

Az outsourcing sikerességének feltárása, a Shared Service Center-ek (SSC) térhódítása, jelentősége

Macsi Martin

Egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
m.martin12@hotmail.com

Absztrakt: A XXI. században az outsourcing egy folyamatosan fejlődő, növekvő és rendkívüli népszerűségnek örvendő szervezeti és iparági struktúráként jelenik meg. A kiszervezés valójában kényszer szülte eszközként/megoldásként jelenik meg a vállalatok látóterében, akik céljai között szerepelt a versenyelőny megszerzése és a költségek lehető legnagyobb mértékű csökkentése. Mindössze négy évtized alatt a kezdetleges outsourcing eljárásoktól eljutottunk odáig, hogy a vállalatok akár teljes üzleti folyamatokat is képesek kiszervezni (Business Process Outsourcing - BPO). Emellett megjelentek, és gyors ütemben el is terjedtek a különféle innovatív szolgáltató központok, mint például a Shared Service Center (SSC) vagy a Business Service Center (BSC) stb. Az outsourcing felértékelődése napjainkra nemcsak a vállalatok közötti versenyt fokozta, hanem a régiók közöttit is. Amennyiben egy ország nem tud alkalmazkodni a kiszervezés által támasztott követelményekhez, könnyen lemaradhat a gazdasági versenyben. Magyarország európai szinten is előkelő helyet foglal el a potenciális kiszervezési célszörszágok között, SSC-szektora dinamikusan fejlődik.

Kulcsszavak: outsourcing, kiszervezés, Shared Service Center (SSC)

1 Bevezetés

A XX. század végéig a szervezetek filozófiájában alapvető gondolat volt, miszerint minden tevékenységet egy kézben akartak tudni. Magától érthetően a cégek mindennapjaiban jelentkező összes folyamatot az adott vállalat telephelyén, az adott városban akartak megvalósítani. Azonban a globalizáció a XXI. századra ezelőtt még nem tapasztalt mértékben felgyorsult, a vállalatok száma szignifikáns mértékben nőtt, amely hozzájárult a piaci verseny jelentős fokozódásához. Napjainkban a szervezetek egyre kevesebb olyan eszközzel rendelkeznek, amellyel kitűnhetnek a versenytársak közül, versenyelőnyt szerezhetnek, maximalizálhatják profitjukat és fejlődhetnek.

Az outsourcing tulajdonképpen piaci verseny szülte eszközként jelenik meg a vállalatok látókörében, akik célja többek között a versenyelőny megteremtése, valamint a költségek lehető legminimálisabb szintre való redukálása. Egyre elterjedtebbé vált, hogy a szervezetek értékteremtő funkcióikat területileg is szétválasztják, vagyis más helyszínen, adott esetben más országban vagy kontinensen működtetik azokat. A 2000-es évek elején, látva a kiszervezés sikerességét, vállalatról vállalatra terjedt az outsourcing alkalmazása, ezért is különösen fontos és aktuális ezzel a témával foglalkozni.

Kutatásom célja, hogy részletesen feltérképezzem az outsourcing eljárásának sikerességét, feltárjam azokat a tényezőket, amelyek a vállalatokat a kiszervezésre sarkallják, valamint azokat az adottságokat, amelyek egy adott államot potenciális kiszervezési célszázzáá pozícionálhatnak. Emellett rá szeretnék mutatni a napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvendő szolgáltató központok szerepére is.

2 Szakirodalmi áttekintés

Peter Lowes, a Deloitte korábbi igazgatójának véleménye szerint, amennyiben egy vállalat legfőbb céljának tekinti a költségcsökkentést, akkor olyan alapvető változtatásokat kell végrehajtania, amelynek optimális eszköze lehet az outsourcing (Lowes et al., 2009).

