb poskytujú, či kratšia doba vykonania služieb, avšak v kvalitatívne akceptovaných štandardoch. Väčšina uplatňuje tzv. „SLA“ (service level agreement), vďaka ktorým garantuje poskytovanie služieb v požadovanej kvalite, rozsahu (a zohľadňujúc mnoho ďalších špecifik, ktoré vyplývajú z potrieb organizácie). Vďaka programom a metódam „neustáleho

zlepšovania“ (continuous improvement) dokážu optimalizovať svoje procesy, náklady, kvalitu, čas a ďalšie parametre (Menity group, 2013).

Konsolidáciou služieb a dát majú organizácie možnosť dosiahnuť úspory z rozsahu a znížiť tak riziko prepúšťania. Ďalšou výhodou je synergia a prenos poznatkov, ktoré sa zhromaždia, keď sa zídu odborníci v SSC so spoločným cieľom. Skúsenosti získané jednotlivcami na rôznych miestach môžu byť kombinované na vytvorenie najlepších možných postupov a riešení problémov podniku. Organizácie si tiež uvedomujú, že vzdelávanie môže byť účinnejšie a komplexnejšie v prostredí zdieľaných služieb. Účinky fluktuácie zamestnancov a ich absencie sú minimalizované, pretože sú vždy prítomní podobne vyškolení jednotlivci, ktorí ich môžu zastúpiť. Zníženie tejto „zraniteľnosti“ je významné najmä v prípadoch, keď v decentralizovanej organizácii môže nastať dopad na poskytované služby, ak len jeden potrebný zamestnanec momentálne nie je prítomný. Vplyvom tohto „krížového“ školenia zamestnancov (cross-training) je pre nich tiež práca zaujímavejšia a motivujúcejšia (Institute of Management Accountants, Implementing Shared Services Centers, 2000).

Graf č. 1 Výhody zdieľaných služieb



Zdroj: Institute of Management Accountants, Implementing Shared Services Centers, 2000, s.7

Nie je žiadnym tajomstvom, že sú to náklady, ktoré rozhodujú o vytvorení, sťahovaní alebo zrušení SSC v krajine. SSC síce nemalou mierou prispievajú k zamestnanosti a vzdelanosti, no len tie najlepšie z nich dosahujú mieru fluktuácie pod 10 %. Znamená to, že je tu i vysoká rotácia ľudí a pri zrušení centra aj potenciálne riziko hromadného prepúšťania. (TREND, 2014).

1.8. Zhrnutie

Offshoring, ako významný prvok medzinárodného obchodu, prináša firmám niekoľko výhod. Jednou z najdôležitejších, ktorá je často hlavným motívom offshoringu, je úspora nákladov, keďže v niektorých krajinách dokážu firmy vyrobiť produkt lacnejšie. Okrem toho môže spoločnosť profitovať z offshoringu sústredením sa na kľúčové podnikateľské aktivity, prípadne získať na zahraničnom trhu nové know-how a zapojiť sa do výskumu a vývoja.

Pri výbere vhodnej destinácie však firmy musia dôkladne zvážiť všetky faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť premiestnenia podnikových aktivít do zahraničia. Je potrebné analyzovať všetky riziká, ktorým môže hostiteľská krajina firmu vystaviť. Následne firma posúdi, ktoré príležitosti obetuje v prospech inej najvýhodnejšej novej alternatívy resp. pozitívnych faktorov, ktorými krajina disponuje. V službách je dôležitým faktorom rozhodovania najmä vzdelanie a jazyková vybavenosť pracovnej sily.

S rastúcim trendom offshoringu sa vo vyspelých krajinách zvyšovali obavy, že vzhľadom na nízke náklady v rozvojových a tranzitívnych ekonomikách, sa budú pracovné miesta presúvať do týchto krajín, čo spôsobí nedostatok pracovných príležitostí v domácej krajine. *Offshoring však zo strednodobého a dlhodobého hľadiska prináša pozitívne efekty*, napr. zvyšuje príjmy a úspory spotrebiteľov, čo môže smerovať k vytváraniu nových a odlišných pracovných miest od tých, ktoré boli stratené v dôsledku offshoringu. Novým trendom v offshoringu, najmä v oblasti služieb, je rastúci dopyt po vysoko kvalifikovaných činnostiach. Firmy hľadajú nové nápady a talentovanú pracovnú silu v zahraničí a začínajú tam presúvať aj výskum, vývoj a inovácie, čo vytvára dopyt po vysoko kvalifikovanej pracovnej sile.

Podnikové funkcie realizované offshoringom zahŕňajú rôzne poznatkovo náročné činnosti a líšia sa úrovňou pridanej hodnoty vytváratej v ekonomike. Medzi segmenty hodnotového reťazca offshoringových služieb patrí outsourcing informačných technológií, business process outsourcing a poznatkovo intenzívny outsourcing. Najčastejšie presúvané činnosti v offshoringu sa týkajú najmä podnikových procesov v oblasti financií a účtovníctva, ľudských zdrojov a podpory vzťahov so zákazníkmi, teda kategória business process outsourcingu. Ten sa vykonáva prostredníctvom externého poskytovateľa. Ak však firmy potrebujú ponechať procesy vnútri firmy, zakladajú centrá zdieľaných služieb, ktoré sú efektívnou možnosťou sústredeného servisu alebo služby pri znížených nákladoch a vysokej kvalite služieb. V ekonomike Slovenska nadobúdajú stále väčší význam a sú významným činiteľom tvorby pracovných miest.

2. Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom práce je charakterizovať offshoring ako obchodný proces a jeho význam pre ekonomiku v súčasnej etape globalizácie, skúmať tvorbu pracovných miest vytvorených offshoringom v sektore služieb v SR, jeho prínosy a komparovať tento proces v rámci krajín strednej a východnej Európy ako aj Vyšehradskej skupiny.

V nadväznosti na hlavný cieľ práce, pri riešení témy sme postavili nasledovné *parciálne ciele*:

- systematizovať poznatkovú bázu o offshoringu, vymedziť pojmový aparát ako aj výhody a riziká spájané s offshoringom,
- identifikovať faktory výberu vhodnej destinácie pre offshoring, aspekty vplyvu a tiež segmenty hodnotového reťazca,
- charakterizovať Business process outsourcing a centrá zdieľaných služieb
- analyzovať presadzovanie offshoringu v strednej a východnej Európe, s osobitným zreteľom na Slovensko, krajiny V4 a jeho vplyv na zamestnanosť,
- skúmať mzdy a pridanú hodnotu v centrách zdieľaných služieb,
- identifikovať bariéry rozvoja podnikania v centrách zdieľaných služieb na Slovensku,
- ozrejmiť podporu offshoringu zo strany štátu,
- špecifikovať prácu v centrách zdieľaných služieb, ako aj budúcnosť zamestnávania v tejto oblasti.

Rozpracovanie vyššie uvedených aspektov smerovalo k odpovedi na postavenú výskumnú otázku:

Aký dosah má offshoring na tvorbu pracovných miest v SR, v komparácii s krajinami strednej a východnej Európy a Vyšehradskej skupiny?

Riešenie témy, v rámci nej postavenej otázky, a teda naplnenie hlavného i parciálnych cieľov vyžadovalo využiť viaceré metódy. Sú nimi:

- kvantitatívne metódy a v ich rámci štatistické analýzy a porovnávanie ekonomických ukazovateľov Slovenska s krajinami strednej a východnej Európy a Vyšehradskej skupiny v časovom rade,
- kvalitatívne metódy a v ich rámci rozhovor s elitným predstaviteľom offshoringovej firmy za účelom získania pohľadu dobre informovanej osoby v skúmanom sektore o výhodách, trendoch, problémoch i perspektívach sektora zdieľaných služieb na Slovensku
- textové analýzy poznatkovej bázy offshoringu a ich systematizácia v kontexte postavených cieľov.

3. Výsledky práce a diskusia

Za posledné roky sa množstvo krajín a regiónov vyprofilovalo ako populárne destinácie offshoringu. Organizácie stále viac expandujú so svojimi centrami zdieľaných služieb do zahraničia, čo dokazuje, že toto premiestnenie im prináša značné benefity a prispieva k úspešnosti podniku. Mimoriadne atraktívnou lokalitou pre offshoring sa stal región Strednej a Východnej Európy (CEE)¹, ktorý svojimi vlastnosťami vytvára priaznivé prostredie na umiestňovanie svojich centier. V nasledujúcej časti sa zameriame na analýzu situácie v offshoringu a jeho vplyvu na zamestnanosť v strednej a východnej Európe a následne v Slovenskej republike.

3.1. Offshoring v strednej a východnej Európe s osobitným zreteľom na Slovensko

Región strednej a východnej Európy (CEE – Central and Eastern Europe) sa stal jedným z najrýchlejšie rastúcich regiónov sveta od deväťdesiatych rokov až do globálnej finančnej krízy v roku 2008. Všetko to začalo priemyselnou výrobou, keď veľké zahraničné spoločnosti automobilového, elektrotechnického a strojárkeho priemyslu spustili výrobu v tomto regióne. Hovoríme o spoločnostiach ako Volkswagen, Hyundai, Kia, U.S. Steel, Samsung a iné, vďaka ktorým región zastáva vysokú pozíciu pokiaľ ide o výrobu automobilov na obyvateľa v Európe. Následne sa začali rozvíjať odvetvia s vyššou pridanou hodnotou v oblasti informačných a komunikačných technológií, dizajnu, výskumu a vývoja a podpory obchodných služieb. V niektorých publikáciách si tento región pre svoj rastúci potenciál získal prezývku „Karpatské tigre“ (Carpathian Tigers) ako paralelu k známym Ázijským tigrom.

Hlavné faktory atraktivity regiónu CEE, v rámci ktorých porovnávame situáciu v jeho jednotlivých krajinách sú:

¹ Podľa OECD patria medzi krajiny Strednej a Východnej Európy krajiny: Albánsko, Bulharsko, Chorvátsko, Česká republika, Maďarsko, Poľsko, Rumunsko, Slovenská republika, Slovinsko a tri pobaltské krajiny Estónsko, Litva a Lotyšsko.

Pracovná sila

V CEE je k dispozícii zručná pracovná sila za pomerne nízke ceny a výhodou je aj jej dobrá úroveň vzdelania a jazyková vybavenosť. Podľa McKinsey Global Institute kandidáti z CEE sú najvhodnejší na prácu v nadnárodných spoločnostiach vo všetkých profesiách. Vyplýva tak z dokumentu „Sizing the Emerging Global Labor Market“, v ktorom podľa rozhovorov s 83 personálnymi manažermi v nadnárodných spoločnostiach ázijských krajín s nízkymi mzdami, v priemere iba 13 % absolventov vysokých škôl z týchto krajín je vhodných na prácu v týchto spoločnostiach. HR manažéri uvádzajú ako dôvody najmä nedostatok jazykových zručností, teoretické znalosti na úkor praktických a nedostatočná kultúrna adaptabilita (postoje k tímovej práci, flexibilita a pod.). Zatiaľ čo 50 % inžinierov v Maďarsku alebo Poľsku je vhodných na prácu pre nadnárodné spoločnosti, v Číne je to iba 10 % inžinierov a v Indii 25 %. Všeobecne platí, že absolventi vysokých škôl z krajín strednej Európy sú veľmi vhodní pre prácu v nadnárodných spoločnostiach. Pri výbere lokality na offshoring teda nie je tak dôležitá veľkosť trhu s disponibilnou pracovnou silou, ale jej kvalita (McKinsey, 2005).

Náklady

Úspora nákladov je jedným z hlavných motívov offshoringu a keďže služby sú pomerne náročné na pracovnú silu, mzdové a nemzdové náklady na cenu práce sú veľmi dôležité. CEE má náklady na cenu práce výrazne nižšie v porovnaní so západnou Európou, čo predstavuje významnú komparatívnu výhodu CEE. Tabuľka č. 5 znázorňuje, že priemerná hodinová mzda vo V4 sa pohybuje v rozmedzí 7-10 eur, pričom vo vyspelých krajinách západnej Európy je to viac ako dvojnásobok a dosahuje 20-35 eur. Priemer Európskej únie predstavoval v roku 2014 24,6 eur. V tabuľke si môžeme všimnúť aj výrazne nižšiu hodinovú mzdu v Bulharsku a Rumunsku, ktorá nedosahuje ani úroveň 5 eur, čo im prináša konkurenčnú výhodu a predstavuje pre zvyšné krajiny CEE, ako napr. V4, riziko presunu podnikateľských činností do krajín s nižšími mzdami.

Tabuľka č. 5 Priem. hod. cena práce vybraných krajín CEE v porovnaní so západnou Európou

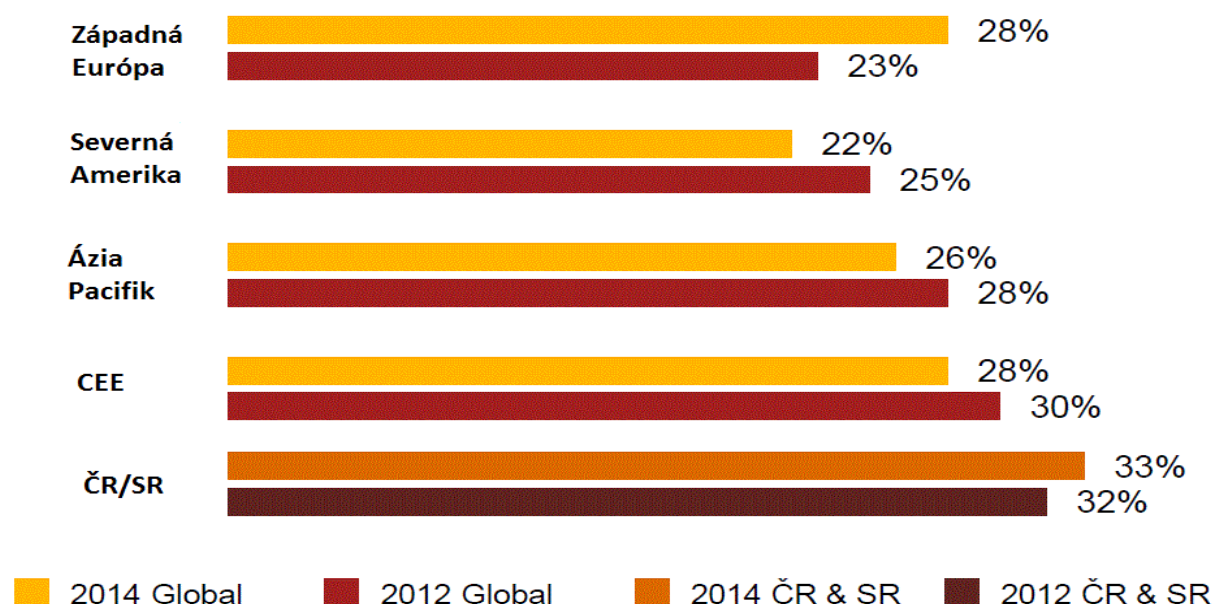
krajina/rok	2000	2004	2008	2012	2014
Európska únia (28 krajín)	16.7	19.8	21.5	23.9	24.6
Francúzsko		28.2	31.2	34.3	34.6
Nemecko	24.6	26.8	27.9	30.5	31.4
Spojené Kráľovstvo	19.7	21.5	20.9	21.7	22.3
Maďarsko	3.6	5.9	7.8	7.4	7.3
Poľsko	4.2	4.7	7.6	7.9	8.4
Slovensko	2.8	4.1	7.3	8.9	9.7
Česká republika	3.7	5.8	9.2	10.0	9.4
Bulharsko	1.3	1.6	2.6	3.4	3.8
Rumunsko	1.5	1.9	4.2	4.1	4.6

Zdroj: Eurostat, 2015

CEE je veľmi výhodnou lokalitou aj z hľadiska cien nájmu kancelárskych priestorov. V metropolách západnej Európy sa prenajímajú kancelárske priestory zvyčajne za približne 300 eur za meter štvorcový ročne, no v niektorých sa šplhajú na 500 eur, v Londýne dokonca na 1000 eur. V CEE má najnižšie ceny Bratislava, kde meter štvorcový ročne stojí 192 eur. Nasleduje Rumunsko (216 eur), Česká republika a Maďarsko (240 eur) a poľská Varšava stojí ročne 312 eur (CBRE, 2013).

V porovnaní s globálnou situáciou, SSC umiestnené v Českej a Slovenskej republike dosiahli na prevádzkových nákladoch najvyššie úspory (33 % v roku 2014) v porovnaní s inými regiónmi. Graf č. 2 znázorňuje, že úspory sa tu dokonca mierne zvýšili (z 32 % v roku 2012), čo je opačný trend oproti iným regiónom ako Severná Amerika, Ázia a Tichomorie a dokonca aj CEE, kde sa úspory nákladov znížili. Výnimkou je iba západná Európa, ktorá tlačí na realizáciu úspory nákladov (PWC, 2014).

Graf č. 2 Úspora prevádzkových nákladov v závislosti od regiónu



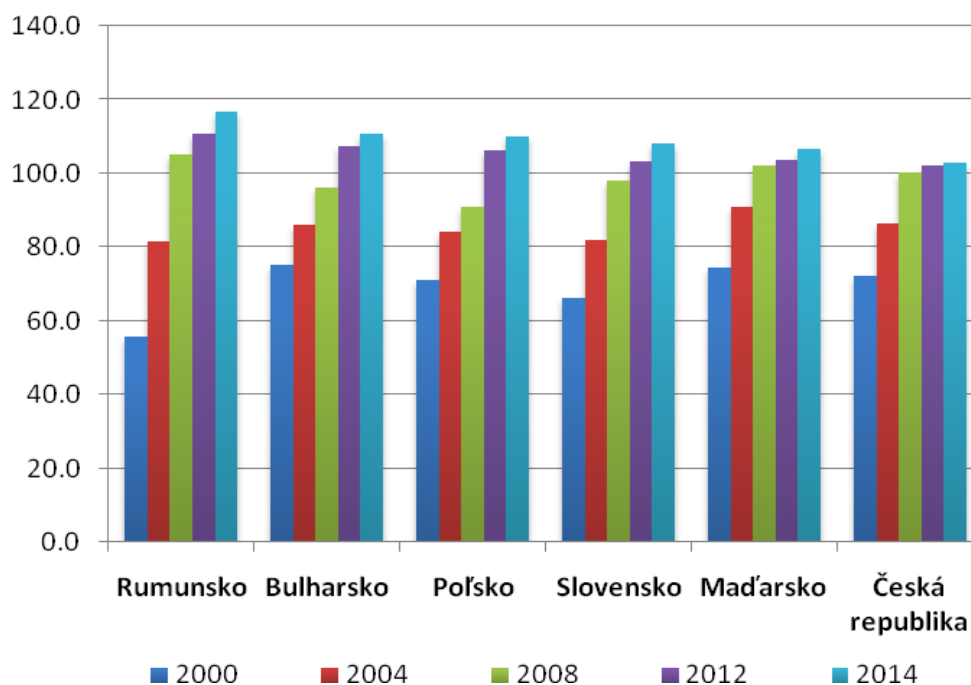
Zdroj: PWC, Shared Services Centres 2014. Moving towards Centres of Excellence, s.45

Kultúra a produktivita práce

Kultúrna blízkosť k cieľovým trhom a klientom je dôležitým aspektom. Krajiny CEE lepšie rozumejú kultúre, tradíciám, podnikateľskej etike a mentalite Európanov, v prípade, že je offshoringový partner z iného kontinentu. Umožňuje to jednoduchšiu, implicitnú komunikáciu bez nedorozumení. Krajiny CEE sa tiež považujú za krajiny s pracovnou silou vysoko adaptabilnou na rôzne systémy manažmentu a vysokými ambíciami a pracovitosťou. Priemerný počet odpracovaných hodín v tomto regióne je zvyčajne vyšší v porovnaní s ostatnými krajinami. V grafe č. 3 môžeme vidieť rapidný nárast produktivity práce v CEE od roku 2000. Najväčší skok zaznamenalo Rumunsko, ktoré sa z najnižšej pozície dostalo na vedúcu pozíciu. Slovensko prebehlo napríklad aj Maďarsko a Českú republiku. Podľa OECD priemerný ročný počet odpracovaných hodín na zamestnanca zo Slovenska dosiahol v roku 2013 1770 hodín, čo je rovnako ako priemer krajín OECD. Japonsko sa ocitlo pod hranicou priemeru OECD a to na úrovni 1735 hodín. V Nemecku to bolo iba 1388 hodín, v Maďarsku 1883 a v Poľsku až 1918 hodín. Dokazuje to pomerne vysokú produktivitu práce v CEE

v porovnaní s vyspelými ekonomikami, avšak OECD upozorňuje aj na rozdielnosť zdrojov a metodiky pri vypracovaní štatistiky pre jednotlivé krajiny.

Graf č. 3 Produktivita práce vo vybraných krajinách CEE na odpracovanú hodinu



Zdroj: Eurostat (2010 = 100), 2015

Politické a podnikateľské prostredie

Krajiny CEE sa považujú za politicky a ekonomicky stabilné. 6 krajín, na ktoré sa bližšie zameriavame, sú členmi v medzinárodných organizáciách, a to nielen EÚ, ale aj napr. NATO, OECD a OSN. V globálnych rebríčkoch podnikateľského prostredia sa za posledné desaťročie výrazne zlepšili. Podľa rebríčka Doing Business, ktorý každoročne vypracováva Svetová banka (tabuľka č. 6), sa spomedzi krajín CEE najlepšie umiestnilo Poľsko, a to na 32. priečke, za ním nasleduje Slovensko na 37. priečke a Bulharsko na 38. V kategórii začatie podnikania vedú Rumunsko a Bulharsko a najhoršie je na tom Česká Republika. V porovnaní s minulým rokom však ako jediné z analyzovaných krajín zaznamenalo v tejto kategórii nárast Slovensko, a to o 6 priečok, keď sa znížil čas potrebný na registrovanie spoločnosti a zrušila sa potreba overovania podpisov notárom. Dobrý výsledok zaznamenalo Slovensko aj v

kategórii registrovania majetku. Naopak najhoršie dopadlo Slovensko v kategórii ochrany minoritných investorov, kde skončilo až na 100. priečke, pričom napr. Bulharsko na 14. priečke.

Tabuľka č. 6 Doing Business 2015

Krajina	Poľsko	Slovensko	Bulharsko	Česká rep.	Rumunsko	Maďarsko
Celkové poradie	32	37	38	44	48	54
Začatie podnikania	85	77	49	110	38	57
Získavanie staveb. povolenia	137	110	101	139	140	103
Získavanie napojenia na elektrinu	64	100	125	123	171	162
Registrovanie majetku	39	11	57	31	63	52
Získavanie úveru	17	36	23	23	7	17
Ochrana minoritných investorov	35	100	14	83	40	110
Platenie daní	87	100	89	119	52	88
Obchodovanie za hranice	41	71	57	58	65	72
Vymáhanie plnenia zmlúv	52	55	75	37	51	20
Riešenie platobnej neschopnosti	32	31	38	20	46	64

Zdroj: World Bank, 2015

Poloha

Strategická poloha regiónu ponúka množstvo možností pre vstup na dynamicky rastúce trhy krajín západnej Európy. Má aj potenciálne silnú úlohu ako spojenie medzi západnou Európou a Ruskom. Na východ od CEE, okrem Ruska, ležia aj krajiny Spoločenstva nezávislých štátov, Turecko a Stredný východ. Keďže sa globálny ekonomický rast pohybuje smerom na východ a na juh, CEE by mohli byť v dobrej pozícii, aby z toho v budúcnosti vyťažili. Veľkou výhodou je aj časové pásmo, keďže ráno môžu ľudia zo Slovenska

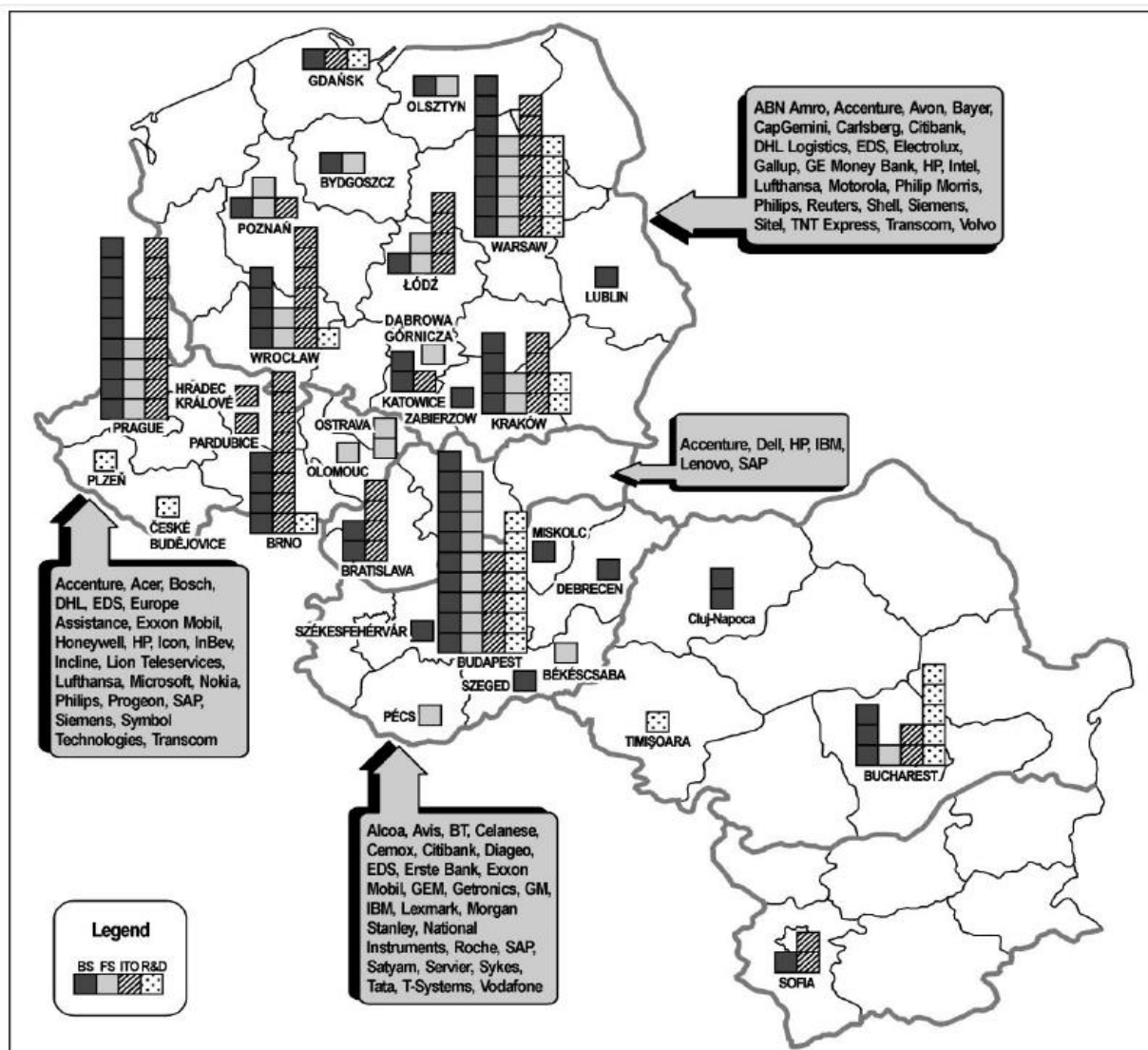
komunikovať s Áziou, poobede zasa s Američanmi. V pomerne malej vzdialenosti je tiež možno osloviť veľký počet potenciálnych zákazníkov. Napríklad zo Slovenska možno v okruhu 1000 km osloviť trh, ktorý tvorí 250 miliónov potenciálnych zákazníkov.