2.1 Outside Resource Using fogalma, rövid fejlődése

Legelőször fontos tisztázni és megérteni a kutatásom alapját képező eljárásomhoz köthető alapvető ismereteket. Az outsourcing angolszász eredetű szókapcsolat, és nem nyúlik vissza több száz évre, hiszen csupán az 1980-as évekig kell visszatekintenünk, amikor először megjelenik a köztudatban. A módszer rendkívüli térnyerését jól mutatja, hogy alig négy évtized alatt napjaink egyik, ha nem a legnagyobb iparági és szervezeti struktúrájává nőtte ki magát (Hinek, 2009). Az outsourcing szűkebb értelmezésben egy olyan speciális eljárást takar, amely a szervezetek által addig házon belül végzett tevékenységek kiszervezésére irányul, mégpedig úgy, hogy az adott vállalat e feladatokat egy erre specializálódott külső szolgáltatónak adja át, amely ezentúl ellátja azokat. Ha az outsourcing folyamata sikeres, akkor mindkét fél (az átadó és a szolgáltató/átvevő cég) profitálhat belőle (Hajós, 2003). Az outsourcing kifejezésnek nincs pontos magyar megfelelője - annyiféleképpen lehet értelmezni, ahány szerző foglalkozik az outsourcing-gal -, ugyanakkor több elterjedt fordítása is használatos, mint például a kiszervezés, kihelyezés, tevékenység- vagy alkalmazás-kiszervezés, erőforrás-kihelyezés stb. (Hinek, 2009).

Az alfejezet címében a “rövid” kifejezés valóban megállja a helyét, hiszen a kiszervezés az 1980-as évek elején kezdett megjelenni, tehát mindössze aligha több mint négy évtizedes múlttal rendelkezik. Az egyes évtizedek meghatározó történéseit/tevékenységeit az *1. táblázat* mutatja be.

IDŐSZAK	TEVÉKENYSÉG
1980-as évek előtti időszak	XIV. század Velencéjében fellelhetők a kiszervezésre utaló jelek (a raktárak gyűjtő és elosztó funkciót töltenek be). 1950-es években a külső szolgáltatókkal rugalmatlan a kapcsolat, ezért nem tud kialakulni az outsourcing. 1970-es években a harmadik ipari forradalom tombol, a vállalatok keresik az alacsonyabb munkaerővel bíró államokat.
1980-as évek	- Nő a fogyasztás, megnő a kereslet, élesedik a verseny, felgyorsul a globalizáció. - Logisztikai tevékenységek területén alakulnak ki elsőként a klasszikus outsourcing feltételei! (pl.: Ford Escort modell)
1990-es évek	- Külsős cégek már komplex szolgáltatásokat nyújtanak, teljes ellátási láncok versengenek egymással. - A vállalatok látókörében kényszer szülte eszközként megjelenik a kiszervezés!
2000-es évektől napjainkig	- Versenyelőny megszerzése vagy az életben maradás érdekében, de a szervezetek innovatív eljárásként tekintenek az outsourcing-ra. - Szignifikáns mértékben felerősödik az outsourcing!

1. táblázat: Az outsourcing fejlődésének fő állomásai

Forrás: Saját szerkesztés Trembeczky (2007) és Trautmann (2023) alapján

2.2 A kiszervezés alkalmazásának területei

Az elmúlt négy évtizedben az outsourcing alkalmazásának három kulcsfontosságú területét tudjuk elkülöníteni. A kiszervezés gondolata elsősorban azokon a területeken nyert teret, ahol a kihelyezendő tevékenységek nem kapcsolódtak szorosan a szervezetek főtevékenységéhez. Ennek háttérében az a törekvés állt, hogy a hatékonyabb működés érdekében a vállalatok egyes részlegeiket szívesen átadták külsős cégeknek. Kezdetben még csak olyan tevékenységek kiszervezéséről beszélhetünk, amelyek kiegészítő funkciót láttak el az

alaptevékenység mellett. Ide sorolhatjuk az étkeztetést, az oktatás megszervezését, a létesítmények karbantartását, üzemeltetését vagy őrzését (Hajós, 2003).

A második és talán a legfontosabb kiszervezési terület az információstechnológiához köthető, ami jelentősen hozzájárult a globalizáció további erősödéséhez. A XXI. században a technológia rendkívül gyors ütemben változik, így nem meglepő, hogy ez a fajta outsourcing gyorsan elterjedt a szervezetek körében. A vállalatok nem tudnak lépést tartani sem a megfelelő szakmai háttérrel rendelkező munkaerő, sem a technológiai infrastruktúra fenntartása terén. Mindez annak tudható be, hogy a cégeknek elsősorban saját fő tevékenységi körükre kell összpontosítaniuk, így sem idejük, sem energiájuk, sem erőforrásuk nem marad az ilyen jellegű tevékenységek ellátására. Ezek a körülmények ösztönözték a szervezeteket arra, hogy az IT outsourcing rövid időn belül a vállalatok mindennapi működésének alapvető eszközévé váljon. Fontos megemlíteni, hogy az IT outsourcing volt az első olyan kiszervezési forma, amely nemcsak a vállalati szférában, hanem más típusú szervezetek körében is elterjedt. Megjelent az egészségügyben, a nemzetközi szervezetek működésében, valamint az államigazgatás területén is (Hajós, 2003). Az IT outsourcing sikeressége napjainkban sem vitatható, ugyanis a tanácsadó cégek közül minden második nyújt ilyen fajta szolgáltatást, sőt aki már korábban vett igénybe tanácsadást, az többek között IT outsourcing szolgáltatásra is szerződött (Csapó, 2021).

Az outsourcing alkalmazásának harmadik, és napjainkra is jellemző területe a szervezetek alaptevékenységeit érintő kiszervezési folyamatok, amelyek volumenükben már jelentősen megközelítik az IT outsourcing mértékét. Termelési folyamatok egyes feladatait, műszaki feladatokat, könyvelést is kihelyezik, munkaerő-kölcsönzés is ekkoriban jelenik meg. Továbbá a logisztikai tevékenységek outsourcing-ja is jelentősen nő, ugyanis napjainkban már nem csupán egy-egy alaplogisztikai funkciót szerveznek ki, hanem akár egész üzleti folyamatokat (Business Processing Outsourcing - BPO) (Baksa et al., 2021).

2.3 Magyarország, mint potenciális kiszervezési célország

A CIO magazin 2006-os kiadványa rávilágított azokra a pozitív és negatív tényezőkre, amelyeket a szervezetek mérlegelnek, amikor arról döntenek, hogy Magyarországot válasszák-e kihelyezési célországnak vagy sem (Overby, 2006). Mondhatni idejét múlta a 2006-as felmérés, ezért aktuális forrásokkal alátámasztva a következő lehetőségek és veszélyek relevánsak: Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, így már ekkor is EU-tagországnak számított, ami pozitív tényezőként jelenhet meg egy kiszervezést fontolgató vállalat döntéshozatali folyamata során. Emellett hazánk a Schengeni övezet tagja is, amely tagságok révén hazánkban érvényesül az egységes belső piac, valamint a négy alapszabadság: a személyek, a tőke, az áruk és a szolgáltatások szabad áramlása. Az uniós országok napjainkra kulturálisan is egyre kompatibilisebbé

váltak, ami szintén Magyarország mellett szólhat. Geopolitikai szempontból hazánk elhelyezkedése kedvező a Kárpát-medencében, továbbá a kiszervező vállalatok számára az alacsony költség szint is fontos szempont, hiszen ennek hiányában nem esne a választás Magyarországra (Balázs, 2017). A 2006-ban még jelentős kockázatok közül több mára relevanciáját veszítette. A bérek és egyéb költségek növekedésére vonatkozó várakozások beigazolódtak, a gyenge angol nyelvtudás ugyan továbbra is problémát jelenthet, de ezen a téren is jelentős előrelépés tapasztalható, akárcsak az oktatás színvonalában. Ugyanakkor a munkaerőforrások kimerülése napjainkban is valós veszélyt jelent. Jó példa erre Debrecen, ahol az elmúlt években számos vállalat - többek között a KRONES Hungary Kft., a DEUFOL Hungary Kft. és a BMW Manufacturing Hungary Kft. - nyitott új telephelyet, nem is beszélve a közviszályt keltő CATL-ről, amely az akkumulátorgyártás területén tevékenykedik. Ezen vállalatok megjelenésének következményeként nagyszámú külföldi munkaerőt telepítettek be a térségbe. Ugyanakkor az érkező cégek ösztönzően hatnak az infrastruktúra korszerűsítésére is, így ezen a téren jelentős fejlődés figyelhető meg (Debrecen, 2024).