Pokiaľ ide o geografické rozloženie investícií do obchodných služieb v rámci krajiny, prevláda silná priestorová koncentrácia do hlavných miest, prípadne do sekundárnych centier ako napr. Krakov, Brno. Aj napriek tomu, že v odľahlejších mestách sú mzdy nižšie, firmy pri výbere lokality musia zvážiť aj ostatné faktory, ktoré by uspokojili ich potreby, napr. dostatok kvalifikovanej pracovnej sily a kancelárskych priestorov, dostatočne vybudovaná infraštruktúra a podobne. Graf č. 4 znázorňuje sektorové členenie hlavných offshoringových centier podľa jednotlivých miest CEE, v ktorých sa nachádzajú. Graf je vypracovaný na základe údajov z roku 2010 a poskytuje prehľad prevládajúcich sektorov v jednotlivých offshoringových centrách, a to v delení na obchodné, finančné, IT služby a výskum a vývoj. Najpočetnejšie na offshoringové centrá sú mestá Budapešť, Praha a Varšava, v ktorých sa poskytujú takmer všetky typy služieb, až na Prahu, kde výskum a vývoj zaostáva. Ďalšími významnými centrami sú Brno, Bratislava, Vroclav, Krakov, ktoré zabezpečujú najmä IT služby a Bukurešť zameraná na výskum a vývoj.

„Región CEE patrí už niekoľko rokov k najatraktívnejším destináciám centier podporných a zdieľaných služieb (SSC/BPO). V prieskume spoločnosti Grafton Recruitment, ktorý bol realizovaný v druhom kvartáli roku 2014, bolo dopytovaných 250 spoločností, ktoré majú svoje pôsobisko v regióne CEE. Zaujímavosťou je, že až 50 % spoločností, ktoré odpovedali, sú etablované mimo hlavných miest, v Českej republike a v Poľsku je to až 70 %. Tento fakt potvrdzuje trend umiestňovania centier zdieľaných služieb aj mimo hlavných miest jednotlivých krajín. Prieskum tiež ukazuje, že trh SSC/BPO centier je stále rastúci. Svedčí o tom fakt, že až 80 % opýtaných spoločností zaznamenalo v posledných 12 mesiacoch nárast počtu zamestnancov. Napriek neustálemu rastu tohto sektora v regióne CEE sa existujúce centrá stretávajú aj s nepríjemnejšou časťou tohto biznisu, a to s presunom niektorých funkcií centier do iných krajín. Ukázalo sa, že za posledný rok má skúsenosť s tzv. transition out 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, využili pre svojich zamestnancov

odbornú pomoc formou služby outplacement. Podľa prieskumu tento krok zlepšil imidž spoločnosti tak medzi jej zamestnancami, ako aj na pracovnom trhu“ (Grafton Recruitment, 2014).

Graf č. 4 Geografické a sektorové členenie hlavných offshoringových centier v mestách CEE



Zdroj: ZOLTÁN GÁL, 2014 Relocation of Business Services into CEE Legenda: BS=business services; FS=financial services; ITO= Information Technology Outsourcing; R&D=Research and development, Knowledge process outsourcing.

3.2. Offshoring a jeho vplyv na zamestnanosť vo Vyšehradskej skupine

Súčasťou CEE je aj významné neformálne zoskupenie krajín v tomto regióne - Vyšehradská skupina (V4). Predstavuje zoskupenie 4 stredoeurópskych krajín – Slovenskej republiky, Českej republiky, Maďarskej republiky a Poľskej republiky. Keďže ide o krajiny, ktoré sa hlásia k rovnakým hodnotám, majú spoločnú históriu, kultúru a geografické postavenie, v nasledujúcej časti sa bližšie zameriame na porovnanie situácie a analýzu dopadu offshoringu na zamestnanosť práve v tomto regióne.

Ak sa pozrieme na *mieru nezamestnanosti* tejto oblasti, najväčšie percento zaznamenáva jednoznačne Slovensko, ktoré v roku 2014 dosiahlo až 13.2 %. Podľa týždenníka Trend sú najvyššími bariérami vyššej zamestnanosti na Slovensku najmä daňové a odvodové zaťaženie podnikov, preceňované aktivačné práce a nedostatočne prepojené školstvo s praxou (Trend, 2014). Guvernér Národnej banky Slovenska Jozef Makúch sa v júni 2015 vyjadril, že už v roku 2017 môže mať Slovensko jednocifernú nezamestnanosť. Mala by tomu napomôcť rastúca domáca spotreba a export (Denník Pravda, 2015).

Paradoxom je, že hlavné mesto Slovenska, Bratislava, spoločne s Prahou, mali podľa Eurostatu *mieru zamestnanosti* 76,3%, čo bola najvyššia miera zaznamenaná v členských štátoch EÚ, ktoré vstúpili do EÚ v roku 2004 alebo neskôr. Miera zamestnanosti v ostatných slovenských regiónoch sa však pohybovala pod priemerom EÚ.

Najpriaznivejšiu mieru nezamestnanosti v regióne V4 dosahuje Česká republika, a to v roku 2014 iba 6.2 %, nasleduje Maďarsko so 7.8 % a Poľsko 9.1 %.

Tabuľka č. 7 Miera nezamestnanosti vo Vyšehradskej skupine v rokoch 2010-2014 v %

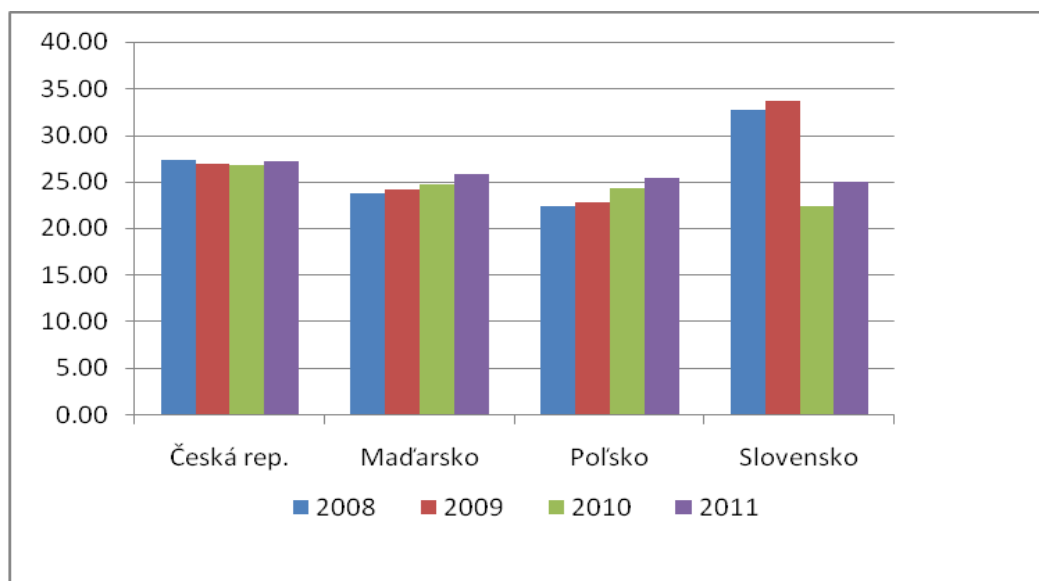
	2010	2011	2012	2013	2014
Česká rep.	7.4	6.8	7	7	6.2
Maďarsko	11.3	11.1	11.1	10.2	7.8
Poľsko	9.7	9.8	10.2	10.5	9.1
Slovensko	14.4	13.7	14	14.3	13.2

Zdroj: ILO, 2015

Významný vplyv na zamestnanosť v regióne majú zahraničné spoločnosti, ktoré tu zakladajú svoje pobočky. Je notoricky známe, že zamestnanci slovenských automobiliek

vyprodukujú ročne v prepočte na obyvateľa najviac áut na svete, čo znamená veľký dopad na trh práce. Graf č. 5 znázorňuje zamestnanosť v podnikoch so zahraničnou kontrolou ako podiel na celkovej domácej zamestnanosti. V roku 2011 dosiahol tento ukazovateľ v priemere za región 25 %. Znamená to, že približne štvrtina pracovných miest je vytvorená zahraničnými spoločnosťami produkujúcimi výrobky a služby. V období pred vypuknutím hospodárskej krízy výrazne prevyšovalo hodnoty ostatných krajín V4 práve Slovensko. V roku 2010 však zamestnanosť v týchto firmách poklesla až o 10 % z celkovej zamestnanosti a v roku 2011 ešte stále dosahovala najnižšiu hodnotu v regióne.

Graf č. 5 Zamestnanosť v podnikoch so zahraničnou kontrolou vo V4 ako podiel na celkovej domácej zamestnanosti v rokoch 2008-2011

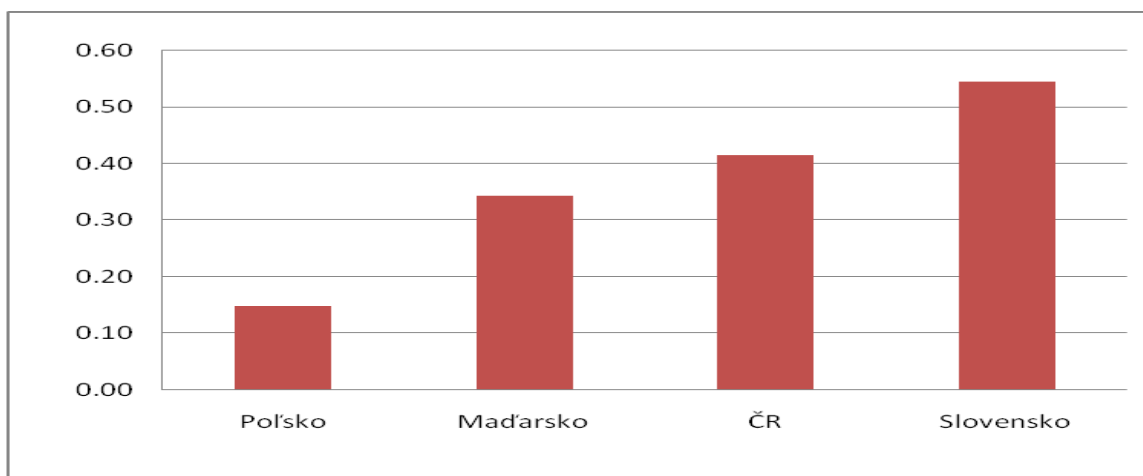


Zdroj: Eurostat, 2015

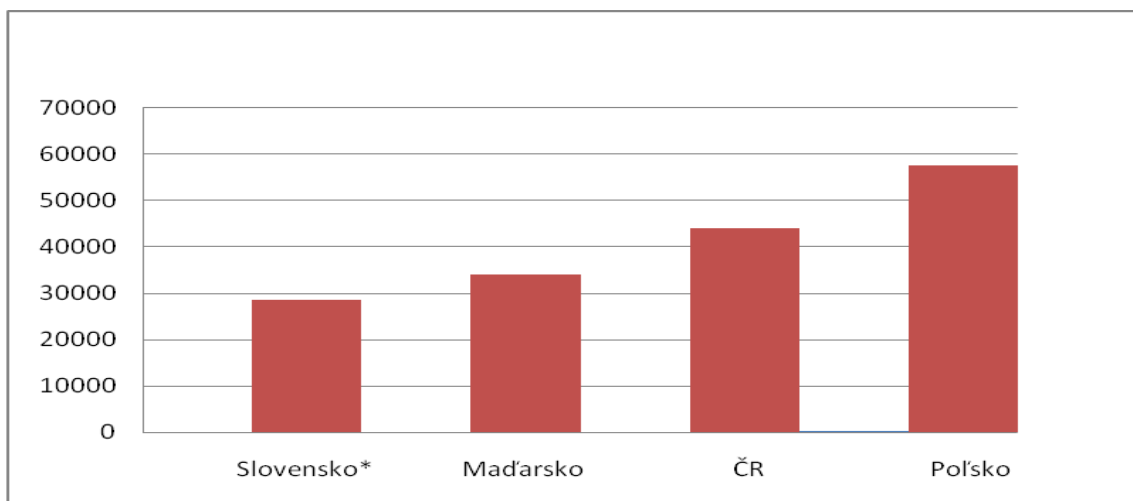
Firmy nevyužívajú Slovensko len ako strojársku manufaktúru, ale aj ako základňu pre svoje centrá zdieľaných služieb. Graf č. 6 znázorňuje pomer zamestnanosti v SSC k populácii v krajinách V4, a môžeme si všimnúť, že Slovensko jednoznačne vedie. Vzhľadom na veľkosť krajiny však skôr narazí na hranice potenciálu ako ostatné krajiny, najmä Poľsko, ktoré má síce najviac SSC a najväčší počet zamestnancov v nich spomedzi ostatných krajín, ale má stále veľký potenciál.

Graf č. 7 porovnáva počet zamestnancov jednotlivých krajín regiónu V4 v SSC. Najnižší počet zamestnáva Slovensko, nasleduje Maďarsko, Česká republika a najviac osôb zamestnáva Poľsko, pričom počet jeho zamestnancov v SSC predstavuje takmer dvojnásobok slovenských zamestnancov v SSC.