3 Anyag és módszer

Jelen tanulmányban egyaránt alkalmazok szekunder és primer adatokat. A primer kutatás elvégzésének kiindulópontját a szekunder adatok jelentik, amelyek hozzájárulnak az adott probléma eredményes feltárásához. Tanulmányom matematikai és statisztikai számításaihoz szükséges alapadatokat és adatbázisokat a Központi Statisztikai Hivatal hivatalos oldaláról gyűjtöm. Ezt követően adatelemzést végzek, amelynek során viszonyszámokat képek, vagyis két egymással szoros kapcsolatban álló statisztikai adat hányadosát vizsgálom. A viszonyszámokat egynemű vagy különmemű adatokból számítjuk. Egynemű adatok esetén tiszta számokról beszélünk, tehát nincs mértékegységük, míg különmemű adatok esetén a viszonyszám mértékegységgel rendelkezik (Csipkés & Nagy, 2019). Kutatásom során az alábbi viszonyszámokkal végeztem adatelemzést: megoszlási viszonyszám; összehasonlító viszonyszámok (bázisviszonyszám, láncviszonyszám, területi összehasonlító viszonyszám); különmemű adatokból számított intenzitási viszonyszám. Jelen tanulmányomban a megoszlási viszonyszámokkal képzett elmezéseket/számításokat fogom feltárni!

Megoszlási viszonyszám: Valamely részsokaságnak az egész sokasághoz viszonyított mértékét, nagyságát mutatja be, továbbá közreműködik az általunk vizsgált sokaság belső szerkezetének feltárásában. Az esetek túlnyomó többségében mennyiségi és minőségi sorokból számítjuk. A viszonyszám értéke 0 és 1 között mozog, valamint százalékos formában fejezzük ki (Csipkés & Nagy, 2019). A kutatásom során ezt az indikátort a Magyarországon működő Shared Service Center-ek régiók szerinti eloszlásának vizsgálatára alkalmazom, a

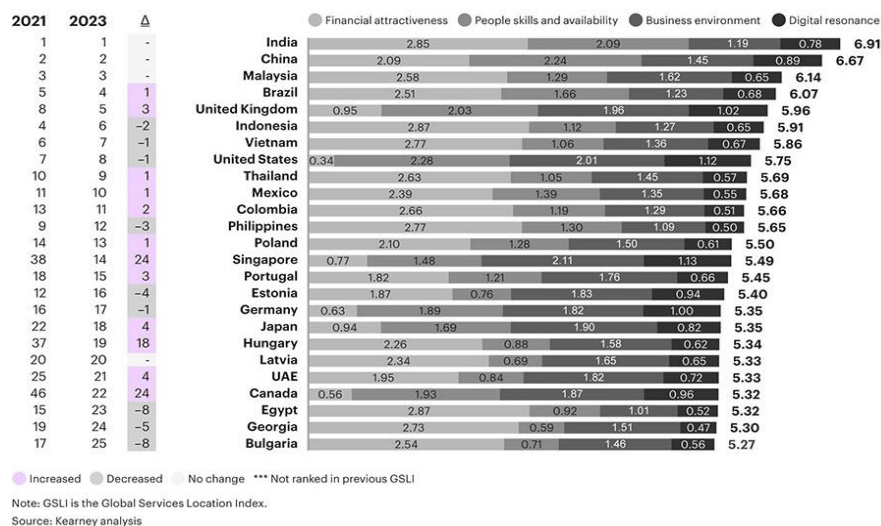
legfrissebb 2019 és 2023 közötti adatok alapján. Továbbá feltárom ezen SSC-k 2022-es megoszlását a végső tulajdonos szerint.

4 Eredmények

A XXI. században rendkívüli népszerűségnek örvendő outsourcing eljárás behálózta a világot, hiszen valamilyen formában mindenhol jelen van a gazdasági szférában, sőt egyre több életterületen is megjelenik. Az outsourcing mára olyan szintű fejlődésen ment keresztül, hogy megjelentek a különféle szolgáltató központok (pl.: SSC stb.), amelyek egyre nagyobb teret hódítanak, ebből fakadóan elengedhetetlen foglalkozni ezek fokozódó jelentőségével.

4.1 Potenciális kiszervezési célországok és versenyelőnyeik

A Kearney vállalat egy amerikai globális vezetési tanácsadó cég, amely a szervezetek és kormányzati intézmények munkáját segítve két évente közzéteszi a Global Services Location Index-et. Ez az index összehasonlítja azokat a tényezőket, amelyek vonzóvá teszik az egyes országokat az outsourcing és a megosztott szolgáltató központok (SSC) potenciális helyszínékként. Az 1. ábra szemlélteti a Kearney vállalat legfrissebb, 2023-as kutatása során feltárt top 25 ország rangsorát (Kearney, 2023).