Graf č. 6 Pomer počtu zamestnancov v SSC k počtu obyvateľov krajín V4 v %



Graf č. 7 Počet zamestnancov v SSC v krajinách V4 v roku 2014



*údaj z roku 2012

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z The Polish Information and Foreign Investment Agency (PAliIZ report, 10 years of BSS in Poland 2014), The Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA, Service Sector in Hungary 2014), The Association of Business Service Leaders in the Czech Republic (ABSL report, 2014), Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO, Shared Services Centers, 2012)

Poľsko zamestnáva v SSC 57,5 tisíc ľudí, čo je najviac z celého regiónu V4. V celom sektore obchodno-podnikateľských služieb (BSS) je zamestnaných až 150 tisíc ľudí, pričom SSC majú na tom najväčší podiel, až 39 %. Zvyšok tvorí BPO (28 %), IT (22 %) a výskum a vývoj (11 %). Najviac zamestnancov pracuje v Krakove, Varšave a Vroclave. Z pohľadu pôvodu krajiny obchodno-podnikateľských služieb, najviac pracovných miest vytvorili v Poľsku Spojené štáty americké, a to 28% celkovej zamestnanosti v sektore. Nasledovali spoločnosti s poľským podielom (27 %), Francúzsko (15 %) a Nemecko (12 %). Medzi najrozšírenejšie procesy, ktoré SSC a BPO vykonávajú patria financie a účtovníctvo, služby zákazníkom a IT podpora. Najpopulárnejším jazykom SSC / BPO je angličtina, ktorý používa na dennej báze 86% zamestnancov. Druhým jazykom je nemčina (53 %), nasleduje francúzština (39 %), taliančina (29 %) a španielčina (25 %) (PAIiIZ, 2014).

Podľa Poľskej informačnej agentúry pre zahraničné investície, má Poľsko najviac študentov inštitúcií vyššieho vzdelávania vo V4 na 10000 obyvateľov (tabuľka č. 8). 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 sektor veľmi pozitívne. Medzinárodné prostredie, práca na zaujímavých projektoch a benefity, ktoré firmy ponúkajú, sú najčastejšie dôvody, prečo sa študenti uchádzajú o pozície v tomto sektore.

Tabuľka č. 8 Študenti inštitúcií vyššieho vzdelávania na 10 tis. obyvateľov v krajinách V4

	2000/2001	2004/2005	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Česká rep.	259	335	426	432	425
Poľsko	467	554	498	540	521
Slovensko	272	342	442	426	416
Maďarsko	331	441	399	393	393

Zdroj: PAIiIZ, 2015 podľa metodiky ISCED 5, 6 (vysokoškolské vzdelanie I. stupňa, II. stupňa a III. stupňa)

Druhý najväčší počet zamestnancov v SSC v regióne zaznamenáva Česká republika. Podľa ABSL (Association of Business Service Leaders in the Czech Republic) sa tu nachádza viac ako 150 centier BPO a SSC, ktoré spolu zamestnávajú okolo 55 tisíc zamestnancov. 80 % z nich tvoria SSC a sú umiestnené hlavne v Prahe a v Brne. Najväčší podiel investícií do českých obchodno-podnikateľských služieb pochádza od amerických spoločností. Nemecko a Veľká Británia sú na druhom mieste, nasledujú rôzne iné krajiny EÚ, nikto však nemá výraznejší podiel. Financie a účtovníctvo a ďalšie s financiami súvisiace procesy sú dodávané najväčšou časťou zamestnancov v odvetví. To je nasledované takmer rovnako veľkou prítomnosťou podpory informačných technológií a zákazníckym servisom. Takmer 2/3 zamestnancov majú vysokoškolský titul a medzi najpoužívanéjšie jazyky patria angličtina, nemčina a čeština. Podľa prieskumov ABSL bol v roku 2014 v českých centrách zaznamenaný rast viac ako 11 % a prognózy rastu na rok 2015 vykazujú nárast na 16 %, keďže mnohé centrá plánujú rozširovať svoje portfólio služieb (ABSL, 2014).

Počet zamestnancov v SSC v Maďarsku dosahuje v súčasnosti okolo 34 tisíc zamestnancov. Prvé zdieľané centrá tu boli založené v 90-tych rokoch a v súčasnosti je ich okolo 90. Úspech tohto odvetvia bol uznaný aj Magazínom FDI, ktorý je časťou Financial Times Group. Podľa jeho rebríčku sa Budapešť umiestnila na prvom mieste, ako najatraktívnejšie mesto pre kapitálové investície vo východnej Európe 2014 - 2015. Sektor zaznamenáva v krajine dynamický rast. Podľa niektorých prieskumov až 80 % SSC plánuje rozšíriť svoje operácie a nikto z nich nezvažuje ich redukciiu. Odhadovaný nárast je viac ako 20 %, ktorý sa premietne do vytvorenia viac ako 1900 nových pracovných miest v nadchádzajúcich dvoch rokoch, a to bez zvažovania zakladania nových SSC (HIPA, 2014).

Slovensko zamestnáva najnižší počet zamestnancov v rámci SSC v regióne a jeho bližšou analýzou sa zaoberáme v nasledujúcom bode.

3.3. Offshoring a jeho vplyv na zamestnanosť na Slovensku

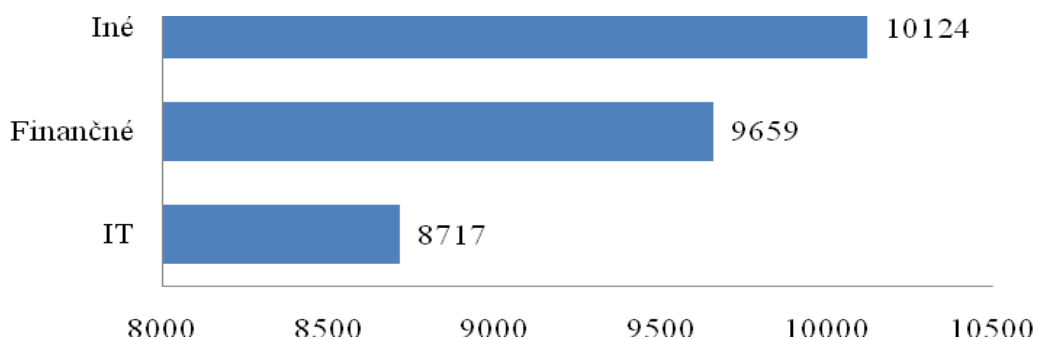
Slovensko, ako rozlohou a počtom obyvateľov najmenšia krajina v regióne, zamestnáva v sektore najnižší počet zamestnancov. Získať presné čísla o zamestnanosti v tomto sektore je pomerne náročné, keďže len časť z firiem poskytuje informácie o počte

zamestnancov vo svojich SSC a niektoré majú prísne komunikačné pravidlá. Mnohé z dostupných údajov sú teda často len odhady odborníkov, ktoré sa nie vždy zhodujú.

Podľa Forbes „počet ľudí, ktorí pre slovenské SSC pracujú, sa šplhá nad 30-tisíc. Len v Bratislave zamestnávajú okolo 25-tisíc, ďalšia väčšia základňa je v Košiciach. Sú to odhady, ktoré potvrdzujú ľudia z trhu, niektorí dokonca hovoria o celkovom čísle siahajúcom k 40-tisícom. Na porovnanie, pre automobilky vlani pracovalo 74-tisíc ľudí a slovenské banky zamestnávajú necelých 20-tisíc osôb“ (Forbes, jún 2013).

Sektorová analýza SARIO o SSC a CC (call centrá) identifikovala 43 hlavných centier založených na Slovensku, ktoré mali v roku 2012 zamestnávať približne 28 500 ľudí. Rozdelila ich na tri skupiny: IT podpora, finančná podpora a iné (graf č. 8). Najväčší IT zamestnávateľia boli T-Systems Slovakia s vyše 2000 zamestnancami, Hewlett-Packard Slovakia s 1600 zamestnancami, Siemens a Accenture Outsourcing spolu s Accenture Technology Solutions s približne 1200 zamestnancami. Najväčšími hráčmi SSC v oblasti finančnej podpory sú IBM, Dell a Kraft Foods European Business Services Centre, ktoré spolu zamestnávali v roku 2012 vyše 6500 ľudí s plánovanou expanziou. V skupine iné vedie v zamestnanosti T-com (4800 zamestnancov) a AT&T, ktoré zahŕňa call centrum, technickú podporu, zákaznícky servis aj finančnú podporu a zamestnáva okolo 2200 ľudí. Nachádza sa tu aj viacero call centier s menším počtom zamestnancov. Za zmienku stojí, že takmer všetky, najmä najväčšie centrá, plánovali do ďalších rokov expanziu (SARIO, 2012).

Graf č. 8 Počet zamestnancov v roku 2012 v hlavných SSC & CC na Slovensku



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo SARIO, Shared Services Centers, 2012

Jednou z plánovaných expanzií bolo aj rozšírenie podnikateľských aktivít americkej firmy Amazon. Firma založila svoju prvú pobočku na Slovensku v roku 2011. Ako informoval portál Hospodárskych novín Finweb, v januári 2015 Amazon zamestnával 600 ľudí a oznámil, že plánuje vytvoriť ďalších 100 pracovných miest v priebehu roku 2015.

„Zamestnanci sídlia v Bratislave podporujú európske tímy Amazonu a obchodných partnerov regiónu EMEA, predovšetkým Nemecko, Veľkú Britániu, Francúzsko, Taliansko a Španielsko. Spoločnosť hľadá nových spolupracovníkov pre oblasť finančných operácií, podpory obchodníkov, ktorí zabezpečujú primárny kontakt medzi Amazonom a jeho obchodnými partnermi a pracovníkov pre oblasť správy spolupráce s obchodníkmi, ktorí im zabezpečujú podporu“ (Finweb HN online, 2015).

Ďalšia spoločnosť, ktorá u nás plánuje rozšíriť svoje centrum zdieľaných služieb je švajčiarska zaistovňa Swiss Re. K osemstovke existujúcich pracovných miest plánujú v roku 2015 vytvoriť 400 nových. Swiss Re pôsobí na Slovensku od roku 2007 a poskytuje podporu vo financiách, daniach, v IT a manažmente klientov. Na Slovensku chvália najmä dobré podnikateľské prostredie a kvalifikovanú pracovnú silu. "Pozitívna spätná väzba od Swiss Re by mohla byť impulzom pre príchod ďalších firiem," myslí si analytik J&T Banky Stanislav Pánis (HN online, 2014).

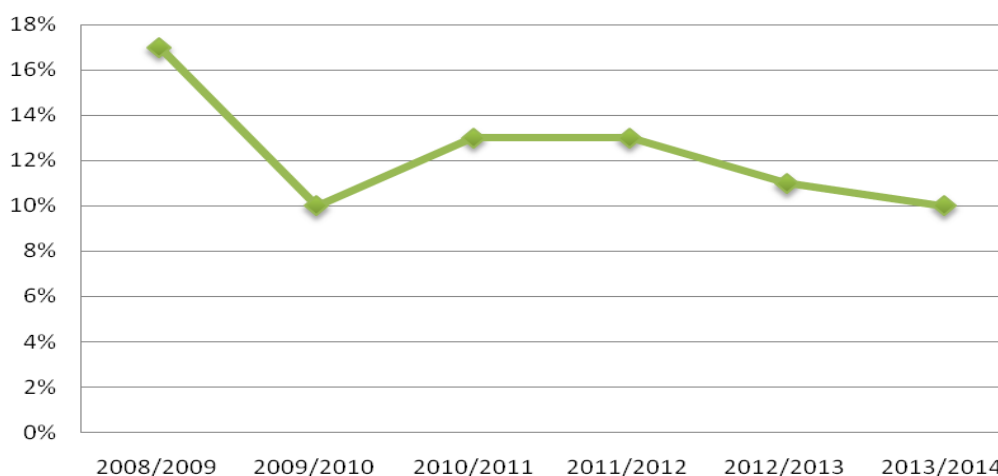
Aj centrum zdieľaných služieb spoločnosti Henkel sa v posledných rokoch výrazne rozrástlo. V roku 2013 sa spoločnosť rozhodla rozšíriť svoje existujúce administratívne priestory v BBC1 Plus o jedno celé podlažie, teda jej priestory sa zväčšili o ďalších 1410 m² na 5000 m². Henkel začínal v Bratislave s 30 zamestnancami a dnes ich má 1200. Zároveň potvrdzuje, že ich víziou je vytvárať ďalšie pracovné miesta. Trendom je rozširovanie oblastí, ktoré centrá zdieľaných služieb zastrešujú (HN online, 2014).

Z prieskumu, ktorý uskutočnila Americká obchodná komora medzi 19 najvýznamnejšími centrami podnikových služieb (SSC a BPO), ktoré BSCF podporujú, vyplýva, že v súčasnosti tieto najväčšie centrá zamestnávajú vyše 23 tisíc ľudí, čo predstavuje nárast 10 % oproti minulému roku. Podporujú ich spoločnosti ako Accenture, Amazon, AT&T, IBM, Dell, Swiss Re, HP, Lenovo, Henkel a ďalšie. V priemere zamestnávajú tieto centrá rovnako ženy aj mužov a priemerný vek je 31 rokov. 82 % zamestnancov má vysokoškolské vzdelanie a vyše 90 % ich zamestnancov sú Slováci. V rámci Strednej a

Východnej Európy je Slovensko výnimočné vysokým počtom veľkých BSC, ktoré zamestnávajú viac ako 500, respektíve dokonca viac ako 1000 ľudí.

Významný je aj finančný prínos pre slovenské hospodárstvo, ktorý BSCF preskúmalo. „Výška dane z príjmu a odvodov do systému sociálneho a zdravotného zabezpečenia za zamestnancov roku 2014 dosiahla približne 259 miliónov €. Mzdy zamestnancov BSC sú takmer dvojnásobne vyššie, ako priemerná mesačná mzda v slovenskom hospodárstve, pričom od roku 2011 ich každoročný nárast dosahuje v priemere 4 %. V roku 2013 centrá vyplatili svojim zamestnancom mzdy vo výške asi 400 miliónov eur. Zamestnanci tak majú k dispozícii významný príjem, ktorý môže byť použitý na nákup spotrebného tovaru a služieb a tým aj vyššie príjmy do štátneho rozpočtu prostredníctvom DPH“ (AMCHAM/BSCF, 2015).

Graf č. 9 Medziročný % nárast pracovných miest v Medzinárodnej IT spoločnosti v Bratislave



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov získaných primárnym výskumom od Medzinárodnej IT spoločnosti na Slovensku (máj 2015)

Graf č. 9 znázorňuje medziročný nárast zamestnanosti v jednom z významných centier zdieľaných služieb v Bratislave. Priemerný rast od roku 2008 predstavuje 12 % a aktuálne informácie o pomere zamestnancov v marci 2014 k marcu 2015 vykazujú nárast 7 %.

Z vývoja situácie v poslednom období je zrejmé, že sektor zdieľaných služieb hrá na slovenskom trhu práce významnú rolu. Každoročne v ňom pribúdajú stovky pracovných miest a poskytujú príležitosť absolventom vysokých škôl, pre ktorých sú centrá obľúbeným nástupným miestom do kariérneho života, ale aj skúsenejším odborníkom. Sektor zdieľaných služieb sa stal silným a atraktívnym odvetvím zvyšujúcim čísla zamestnanosti, ktorý vykazuje veľmi priaznivé tempo rastu. Rozvoj SSC nijako vážne nepribrzdila ani kríza. Medziročný vývoj resp. rast pracovných miest je pomerne stabilný. Aj keď v roku 2009 sa náborové procesy na istý čas spomalili, následne bol opäť zaznamenaný nárast. Vo veľkej miere to závisí aj od stratégií spoločností a ich záujmu o rozširovanie činností, ktoré centrá zastrešujú.

3.4. Mzdy a pridaná hodnota v SR

Podľa údajov zo štatistického úradu EÚ Eurostat, priemerná hodinová cena práce v roku 2014 na Slovensku sa zvýšila o 5,2 % a tento rast bol v rámci eurozóny tretí najvýraznejší po Estónsku (6,6 %) a Lotyšsku (6 %). Priemerná hodinová cena práce v Európskej únii (bez zahrnutia sektora poľnohospodárstva a verejnej správy) bola v minulom roku vo výške 24,6 eura a v rámci eurozóny vo výške 29,2 eura. Na Slovensku bola v sume 9,7 eura, oproti roku 2013, kedy bola vo výške 9,2 eura. Najnižšia cena práce bola zaznamenaná v Bulharsku (3,8 eura), Rumunsku (4,6 eura), Litve (6,5 eura) a Lotyšsku (6,6 eura) a najvyššia v Dánsku (40,3 eura). Čo sa týka nemzdových nákladov na cenu práce, ku ktorým patria napríklad odvody, boli na Slovensku vyššie v porovnaní s priemerom EÚ aj celej eurozóny a dosiahli úroveň 26,5 % ceny práce (EUROSTAT, 2015).

Alica Pavúková, partnerka spoločnosti PWC, poznamenala, že rastúce mzdové náklady na Slovensku, obzvlášť v Bratislave, ako aj relatívne nasýtenie pracovného trhu centrami služieb môžu spôsobiť, že iné európske krajiny, ako Rumunsko a Bulharsko získajú konkurenčnú výhodu. (The Slovak Spectator, 2012)

Graf č. 10 porovnáva priemerný hrubý mesačný plat na Slovensku v SSC s celkovým priemerným hrubým platom na Slovensku. Môžeme si všimnúť, že v roku 2011 sa nachádzali na približne rovnakej úrovni, avšak v posledných rokoch sa rozdiel stále viac zvyšuje v prospech platov SSC.

Graf č. 10 Priemerný hrubý mesačný plat na Slovensku v eurách



Zdroj: Platy.sk

Aj napriek zvyšovaniu ceny práce na Slovensku, mnohí odborníci zo sektoru SSC tvrdia, že offshoring viac nie je len o úspore nákladov, a preto väčšina z nich neuvažuje o presune do nákladovo lacnejších krajín. V sektore služieb pozorujeme v posledných rokoch rastúcu mieru sofistikácie. Ak aj nejaké činnosti presúvajú, ide o skôr o tie „základné“, teda s nižšou pridanou hodnotou. Naopak, majú v záujme posilňovať činnosti s vyššou pridanou hodnotou.

„Ak sa pozrieme do histórie, najskôr sa všetky služby poskytovali z miesta, kde sa nachádzal zákazník. Potom prišla éra, ktorá bola zameraná na hľadanie najlacnejšieho miesta, kde sa práca alebo služba dali vytvoriť. Príkladom sú India a Čína. Časom však firmy zistili, že nestačí iba jedno alebo druhé. Hľadali správny koktejl znalostí a schopností a zároveň primeranej ceny. Slovensko zďaleka nie je tou najlacnejšou krajinou na poskytovanie služieb či už z pohľadu ceny ľudskej práce, ale je to veľmi dobrá krajina, kde sú schopní, pracovití a kreatívni ľudia,“ vyjadril sa pre Forbes šéf Hewlett-Packard Slovensko. Zároveň dodal, že SSC nebudú postavené na najnižšej cene za prácu, ale ich budúcnosť vidí v ich špecializácii a kvalifikovanosti ľudí, ako kľúčovej pridanej hodnote centier.(Forbes, 2013)

K danej problematike sa vyjadril aj výkonný riaditeľ jedného z významných SSC na Slovensku, ktorý nám poskytol odpovede na nasledujúce otázky:

1. *Aký bol rozhodujúci faktor pre umiestnenie Vášho SSC na Slovensku?*

Dostupnosť flexibilnej a kvalifikovanej pracovnej sily, pomerne stabilné makroekonomické prostredie (nízka inflácia, Euro), rozvinutá infraštruktúra, a to všetko za prijateľné náklady.

2. *Rumunsko a Bulharsko majú nižšie mzdové náklady ako Slovensko, a tie u nás zároveň v poslednom období rástli pomerne vysokým tempom. Myslíte, že offshore spoločnosti začnú premiestňovať svoje centrá zo Slovenska do krajín s nižšími nákladmi na pracovnú silu, prípadne, že pri zakladaní nových SSC budú uprednostňovať tieto krajiny?*

Rozhodovanie o lokalite závisí od mnohých faktorov. Náklady sú rozhodne jedným z nich, rovnako ako dostupnosť požadovaných zručností a znalostí, zrealizované investície v krajine a odborné skúsenosti. Tie sú obzvlášť dôležité, keďže si vyžadujú určitý čas na ich získanie a rozvíjanie. Vytvárajú možnosť pre pozície s vyššou pridanou hodnotou a zvyšujú reputáciu danej lokality. To sú všetko faktory, ktoré nie sú ľahko premiestniteľné. Pokiaľ ide o nové SSC, je potrebné zvážiť typ rolí (pozícií s nižšou/vyššou pridanou hodnotou), potrebné zručnosti, náklady, podnikateľské prostredie a veľkosť talentov v krajine. Je ťažké odhadnúť, či Bulharsko a Rumunsko budú atraktívnejšie. Záleží na tom, ako Slovensko bude schopné riešiť oblasti, ktoré treba zlepšiť.

3. *Medziročný nárast pracovných pozícií vo Vašom SSC je pomerne vysoký. (Graf č. 9) Nezačínate pociťovať na Slovensku nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily alebo požadovaných jazykových znalostí?*

Vzdelávací systém na Slovensku bol schopný produkovať v posledných rokoch kvalifikovanú pracovnú silu. Stále viac a viac je potrebné prepojenie vzdelávacieho systému s podnikateľským prostredím, keďže absolventom chýbajú niektoré zo základných zručností vyhľadávaných zamestnávateľmi. Sektor zdieľaných služieb rieši

túto oblasť v spolupráci s vysokými školami s cieľom zabezpečiť kvalifikovanú pracovnú silu do budúcnosti. Rôzne vyžadované jazykové znalosti lákajú aj kandidátov z iných krajín, ktorí, vďaka voľnému pohybu pracovných síl v rámci EÚ, sa dokážu ľahko premiestniť na Slovensko.

4. *Čo vidíte ako najväčšiu nevýhodu podnikania na Slovensku? V ktorej oblasti si myslíte, že sa Slovensko potrebuje zlepšovať a akým spôsobom by mohlo zlepšiť podmienky pre offshore spoločnosti?*

V nepružnom pracovnom práve (nerovnomerný pracovný čas, agentúry dočasného zamestnávania, kolektívne vyjednávanie), vzdelávanie (prepojenie s praxou, zručnosti v oblasti najnovších technológií, soft skills), byrokracia. Slovensko sa musí zamerať na zlepšenie vzdelávacieho systému, usporiadať učebné plány s obchodnými potrebami a odstrániť prekážky v pracovnoprávných predpisoch.

5. *Koľko nových zamestnancov plánujete prijať v roku 2016?*

Určitý nárast očakávame aj v roku 2015. Náš plán na rok 2016 bude dokončený až ku koncu tohto roka, a tak nemám zatiaľ prehľad o celkovom obraze.

6. *Hovorí sa, že miera fluktuácie zamestnancov v SSC je pomerne vysoká. Súhlasíte?*

Vzhľadom k vyspelosti trhu SSC a zvýšenou potrebou obsadiť pracovné miesta s vyššou pridanou hodnotou, fluktuáciu možno považovať za prirodzenú a zdravú. Vždy bude existovať nejaká fluktuácia a v súčasnej dobe ju nevidím ako nezvyčajne vysokú.

7. *Ako vidíte budúcnosť SSC?*

Trendom je, že vyspelé centrá zdieľaných služieb, na základe získaných zručností a odborných vedomostí miestnej pracovnej sily, začínajú obsadzovať pracovné miesta s

vyššou pridanou hodnotou. Tie s nižšou pridanou hodnotou sa naopak presúvajú do krajín s nízkymi nákladmi. Tento trend bude pokračovať, a preto je veľmi dôležité zabezpečiť, aby malo Slovensko dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá bude môcť tieto odborné pozície zaujať.

8. *Aký významný vplyv má podľa Vás offshoring na slovenský trh práce?*

Na základe informácií získaných prostredníctvom Fóra pre centrá podnikových služieb, sektor zamestnáva na Slovensku viac ako 23.000 ľudí, väčšinu z nich s vysokoškolským vzdelaním. To znamená, že je významným zamestnávateľom vysoko kvalifikovanej pracovnej sily, platí dvojnásobok priemernej národnej mzdy, čo zase vedie k vyšším platbám štátu na daniach a poistení, rovnako ako k väčšej spotrebe v ekonomike. To poskytuje príležitosť pre miestnych mladých vzdelaných ľudí tým, že poskytuje vyššie a manažérske pozície a znižuje únik mozgov zo slovenského trhu (údaje získané primárnym výskumom metódou rozhovoru, jún 2015).

Ak máme zhrnúť vyššie uvedené informácie z rozhovoru s riaditeľom Medzinárodnej IT spoločnosti, rastúci trend sústreďovania podporných služieb na jedno miesto, teda vznik centier zdieľaných služieb na Slovensku, bol podnietený 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 napomohlo rozvoju sektora. Medzinárodné spoločnosti na Slovensku oceňujú najmä dostupnosť flexibilnej, kvalifikovanej a jazykovo dobre vybavenej pracovnej sily a to všetko za prijateľné náklady. Firmy potvrdzujú, že rastúce mzdové náklady zatiaľ svojich významom neprekonali výhody, ktoré im Slovensko poskytuje a v tejto chvíli je krajinou, kde sa cítia dobre. V súčasnosti hlavným motívom voľby Slovenska už nie sú len nízke náklady a budúcnosť SSC bude podľa odborníkov postavená na kvalifikovanej pracovnej sile, ktorá sa stane kľúčovou pridanou hodnotou. Z hľadiska udržania konkurenčnej výhody Slovenska v budúcnosti je preto mimoriadne dôležité zabezpečiť dostatok pracovnej sily vhodnej na činnosti s vyššou pridanou hodnotou a tiež vyriešiť legislatívne nedostatky, ktoré firmy odrádzajú.

3.5. Identifikácia bariér rozvoja podnikania v centrách zdieľaných služieb na Slovensku

Za problematické oblasti centier zdieľaných služieb, ako vyplýva aj z vyššie uvedeného rozhovoru, považujeme najmä nedostatočné prepojenie vzdelávania s potrebami trhu práce, byrokráciu a prekážky v pracovnoprávných predpisoch. V záujme lepšieho prepojenia školskej prípravy s potrebami trhu práce vstúpil 1. apríla 2015 do platnosti zákon o duálnom vzdelávaní. Zamestnávateľia budú podľa neho uzatvárať špeciálnu učebnú zmluvu, na základe ktorej študent absolvuje prax u zamestnávateľa. Zákon má zabezpečiť kvalifikovanú pracovnú silu pre potreby hospodárstva. Zamestnávateľia, okrem toho, že si budú pripravovať budúcich absolventov podľa svojich potrieb, budú mať nárok aj na daňové úľavy. Podľa ministerstva školstva Juraja Daxlera je zákon o duálnom vzdelávaní len prvým krokom. V tlačovej správe z ministerstva sa uvádza, že reforma odborného školstva s cieľom vyššej uplatniteľnosti absolventov pre zamestnávateľov sa nekončí, ide o kontinuálny proces s úlohami a cieľmi až do roku 2020. (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, 2015) Zákon definuje typy stredných odborných škôl, ktoré sú pre duálne vzdelávanie spôsobilé. Až najbližšia budúcnosť ukáže či a do akej miery bude zákon prínosný aj pre sektor služieb a SSC. Keďže tie vytvárajú dopyt najmä po zamestnancoch s vysokoškolským vzdelaním, považujeme za dôležité v záujme lepšieho prepojenia na podnikovú prax a zabezpečenia pracovníkov pre firmy s vyššou pridanou hodnotou do budúcnosti prehodnotiť aj reformu vysokých škôl.