1. ábra: Global Services Location Index (2023) TOP25
Forrás: Kearney (2023)

Napjainkban négy kulcsfontosságú tényező létezik, amelyek magas színvonalú megléte versenyelőnyt biztosíthat az államok számára, amennyiben potenciális kiszervezési célországgá szeretnének válni. Ezek a következők: pénzügyi vonzóság, munkaerő képzettsége és elérhetősége, üzleti környezet vonzósága, valamint a digitalizáció színvonala. A rangsor élén stabilan India, Kína és Malajzia áll, köszönhetően az óriási költségelőnyüknek és hatalmas, szakképzett munkaerő-állományuknak. Hasonló okok miatt szerepelnek a top 10-ben ázsiai csendes-óceáni országok, mint Indonézia, Vietnám és Thaiföld. Meglepő adat, hogy egyedüli európai orszádként csupán az Egyesült Királyság található a top 10-ben. A jövőben a digitalizáció színvonala és a munkaerő-állomány felkészültsége továbbra is mérvadó vonzósági tényezők maradnak, emellett a technológiai és digitalizációs zűrzavarok kezelésére való felkészültség is előtérbe kerülhet. Ennek következtében várható, hogy a jövőben a legideálisabb kiszervezési célországok között az Amerikai Egyesült Államok, Németország, Egyesült Királyság, Japán és Szingapúr szerepelnek majd (Kearney, 2023).

Kelet-Közép-Európa rendkívüli népszerűségnek örvend az outsourcing és a szolgáltató központok körében, mivel a térség gazdaságilag vonzó, az adórendszer működése zökkenőmentes, és a munkaerőköltségek 30-40%-kal alacsonyabbak, mint Nyugat-Európában. Emellett a különböző nyelvek széles skálájának jelenléte is fontos előnyt jelent, hiszen az európai és globális vállalatok jellemzően többnyelvű ügyfelekkel és partnerekkel dolgoznak együtt. Ebből fakadóan kiemelten fontos számukra, hogy olyan régióban hozzanak létre szolgáltató központokat, ahol biztosított a többnyelvű kommunikáció lehetősége. A vállalatok felismerték, hogy teljesítményük maximalizálásához termelékenységüket is növelniük kell, ebben pedig jelentős szerepet játszanak a szolgáltató központok létrehozása. Kelet-Közép-Európa ebből a szempontból is ideális választás, hiszen geológiai kedvező időzónákat biztosít: a központok reggel Ázsiával, napközben Európával, délután és este pedig Amerikával is képesek együttműködni, továbbá a Közel-Kelet és Afrika is elérhető kis időeltolódással. Azonban a régió nemcsak földrajzi adottságaiban előnyös, hanem korszerű informatikai infrastruktúrával, valamint szakképzett munkaerővel is rendelkezik, ami tovább növeli vonzerejét a nemzetközi vállalatok szemében. Példának okáért megemlíteném a francia BIC vállalatot, akik szolgáltatói központot létesítettek Bulgáriában (Szófiában), ahová kiszervezték pénzügyi, számviteli, beszerzési feladataikat. De a német Bosch céget is említhetném a Szerbiába kihelyezett K+F központjával (Intertrade, 2022).

Magyarország igen előkelő helyet foglal el a top 25-ös rangsorban, hiszen a 19. helyen szerepel, a kelet-közép-európai régióból csupán Lengyelország (13.) és Észtország (16.) előzi meg. Hazánk egyik tényező tekintetében sem emelkedik ki igazán, ugyanakkor mind a négy vizsgált területen egyenletesen magas színvonalat képvisel a térség országaihoz viszonyítva. A munkaerő képzettsége és elérhetősége faktorszám (0,88) többek között a számos egyetemváros (pl.: Debrecen, Szeged, Miskolc, Budapest) jelenlétének köszönhető. A pénzügyi vonzóság (2,26), az üzleti környezet vonzósága (1,58) és a digitalizáció színvonala

(0,62) pedig azt jelzi, hogy Magyarország vezető szerepet tölt be a magasan kvalifikált IT-szakemberek képzésében. Az index tanúsága szerint hazánk Európa leggyorsabban fejlődő országai közé tartozik, hiszen 2021-hez képest 18 helyezést tudott javítani. Ebben jelentős szerepet játszottak a feltörekvő technológiákba irányuló pénzügyi támogatások, illetve a kormány mesterséges intelligenciát és informatikai fejlődést ösztönző politikája, amely több vállalatot is K+F központok létrehozására sarkallt (Kearney, 2023).