Z hľadiska pracovnoprávných predpisov je jednou z problematických oblastí pre zamestnávateľov úprava flexibilných foriem zamestnávania v Zákonníku práce. Tie sa v súčasnosti stali kľúčovým aspektom pre rast zamestnanosti a zabezpečenie spokojnosti, motivácie a efektívnosti zamestnancov. Sú vhodné najmä pre administratívne práce a využívajú ich mnohé SSC. Prinášajú výhody nielen zamestnancom, ale aj zamestnávateľom, napr. znížením personálnych nákladov a zvýšenou efektivitou práce zamestnanca, z dôvodu maximálneho sústredenia sa na pracovný výkon. Legislatívne ošetrovanie flexibilných foriem zamestnávania je však problematické. Niektoré z nich sú v Zákonníku práce upravené už desiatky rokov a neodrážajú zmenené podmienky na pracovnom trhu, najmä pod vplyvom nových technológií. Členovia Americkej obchodnej komory, z ktorých významná časť je SSC

zamestnávateľmi na Slovensku, považujú za nedostatočne právne ošetrenú hlavne prácu z domu a nerovnomerný pracovný čas. Podľa Zákonníka práce sa za prácu z domu (domácka práca) považuje situácia, keď zamestnanec vykonáva prácu pre zamestnávateľa doma alebo na inom dohodnutom mieste a v prípade používania informačných technológií sa klasifikuje ako „telepráca“. V tomto prípade si pracovníci môžu organizovať svoju pracovnú dobu sami, keďže sa na nich nevzťahujú ustanovenia o rozvrhnutí určeného týždenného pracovného času, prestávkach ani o nepretržitom dennom odpočinku. Nemajú nárok na náhradu za nadčasy, za prácu počas štátnych sviatkov alebo za prácu v noci, ak nie je dohodnuté inak. Príležitostná práca z domu podľa zákonníka nie je uznaná za domácku prácu alebo teleprácu. V súčasnosti sa stáva trendom pracovať napr. tri dni v kancelárii a dva dni z domu. Z legálneho hľadiska to však nie je považované ani za domácku prácu resp. teleprácu, a ani za regulárnu prácu vykonávanú v kancelárii. Keď teda zamestnanci požiadajú o čiastočnú prácu z domu, existujú dve možnosti. Buď zamestnávateľ podporí flexibilné pracovné dohody (v záujme vyvarovania sa sankciám je dohoda zvyčajne neformálna), alebo ich zamietne. Tento nedostatok neumožňuje firmám naplno využívať výhody rýchleho technologického pokroku. Pre spoločnosti s vyššou pridanou hodnotou, ktoré majú zákazníkov v rôznych časových pásmach je dôležité aj nerovnomerné rozloženie pracovného času, ktorého podmienky boli novelou Zákonníka práce zmenené. Zamestnávatelia môžu dohodnúť nerovnomerné rozloženie pracovného času iba na maximálne štyri mesiace, dlhšie obdobie je možné, iba ak sa dopyt po práci v priebehu roka mení a ak je to dohodnuté v kolektívnej zmluve alebo schválené zástupcami zamestnancov. Ak firma nemá zástupcu zamestnancov, takáto dohoda nie je možná. Táto právna úprava nespĺňa moderné globálne trendy na trhu práce, má priame dopady na vytváranie pracovných miest a ako výsledok nechráni zamestnancov, ani nepodporuje podnikanie. Slovensko tak stráca konkurenčnú výhodu oproti globálnejšie orientovaným súperom (Americká obchodná komora v SR - AMCHAM, 2014).

Problémom je aj vysoké odvodové zaťaženie, ktoré, ako vyplýva z prieskumu Eurostatu, je na Slovensku vyššie ako priemer EÚ a predražuje cenu práce oproti iným krajinám v regióne. Nevyhnutné pre ďalší rozvoj znalostnej ekonomiky bude reformné úsilie v oblasti vedy, výskumu a podpory inovácií, v ktorých doteraz Slovensku zaostávalo.

Za zlepšenie podmienok firmy lobujú prostredníctvom asociácie - Fórum pre centrá podnikových služieb (Business Service Center Forum – BSCF), ktoré koordinuje Americká obchodná komora na Slovensku. Združuje spoločnosti, ktoré na Slovensku prevádzkujú SSC alebo poskytujú BPO.

Ciele BSC fóra sú nasledovné:

- Zdieľať informácie o zaužívaných praktikách, problémoch a riešeniach.
- Komunikovať s ústrednými a miestnymi orgánmi: monitorovať a vyhodnocovať legislatívu, situáciu na trhu práce a aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov.
- Spolupracovať s vysokými a strednými školami s cieľom zvýšiť kvalifikáciu a zamestnateľnosť ich absolventov v centrách podnikových služieb (AMCHAM/BSCF, 2015).

3.6. Podpora offshoringu v SR zo strany štátu

Jedným z faktorov rozhodovania investorov o lokalizácii investície je aj objem a štruktúra dostupných investičných stimulov zo strany štátu, a preto je dôležité definovať podmienky, za ktorých štát poskytuje investičnú pomoc. Slovensko, vzhľadom na svoje výrazné regionálne rozdiely, musí pri poskytovaní štátnej pomoci brať do úvahy aj mieru a charakter konkrétnych regionálnych problémov. Investičné stimuly by mali byť prostriedkom, ktorý motivuje investorov, aby premiestnili svoju činnosť do oblastí s vyššou mierou nezamestnanosti, teda do menej rozvinutých regiónov. Pozitívny vplyv novej investície sa potom prejaví vytvorením nových pracovných miest, príležitosťami na uplatnenie sa absolventov a zároveň aj vytvorením nových podnikateľských možností pre miestne spoločnosti.

Príslušná legislatíva delí projekty, ktoré môžu byť podporené investičnou pomocou do štyroch kategórií:

- priemyselná výroba
- technologické centrá
- centrá strategických služieb
- turizmus

Offshoring sa na Slovensku v službách realizuje najmä prostredníctvom centier strategických služieb a podľa Zákona o investičnej pomoci č. 561/2007 Z. z. sú všeobecné podmienky na poskytnutie investičnej pomoci pre centrá strategických služieb nasledovné:

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

Tabuľka č. 9 Maximálna intenzita investičnej pomoci pre centrá strategických služieb

	Zóna A	Zóna B	Zóna C
Maximálna intenzita pomoci	35%	35%	25%
Dotácia	-	-	-
Úľava na dani z príjmov	35%	35%	25%
Príspevok na nové prac. miesto	6000 EUR	6000 EUR	6000 EUR
Prevod majetku	35%	35%	25%

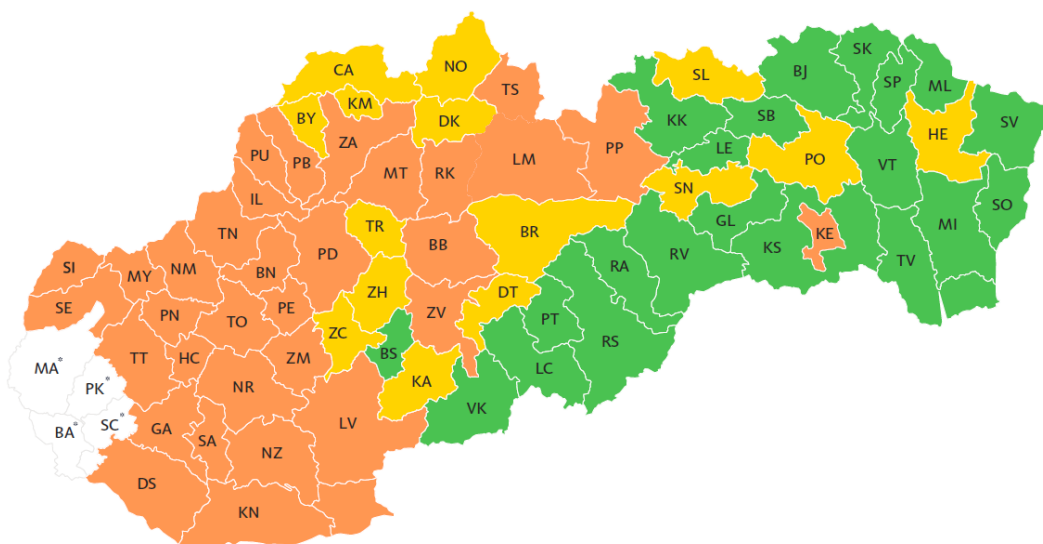
Zdroj: SARIO, Investičná pomoc, 2015

Oprávnenými nákladmi na účely poskytovania regionálnej pomoci sú náklady súvisiace s obstaraním: pozemky, budovy, stroje a technologické zariadenia, nehmotný majetok (licencie, know-how) a mzdové náklady všetkých nových zamestnancov počas obdobia dvoch rokov. Na projekty SSC a call centrá môže investor získať granty pre regionálnu investičnú pomoc, ako napríklad: finančné príspevky, daňové úľavy, dotácie na

novovytvorené pracovné miesta, resp. formou prevodu majetku štátu na investora za zvýhodnenú cenu. Súčet stimulov nesmie prekročiť maximálnu mieru regionálnej pomoci (SARIO, 2015).

Objem a formy investičnej pomoci závisia od konkrétneho okresu, kde sa má investícia realizovať. V grafe č. 11 uvádzame rozdelenie okresov do zón pre určenie výšky investičnej pomoci.

Graf č. 11 Rozdelenie okresov SR do zón pre určenie výšky investičnej pomoci (platné od 1. 1. 2015)



Zdroj: SARIO, Investičná pomoc, 2015

Legenda: zelená = Zóna A, oranžová = Zóna B, hnedá = Zóna C

Tabuľka č. 10 Postup pri schvaľovaní žiadosti o investičnú pomoc

Krok 1	Podanie investičného zámeru na Ministerstvo hospodárstva SR
Krok 2	Odborné posúdenie investičného zámeru Slovenskou inovačnou a energ. agentúrou (SIEA) a vydanie predbežného potvrdenia Ministerstvom hospodárstva SR o tom, že podmienky investičného zámeru sú predbežne splnené (práce na projekte môžu začať)
Krok 3	Odborné posúdenie investičného zámeru poskytovateľmi požadovaných foriem investičnej pomoci, napr. Ministerstvom hospodárstva SR, Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Ministerstvom financií SR, atď.
Krok 4	Vydanie písomnej ponuky na poskytnutie investičnej pomoci Ministerstvom hospodárstva SR
Krok 5	Podanie žiadosti o investičnú pomoc na podklade písomnej ponuky Ministerstva hospodárstva SR
Krok 6	Schválenie žiadosti Ministerstvom hospodárstva SR a Vládou SR
Krok 7	V prípade investičných projektov, ktorých oprávnené náklady presahujú 100 miliónov EUR poskytnutie pomoci podlieha notifikácii Európskej komisie
Krok 8	Vydanie rozhodnutia o schválení investičnej pomoci prijímateľovi
Krok 9	Uzatvorenie implementačných zmlúv s poskytovateľmi priamych foriem pomoci
Krok 10	Predkladanie monitorovacích správ a záverečnej investičnej správy o ukončení projektu a vyčerpaní investičnej pomoci prijímateľom

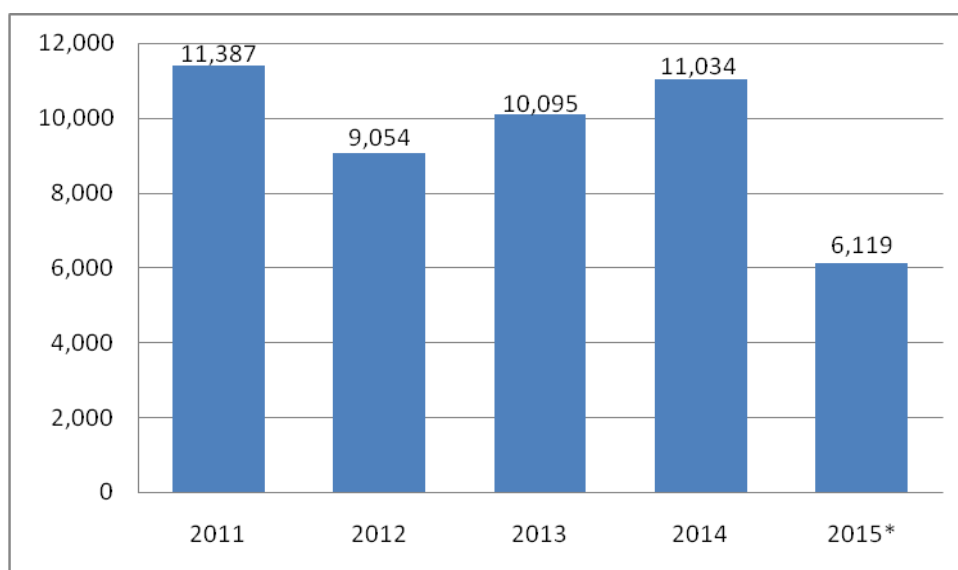
Zdroj: PWC, 2015

3.7. Práca v centrách zdieľaných služieb a fluktuácia

V roku 2014 evidoval jeden z najväčších pracovných portálov Profesia.sk vyše 11 tisíc pracovných ponúk v SSC. V tom istom roku zverejnil portál približne 155 tisíc ponúk za všetky oblasti. V priemere od roku 2011 tak predstavovali ponuky SSC približne 8 % celkového počtu inzerovaných ponúk, ide teda o významný podiel SSC na trhu zamestnávania. Graf č. 12 znázorňuje vývoj počtu inzerovaných voľných pracovných miest v SSC. K máju roku 2015 ich počet už presiahol polovicu dosiahnutého počtu v roku 2014.

Počet pracovných pozícií pre SSC bude pravdepodobne ešte vyšší, keďže veľkú časť zamestnancov môžu obsadzovať SSC cez personálne agentúry, to znamená, že zamestnanci oficiálne nie sú zamestnancami SSC. Túto formu náboru zamestnancov podľa prieskumu Grafton Recruitment využilo v roku 2013 až 78 % zamestnávateľov. Konkrétne čísla o počte inzerovaných ponúk jednotlivých spoločností však personálne agentúry nezverejňujú, keďže ich niektorí klienti považujú za dôverné. Populárne v SSC je aj získavanie nových zamestnancov prostredníctvom odporúčania svojich zamestnancov.