4.2 A Shared Service Center (SSC) jelentősége és helyzete Magyarországon

Az outsourcing erőteljes fejlődése okán megjelentek a Shared Service Center-ek, azaz a megosztott szolgáltató központok (SSC), amelyekre jellemző a szigorúan felépített szervezeti struktúra és az optimalizált folyamatok biztosításának igénye a hatékonyabb működés érdekében. Napjainkban már Business Service Center-ekről, vagyis üzleti szolgáltató központokról (BSC) is beszélhetünk, amelyek az SSC-knél magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket végeznek, illetve szorosabban kapcsolódnak a vállalati üzleti folyamatokhoz. Továbbá a BSC-ken túl már a globális üzleti szolgáltatások, azaz a Global Business Services-ek (GBS) is jelen vannak, amelyek az SSC-k által elérhető mintegy 20%-os költségcsökkentéshez képest több mint 40%-os megtakarítást is lehetővé tesznek (PwC, 2016). Azok a vállalatok, amelyek egyes tevékenységeiket megosztott szolgáltató központokba szervezik ki, arra törekednek, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki az SSC-kben rejlő potenciálból. Azonban ehhez elengedhetetlen az innovatív gondolkodásmód, a működési folyamatok fejlesztése, valamint a hatékony teljesítménymenedzsment alkalmazása. Az SSC-k piaci mérete 2019 és 2023 között folyamatosan növekedett, a prognózisok szerint ez a tendencia várhatóan továbbra is látványosan folytatódni fog. A legfrissebb, 2023-as adatok alapján a megosztott szolgáltató központok globális piaci értéke 38,88 milliárd dollár volt. A hosszú távú előrejelzések szerint a szektor piaci értéke 2032-re elérheti a 209,17 milliárd dollárt, tehát kilenc év alatt az SSC-k piaci mérete várhatóan több mint az ötszörösére fog növekedni. A legnagyobb piaci részesedéssel Ázsia és a csendes-óceáni térség rendelkezik, mivel ez a régió hozzávetőlegesen a felét adja az SSC-piacának (Polaris, 2023).

Hazánkban a szolgáltató központok működését két jelentős érdekvédelmi szervezet támogatja, egyrészt a Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA), másrészt az Association of Business Service Leaders (ABSL). A HIPA a Külgazdasági és Külügyminisztérium irányítása alatt álló szervezet, amelynek fő célja a befektetések ösztönzése, valamint tájékoztatás nyújtása az új vállalkozások számára arról, miért érdemes Magyarországot választaniuk telephelyül. Ennek megfelelően szoros kapcsolatot ápol az SSC-vállalkozásokkal is. Az ABSL ezzel szemben egy független szakmai szervezet – korábbi nevén HOA (Hungarian Service and Outsourcing Association) –, amely a gazdasági és állami szféra

szereplőinek nyújtott szolgáltatási tevékenységek menedzselését tűzte ki céljául (KSH, 2023).

A 2.táblázat az aktuálisan rendelkezésre álló legfrissebb adatokat felhasználva bemutatja, a hazánkban működő megosztott szolgáltató központok régiók szerinti számát, illetve megoszlását 2019-2023 között.

Régiók	2019	2020	2021	2022	2023
Budapest (db)	107	155	195	198	219
megoszlás	63,69%	65,13%	65,22%	66,22%	64,41%
Pest (db)	12	21	32	29	34
megoszlás	7,14%	8,82%	10,70%	9,70%	10,00%
Közép-Dunántúl (db)	15	15	20	20	23
megoszlás	8,93%	6,30%	6,69%	6,69%	6,76%
Nyugat-Dunántúl (db)	9	16	13	13	20
megoszlás	5,36%	6,72%	4,35%	4,35%	5,88%
Dél-Dunántúl (db)	6	7	11	11	9
megoszlás	3,57%	2,94%	3,68%	3,68%	2,65%
Észak-Magyarország (db)	6	7	10	10	10
megoszlás	3,57%	2,94%	3,34%	3,34%	2,94%
Észak-Alföld (db)	4	9	11	11	16
megoszlás	2,38%	3,78%	3,68%	3,68%	4,71%
Dél-Alföld (db)	9	8	7	7	9
megoszlás	5,36%	3,36%	2,34%	2,34%	2,65%
Ország összesen (db)	168	238	299	299	340

2. táblázat: Magyarországon működő szolgáltató központok számának megoszlása régiók szerint 2019-2023 között

Forrás: Saját számítás KSH (2024) alapján

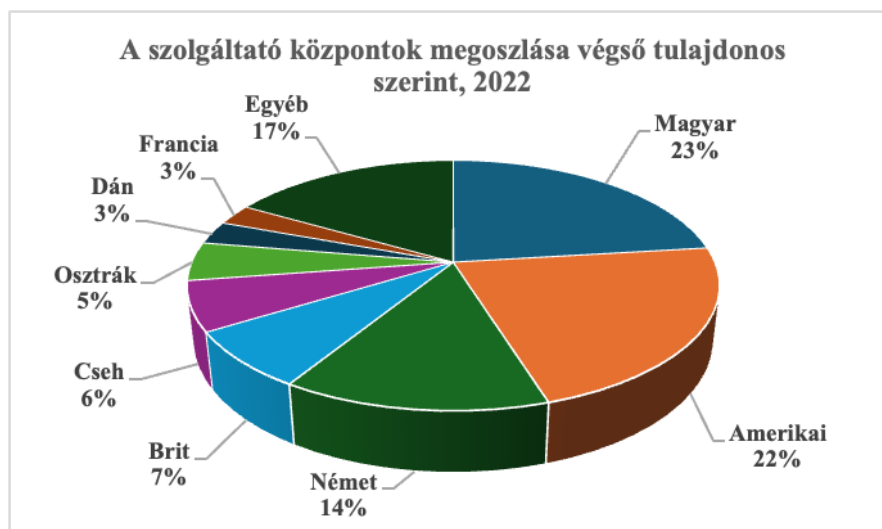
A táblázatot elemezve kijelenthető, hogy Magyarországon egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a Shared Service Center-ek (SSC-k), hiszen egyetlen stagnáló időszakot leszámítva minden évben emelkedett a számuk. Míg 2019-ben 168 darab SSC működött hazánkban, addig 2023-ra ez a szám több mint duplájára, 340-re emelkedett. A stagnálás 2021 és 2022 között figyelhető meg, amikor mindkét évben 299-299 darab szolgáltató központ volt jelen.

Budapest a vizsgált időszakban meghatározó szerepet töltött be, ugyanis minden évben az SSC-k legalább 63%-a a fővárosban működött. A legmagasabb arányt 2022-ben érte el, amikor az SSC-k 66,22%-a a fővárosban koncentrálódott, ami kiemelkedő fölényt jelent. Budapesten számos jelentős szolgáltató központ található, például a Lufthansa Technik Budapest Kft., a MÁV Szolgáltató Központ Zrt., a MOL Magyarország Pénzügyi Szolgáltató Kft., a Sanofi Business Services Budapest Center stb.

Második helyen stabilan Pest vármegye áll, 7-10% közötti aránnyal. Itt található például a TetraPak Hungaria Zrt. SSC-je. Ezt követi Közép-Dunántúl 6-9%-os aránnyal, ahol olyan központok működnek, mint az Arconic Global Business Services vagy az IBM DSS Kft. 2019-ben 8,93%-os értékkel felülmúlta Pest vármegye 7,14%-os értékét. Nyugat-Dunántúl 4-7% közötti részesedéssel szerepelt a vizsgált időszakban (pl.: Enterprise Services Magyarország Kft.).

Az ország többi régiója 4% alatti részesedést mutatott, kivéve Dél-Alföldet, amely 2019-ben 5,36%-kal kiemelkedett (pl.: Provident Pénzügyi Zrt.). Észak-Alföldön olyan vállalatok működnek, mint a Lego Hungaria Kft. vagy a Transcosmos Informatikai Rendszer Támogató Szolgáltató Kft. Ez az egyetlen régió, amely növelni tudta SSC-inek számát (a 2021-es és 2022-es stagnálást leszámítva), különösen Debrecen dinamikus fejlődése révén.