Graf č. 12 Počet inzerovaných pracovných ponúk v oblasti SSC v SR



* k máju 2015

Zdroj: Profesia.sk, 2015

Medzi najvyhľadávanejšie pozície v rámci SSC patria administratívni pracovníci/referenti, ktorých sa minulý rok hľadalo viac ako 1500 (tabuľka č. 11). Mnohé SSC fungujú ako obchodné centrá administratívnej podpory, ktoré vykonávajú najmä fakturáciu, účtovníctvo, prípadne zákaznícku podporu, kde je po administratívnych pracovníkoch najväčší dopyt. Avšak medzi ďalšie najinzerovanejšie ponuky patrili pozície ako programátor, IT konzultant, softvérový inžinier a IT analytik. Zamestnanci na týchto pozíciách zarábajú prirodzene viac a ich vyššie platy dvíhajú mzdový priemer v rámci SSC.

Tabuľka č. 11 Top 20 najvyhľadávanejších pracovných pozícií SSC inzerovaných portálom Profesia.sk

	Pozícia	počet		Pozícia	počet
1.	Administratívny pracovník, referent	1509	11.	Účtovník	444
2.	Programátor	1123	12.	Špecialista podpory zákazníkov	390
3.	IT konzultant	1120	13.	Asistent	375
4.	Softvérový inžinier	1116	14.	Nákupca	375
5.	IT analytik	926	15.	Správca informačného systému	363
6.	IT/Technical Support Specialist	736	16.	Systémový inžinier	359
7.	Telefonický operátor	665	17.	Controller	337
8.	Špecialista reportingu	623	18.	Helpdesk operátor	324
9.	Databázový analytik	620	19.	IT tester	321
10.	Finančný analytik	548	20.	Fakturant	309

Zdroj: Profesia.sk, 2015

„Z pohľadu globálnej firmy môžu byť náklady na mzdy pre svojich zamestnancov na Slovensku oveľa nižšie ako v ich materských štátoch, na domáce pomery však ľudia v SSC zarábajú nadpriemerne. Podľa kontinuálneho prieskumu portálu Platy.sk bol vlani priemerný mesačný hrubý plat zamestnancov SSC na Slovensku 1266 eur, kým priemer za všetky zahrnuté oblasti bol 850 eur“ (Forbes, 2013).

Firmy zamestnanie v centrách spríjemňujú aj ďalšími benefitmi. Z prieskumu Platy.sk vyplýva, že práve v centrách zdieľaných služieb majú zamestnanci najrozšírenejšie benefity. Až 43 % respondentov prieskumu má flexibilný pracovný čas a 38 % sa zúčastňuje vzdelávacích kurzov poskytovaných zamestnávateľom. K ďalším výhodám patrí notebook aj na súkromné účely, práca z domu, dovolenka navyše, nápoje na pracovisku zdarma a ďalšie. (tabuľka č. 12) Okrem iného, práca v SSC je aj dobrým základom budúcej kariéry. SSC poskytujú zamestnancom možnosť kariérneho rastu v multikultúrnom prostredí. Umožňujú pracovať na dočasných projektoch v zahraničí, navštevovať business partnerov v iných krajinách, prípadne chodiť na školenia do zahraničných pobočiek spoločnosti.

Získanie, rozvoj a motivácia zamestnancov sú jedným z kritických elementov úspechu, ako dosiahnuť požadovanú výkonnosť v rámci SSC. Väčšina SSC, v záujme udržania vysokého štandardu poskytovaných služieb, investuje do ďalšieho rozvoja a vzdelávania zamestnancov a má pre nich vypracované rozvojové a motivačné plány (Menity group, 2013).

Tabuľka č. 12 Prehľad benefitov zamestnancov v SSC v SR v %

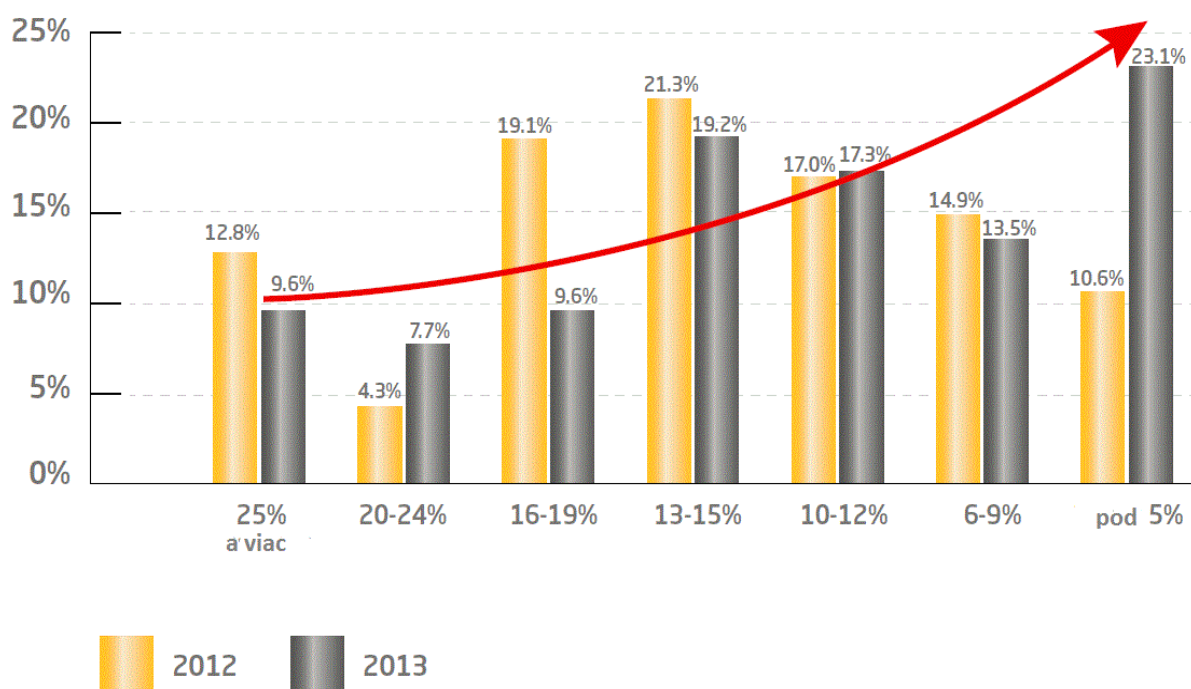
Flexibilný pracovný čas	43
Vzdelávanie zamestnancov	38
Notebook aj na súkromné účely	34
Možnosť pracovať z domu	33
Dovolenka navyše	31
Nápoje na pracovisku zadarmo	30
Príspevok na stravu nad rámec zákona	23
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	18
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	15
Firemné víkendové akcie	12
Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	11
Mobilný telefón na súkromné účely	10
Príspevok na zdravotné pripoistenie	5
Preplatenie dopravy do práce	3
Služobné auto aj na súkromné účely	3

Zdroj: Platy.sk, 2015

Práve tie sú jedným z ukazovateľov resp. nástrojov manažovania ľudských zdrojov v SSC, ktoré spoločnosti sledujú, najmä ak je fluktuácia vysoká. Programy rozvoja zamestnancov a fluktuáciu dáva do súvislosti aj prieskum Grafton Recruitment, v ktorom porovnáva HR trendy (human resources – ľudské zdroje) v SSC a BPO v roku 2013 oproti roku 2012. Vyplýva z neho, že jedným z hlavných dôvodov, prečo zamestnanci odchádzajú, je lepšia ponuka v inej spoločnosti, ale taktiež nedostatok príležitostí a kariérneho postupu v spoločnosti. Prieskum ukazuje, že 23,5 % respondentov malo v roku 2013 mieru fluktuácie nižšiu ako 5 %, pričom v predchádzajúcom roku túto hodnotu deklarovalo len 10 % respondentov, čo vykazuje výrazné zníženie fluktuácie zamestnancov. Pokles bol zaznamenaný aj u tých, ktorí mali v predchádzajúcom roku mieru fluktuácie vyššiu ako 25 %. V grafe č. 13 môžeme pozorovať fluktuáciu respondentov za dva pozorované roky. Aj keď sa retencia zamestnancov zvýšila, nedostatočná možnosť na kariérny rast je stále častým dôvodom ich odchodu. Tieto okolnosti predstavujú pre centrá veľkú výzvu do budúcnosti v záujme udržania si zamestnancov. Rast príležitostí k postupu v kariére a vzdelávanie však môže byť len časťou riešenia fluktuácie. Vzhľadom na demografické rozdelenie pracovnej sily väčšiny SSC, môže retencia vyžadovať viac integrované zapojenie zamestnancov a zvýšenie

miery ich angažovanosti do celého procesu (Grafton Recruitment, 2013). „S oblasťou riadenia výkonnosti úzko súvisí rýchlo rastúca potreba vytvárania kultúry spoločenského uznania, ktorá znižuje nútenú fluktuáciu o viac ako tretinu, (Deloitte, 2013). Aj keď viac ako 40 % opýtaných spoločností má fluktuáciu vyššiu ako 13 %, viacerí predstavitelia centier deklarujú, že tento trend zväčša neovplyvňuje chod spoločnosti a berú ho ako fakt, ktorý je potrebné brať do úvahy. Vo väčšine prípadov však vysoká fluktuácia spôsobuje stratu know-how, zníženie efektivity, zvýšenie chybovosti a zvýšenie nákladov. Nízka fluktuácia do 7 % naopak môže byť pre SSC prínosná (Zisk manažment, 2015).

Graf č. 13 Fluktuácia zamestnancov SSC a BPO v SR v roku 2012-2013



Zdroj: Grafton Recruitment, SSC&BPO Human Resources trends in 2012/2013

3.8. Budúcnosť zamestnávania v centrách zdieľaných služieb

Výsledky uvedených prieskumov od rôznych spoločností potvrdili, že počet pracovníkov offshore spoločností na Slovensku za posledné roky výrazne narástol. Nahor sa posúva aj krivka pridanej hodnoty, ktorú spoločnosti, aj vďaka svojim kvalitným

zamestnancom, vytvárajú. Pre Grafton Recruitment 52 % opýtaných SSC na Slovensku a v Českej republike potvrdilo, že by nemenilo umiestnenie svojho centra a 15 % by ho premiestnilo v rámci rovnakej krajiny do iného mesta. Zvyšná časť spoločností na túto otázku neodpovedala, avšak nikto z opýtaných nevyjadril záujem presťahovať centrum do inej krajiny. Z hľadiska budúceho vývoja SSC spoločnosti predpovedajú trend nárastu SSC v ich veľkosti, a to najmä transferom nových procesov do SSC, čo môže mať výrazný vplyv aj na nárast pracovných miest. Na druhej strane však vidia outsourcing niektorých služieb mimo SSC ako stále relevantnejšiu možnosť. 57 % považuje tento typ selektívneho outsourcingu za rozumnú voľbu. Väčšina z nich v tomto kontexte uprednostňuje nízko-nákladové krajiny mimo regiónu (39 %), menšia časť uprednostňuje outsourcing v rámci regiónu (29 %). Ďalším trendom bude teda transfer a relokácia niektorých aktivít mimo Slovenska, čo môže negatívne ovplyvniť pracovný trh. Vzhľadom k rastúcej špecializácii centier a stále väčšiemu dopytu po vysoko kvalifikovaných pracovníkoch je však pravdepodobné, že outsourcované budú len aktivity s nízkou pridanou hodnotou a spoločnosti vytvoria väčší priestor pre viac profesionálnych služieb, pokrývajúce väčšie množstvo procesov a budú pôsobiť stále viac ako centrá excelentnosti. 93 % opýtaných spoločností neplánuje znížiť rozsah činností poskytovaných SSC a 52 % dokonca v roku 2014 zaviedlo nové alebo dodatočné SSC a 7 % spoločností bolo v procese ich zavádzania. Potvrďuje to pozitívnu skúsenosť s miestnym prostredím a poskytuje sľubný vývoj trhu zdieľaných služieb v regióne v budúcnosti. Za najväčšie výzvy pre nasledujúce dva roky spoločnosti identifikujú efektívnosť nákladov, retenciu kvalifikovaných pracovníkov a štandardizáciu a optimalizáciu procesov. Najmä stabilizovanie miery fluktuácie považujeme za mimoriadne dôležité, keďže jej priaznivá úroveň nielen zefektívňuje procesy a znižuje chybovosť, ale je aj dôkazom spokojných a motivovaných zamestnancov, ktorí pozitívne hodnotia svojho offshore zamestnávateľa.

Záver

V kontexte postaveného cieľa, výsledky otázok spájaných s predmetnou témou diplomovej práce ukazujú, že Slovensko ako aj región strednej a východnej Európy hrajú v súčasnej etape globalizácie v rámci offshoringu služieb významnú úlohu. Tento región patrí k najatraktívnejším destináciám centier podporných a zdieľaných služieb na svete a poskytuje firmám z premiestnenia podnikových činností značné benefity. Slovenská a Česká republika v porovnaní so svetovými regiónmi prinášajú firmám najvyššiu úsporu prevádzkových nákladov, čo je v spojení s ich strategickou polohou a kvalifikovanou pracovnou silou, ich kľúčovým faktorom úspešnosti v offshoringu.

Analýza zamestnanosti v offshoringu služieb ukázala, že i napriek najvyššej miere nezamestnanosti Slovenska v regióne Vyšehradskej skupiny, z hľadiska zamestnanosti v centrách zdieľaných služieb v pomere k počtu obyvateľov jednotlivých krajín V4, je Slovensko regionálnou jednotkou. Je tomu tak vzhľadom na veľkosť krajiny, pretože počtom zamestnancov v centrách zdieľaných služieb Slovensko zamestnáva najnižší počet ľudí z regiónu V4. Mnohé firmy počet zamestnancov vo svojich centrách nezverejňujú, a tak presný počet zamestnancov v sektore nie je jednoduché identifikovať. Pohybuje sa v rozmedzí 30 až 40 tisíc zamestnancov. Najaktuálnejšie výsledky prieskumov z roku 2014 a 2015 však dokazujú kontinuálny rast sektora, keďže mnohé firmy, napr. Amazon, Swiss Re, Henkel, hlásia plánované expanzie a tvorbu nových pracovných miest.

Pracovné portály zaznamenávajú medziročný nárast inzerovaných pracovných ponúk v centrách zdieľaných služieb, ktoré lákajú ľudí nielen na plat vyšší ako slovenský priemer, ale aj na množstvo benefitov, ktoré medzinárodné spoločnosti poskytujú. Tie investujú vo veľkej miere aj do vzdelávania zamestnancov, keďže rozvoj a motivácia zamestnancov sú pre firmy jedným z kritických elementov úspechu ako dosiahnuť požadovanú výkonnosť. Udržanie zamestnancov zefektívňuje podnikové procesy a znižuje náklady a chybovosť v práci. Nízka fluktuácia je pre firmy prínosná a je aj dôkazom spokojných a motivovaných zamestnancov.

Z hľadiska faktorov ovplyvňujúcich tvorbu pracovných miest na Slovensku stojí za zmienku pomerne dynamické zvyšovanie ceny práce v poslednom období. Priemerná

hodinová cena práce na Slovensku zaznamenala v roku 2014 tretí najvýraznejší rast v rámci eurozóny. S rastúcou mierou sofistikácie v sektore, však úspora nákladov už nehrá najvýznamnejšiu úlohu. Firmy začínajú posilňovať činnosti s vyššou pridanou hodnotou a kľúčovým faktorom úspechu sa stáva kvalifikovaná pracovná sila. To prináša aj spoločenský prínos offshoringu služieb, keďže dopyt po vysoko kvalifikovaných zamestnancoch im prináša vyšší príjem, ktorý môže byť použitý na nákup spotrebného tovaru a služieb. Vyššia spotreba generuje vyššie príjmy do štátneho rozpočtu prostredníctvom DPH a môže tiež vytvárať ďalšie pracovné miesta. Tento cyklus prispieva k zvyšovaniu blahobytu spoločnosti. Okrem iného je významný aj finančný prínos sektora pre slovenské hospodárstvo prostredníctvom dane z príjmu a odvodov do systému sociálneho a zdravotného zabezpečenia. Offshoring služieb sa tak stáva hybnou silou slovenskej ekonomiky, no príliš rýchly rast miezd môže časom ekonomike škodiť. Elitný predstaviteľ offshoringovej firmy na Slovensku pomenoval niekoľko rizikových faktorov napredovania sektora zdieľaných služieb na Slovensku, ako aj bariéry rozvoja podnikania v sektore. Patria medzi ne najmä nedostatočné prepojenie vzdelávania s potrebami trhu práce, byrokracia a prekážky v pracovnoprávných predpisoch. V týchto prekážkach považujeme za nevyhnutný zásah štátu, aby legislatívne nedostatky v budúcnosti firmy neodrádzali, a Slovensko tak nestratilo konkurenčnú výhodu oproti globálnejšie orientovaným súperom. Z hľadiska budúceho vývoja offshoringu služieb na Slovensku je vzhľadom na rastúci trend obsadzovania pracovných miest s vyššou pridanou hodnotou mimoriadne dôležité, aby Slovensko bolo schopné zabezpečiť dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá bude môcť tieto pozície obsadiť.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. BALÁŽ, P. a kol. 2010. *Medzinárodné podnikanie: na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5.vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 145 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
2. CONTRACTOR, F.J. 2011. *Global outsourcing and offshoring: an integrated approach to theory and corporate strategy*. 1.vyd. Cambridge: University Press, 2011. S. 11-13. ISBN 978-0-521-19353-5.
3. DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. S. 59-61. ISBN 978-80-7400-010-2.
4. HALVEY, J. K. – MELBY, B. M. 2007. *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*. 2. vyd. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007. s. 3-4. ISBN: 978-0-470-04483-4
5. LISÝ, J. a kol. 2007. *Ekonomía v novej ekonomike*. 2.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.
6. MICHALOVÁ, V. A kol. 2013. *Služby v modernej ekonomike*. 2.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 230-231. ISBN 978-80-225-3767-4.
7. OSHRI, I. – KOTLARSKY, J. – WILLCOCKS, L. 2011. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. 2.vyd. Londýn: Palgrave Macmillan, 2011. s. 7-8. ISBN 978-0-230-29352-6.

Elektronické zdroje:

8. ASSOCIATION OF BUSINESS SERVICE LEADERS IN THE CZECH REPUBLIC. *ABSL report*. [online]. 2014. [cit. 2015-05-15]. Dostupné na internete: <http://www.absl.cz/docs/absl-report-2014-15.pdf>
9. BOTTINI, N. – ERNST, Ch. – LUEBKER, M. *Offshoring and the labour market: What are the issues?* [online]. International Labour Organization. 2007. 63 s. [cit.

- 2015.02.27]. Dostupné na internete:
http://www.ilo.org/empelm/pubs/WCMS_113922/lang--en/index.htm
10. CBRE. *EMEA Office Market View*. . [online]. 2013. [cit. 2015-06-21]. Dostupné na internete: http://www.cbre.eu/portal/pls/portal/res_rep.show_report?report_id=3281
 11. DELOITTE. *Firmy čaká výzva: čelia nedostatku talentov a kvalitných lídrov*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-29]. Dostupné na internete:
<http://www2.deloitte.com/sk/sk/misc/press-releases-archive/deloitte-survey-next-generation-leaders.html>
 12. DJAVANSHIR, G. R. *Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing. IT Professional*. [online]. 2005. s 32-37 [cit. 2015-05-10]. Dostupné na internete:
<https://www.computer.org/csdl/mags/it/2005/06/f6032.pdf>
 13. DUKE CGGC. *The Offshore Services Global Value Chain. Economic upgrading and workforce development*. . [online]. 2011. [cit. 2015-06-05]. Dostupné na internete:
http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGGC_Offshore-Services-Global-Value-Chain.pdf
 14. FinWeb. *Amazon na Slovensku posilňuje. V Bratislave vytvorí nové miesta*. . [online]. 2015. [cit. 2015-06-22]. Dostupné na internete: <http://finweb.hnonline.sk/spravy-zo-sveta-financii-126/amazon-na-slovensku-posilnuje-v-bratislave-vytvori-nove-miesta-641958>
 15. FRITSCH, U. – GORG, H. *Offshoring and its effects on innovation in emerging economies* [online]. 2013. [cit. 2015.02.21]. Dostupné na internete:
<http://www.voxeu.org/article/offshoring-and-innovation-emerging-economies>
 16. GARTNER. *Gartner's 30 Leading Locations for Offshore Services*. [online]. 2008. [cit. 2015-03-01]. Dostupné na internete:
<https://www.gartner.com/doc/834313/gartners--leading-locations-offshore>
 17. GARTNER. *How to Choose Between SSC and BPO for Finance and Accounting Transformation*. [online]. 2006. [cit. 2015-03-01]. Dostupné na internete:
<https://www.gartner.com/doc/494677/choose-ssc-bpo-finance-accounting>
 18. GHEMAWAT, P. *Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion*. [online]. 2001. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na internete:

- <http://mbi.dirkjanswagerman.nl/static/files/MBI/Module%2021/Distance%20still%20matters.pdf>
19. GRAFTON RECRUITMENT. *Grafton Recruitment prináša nový prieskum zameraný na SSC/BPO centrá v regióne CEE*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-28]. Dostupné na internete: <http://www.grafton.sk/media-zona/tlacove-spravy/prieskum-SSC-BPO/>
 20. GRAFTON RECRUITMENT. *SSC & BPO Human Resources trends in 2012/2013*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-28]. Dostupné na internete: <http://www.grafton.sk/~media/Files/Downloads/SK/Surveys/Grafton-SSC-BPO-survey2013.ashx>
 21. HATZICHRONOGLOU Uatzichronoglou, T., *The impact of offshoring on employment: Measurement issues and implications*. [online]. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Workshop on the Globalisation of Production: Impacts on Employment, Productivity, and Economic Growth, 2005. 101 s. [cit. 2015.03.03]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/35644921.pdf>
 22. HN ONLINE. *Henkel rozširuje svoje priestory v BBC 1 Plus*. [online]. 2013. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na internete: <http://strategie.hnonline.sk/spravy/tlacove-spravy/henkel-rozsiruje-svoje-priestory-v-bbc-1-plus>
 23. HN ONLINE. *Henkel prijme ďalšie stovky Slovákov. A nie je jediný*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na internete: <http://hn.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy-117/henkel-prijme-dalsie-stovky-slovakov-a-nie-je-jediny-629809>
 24. HN ONLINE. *Finančný gigant dá prácu stovkám Slovákov*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-22]. Dostupné na internete: <http://hn.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy-117/financny-gigant-da-pracu-stovkam-slovakov-626283>
 25. HUNGARIAN INVESTMENT PROMOTION AGENCY. *Hungary: the country for centres of excellence*. [online]. 2015. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na internete: <http://hipa.hu/Content.aspx?ContentID=f469f536-1eda-45e0-b2d8-9f1f4aad588a>

26. INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. *Implementing Shared Services Centers*. [online]. 2015. [cit. 2015-04-21]. Dostupné na internete: http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/transforming_the_finance_function/implementing_shared_services_centers.pdf?sfvrsn=2
27. KEARNEY, A. T. Making offshore decision. [online]. 2006. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na internete: <https://www.atkearney.com/documents/10192/8382ed0d-9e12-493d-9165-685ceabf49b6>
28. MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *Offshoring - Is it a Win-Win Game?* [online]. 2003. [cit. 2015-05-20]. Dostupné na internete: http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/offshoring_is_it_a_win-win_game
29. MENITY GROUP. *Centrá zdieľaných služieb a ich vplyv na zamestnanosť*. [online]. 2013. [cit. 2015-05-20]. Dostupné na internete: www.menity-group.com/press/shared_services.pdf
30. Ministerstvo hospodárstva SR. *Zákon o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-25]. Dostupné na internete: <http://www.economy.gov.sk/11309-menu/144780s>
31. MultiLingual Computing. *Globalization offshoring in Central and Eastern Europe*. . [online]. 2006. [cit. 2015-06-21]. Dostupné na internete: http://www.moravia.com/files/download/Globalizaton_Offshoring_In_Central_and_Eastern_Europe.pdf
32. MOCHNÁČ, M. *Projekt Outsourcing* [online]. 2008 [cit. 2015-05-14]. Diplomová práca. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správná fakulta. Vedoucí práce František Řezáč. Dostupné na internete: http://is.muni.cz/th/76346/esf_m/
33. Moderní řízení. *Offshoring IT: přínosy a rizika*. [online]. 2006. [cit. 2015-05-15]. Dostupné na internete: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19058920-offshoring-it-prinosy-a-rizika>

34. O peniazoch. Finančné centrum. *Cena práce v SR rástla rýchlejšie ako priemer EÚ*. . [online]. 2015. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na internete: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/154777/Cena-prace-v-SR-rastla-rychlejsie-ako-priemer-EU>
35. OECD. *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*. [online]. 2006. [cit. 2015-02-01]. Dostupné na internete: <http://www.oecd.org/sti/ind/36231337.pdf>
36. Olsen, K. B. 2006. *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*. [online]. OECD Science, Technology and Industry Working Papers: OECD Publishing, 2006. 33 s. [cit. 2015.02.27]. Dostupné na internete: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/productivity-impacts-of-offshoring-and-outsourcing_685237388034
37. Polish Information and Foreign Investment Agency. *10 years of Business Service Sector in Poland*. [online]. 2015. [cit. 2015-04-07]. Dostupné na internete: http://www.paiz.gov.pl/publications/sectoral_studies
38. Pravda.sk. *Nezamestnanosť na Slovensku bude jednociferná*. [online]. 2015. [cit. 2015-06-25]. Dostupné na internete: <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/358357-nezamestnanost-bude-jednociferna/>
39. PricewaterhouseCoopers Slovensko. *Centrá zdieľaných služieb*. [online]. 2014. [cit. 2015-05-25]. Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/sk/sk/shared-services-centres/index.jhtml>
40. PricewaterhouseCoopers Slovensko. *Shared Services Centres Survey 2014*. [online]. 2014. [cit. 2015-03-25]. Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/sk/en/shared-services-centres/ssc-survey.jhtml>
41. SARIO. *Shared Services Centers*. . [online]. 2015. [cit. 2015-04-15]. Dostupné na internete: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/shared_service_center_0.pdf
42. The Slovak Spectator. *Slovakia as a prime site for outsourcing firms*. [online]. 2012. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na internete: <http://spectator.sme.sk/c/20043337/slovakia-as-a-prime-site-for-outsourcing-firms.html>

43. TREND. *Prečo má Slovensko takú vysokú nezamestnanosť?*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-25]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/ekonomika/preco-ma-slovensko-tak-vysoku-nezamestnanost.html>
44. TREND. *Centrá zdieľaných služieb a kancelársky trh*. [online]. 2014. [cit. 2015-05-25]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/podnikanie/centra-zdielanych-sluzieb-a-kancelarsky-trh.html>
45. UniCredit Bank. *25 rokov slovenskej ekonomiky po nežnej revolúcii*. [online]. 2014. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na internete: [http://www.unicreditbank.sk/att/142691/K-17.11.2014 UniCredit Bank Special Notes.pdf](http://www.unicreditbank.sk/att/142691/K-17.11.2014%20UniCredit%20Bank%20Special%20Notes.pdf)
46. WEASTRA. *4 dobré dôvody prečo investovať na Slovensku*. [online]. 2015. [cit. 2015-06-15]. Dostupné na internete: <http://www.weastra.com/sk/cee-region/slovensko/>
47. Zisk manažment. *Centrá zdieľaných služieb – Čo ste o nich (možno) ešte nepočuli*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-15]. Dostupné na internete: www.meninity-group.com/press/ssc.pdf