Összességében elmondható, hogy míg az ország több régiójában hektikus vagy stagnáló trend figyelhető meg, addig Budapest dominanciája egyértelmű és folyamatosan erősödik, valamint Észak-Alföld szintén kedvező tendenciát mutat.



2. ábra: Magyarországon működő SSC-k megoszlása végső tulajdonos szerint 2022-ben

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2023) alapján

Rendkívül fontosnak tartom a 2.ábra szemléltetésével bemutatni, hogy a Magyarországon működő SSC-vállalkozások országok szerinti tulajdonlási háttere, hogyan alakult az elérhető legfrissebb évben, azaz 2022-ben. Ugyanis nem elhanyagolható szempont, hogy hazánk képes-e megőrizni vagy növelni függetlenségét ebben a szektorban, vagy a külföldi befolyás felemészti azt. Ennek talán az egyik leg súlyosabb negatív következménye lehet a gazdasági

kiszolgáltatottság, amely rendkívül veszélyeztetheti hazánk önálló döntéshozatali képességét.

2022-ben a Magyarországon működő SSC-k végső tulajdonosainak közel felét magyar (23%) és amerikai (22%) vállalkozások tették ki. Kiemelkedő adat, hogy a 299 db működő szolgáltató központ csaknem negyede hazai tulajdonú, ami a legnagyobb arányt jelentette a vizsgált évben. Ugyanakkor több külföldi állam is aktív szereplőként van jelen a magyar SSC-szektorban, mint például német (14%), brit (7%), cseh (6%), osztrák (5%), míg dán és francia tulajdonosok egyaránt 3-3%-os részesedéssel. További 17%-ot egyéb országok (Kína, Japán, Dél-Korea stb.) képviselnek. Meg kell jegyezni, hogy ezeknek az országoknak a részesedése új beruházásaiknak köszönhetően, a 2020-as évet követő években várhatóan tovább fog emelkedni.

A 2.ábrát más perspektívából értelmezve megállapítható, hogy bár az SSC-vállalkozások közel egynegyede hazai tulajdonban van, a fennmaradó 77%-uk külföldi kézben összpontosul. Ez jól mutatja, hogy a magyarországi megosztott szolgáltató központok szektora szignifikáns mértékben külföldi érdekeltség alá tartozik. Ebből fakadóan a kiszolgáltatottság kockázata is fennáll! Amennyiben a külföldi tulajdonú SSC-k gazdasági vagy egyéb stratégiai okból kifolyólag kivonulnak hazánkból, akkor az jelentős gazdasági veszteséget okozhat az országnak, amit rövid távon rendkívül nehéz lenne orvosolni.

Összefoglalás, következtetések

A kutatásom során többek között feltártam, hogy az outsourcing napjainkban egy rendkívül kiterjedt, népszerű és folyamatosan növekvő, fejlődő szervezeti és iparági struktúrát képvisel. A kiszervezés dinamikus fejlődése révén mindössze négy évtized alatt olyan komplex formái alakultak ki, mint a Shared Service Center-ek (SSC), Business Service Center-ek (BSC), valamint a Global Business Services (GBS). Ha a COVID-19 világjárványnak volt bármilyen pozitív hozadéka a vállalatok számára, akkor az kétségtelenül az, hogy rámutatott, miszerint a legtöbb üzleti tevékenység, természetesen megfelelő digitális eszközökkel, de távolról is hatékonyan működtethető. Első ránézésre az outsourcing fő mozgatórugója a költségek csökkentése lehet, ugyanakkor a háttérben a versenyelőny megteremtése, hatékonyságnövelés, alaptevékenységre való fókuszálás, valamint az innováció előmozdítása is szerepet játszik.

Napjainkban azon országok számítanak a legfőbb potenciális kiszervezési céltársaknak, amelyek a jelentős költségelőnyök mellett képesek biztosítani a nagy létszámú, szakképzett és költséghatékony munkaerő-állományt, mint például India, Kína vagy Brazília. A szakértők azonban a közeljövőben ezen szempontok változását prognosztizálják, hiszen egyre inkább előtérbe kerülnek a következők: digitalizáció, információtechnológiai fejlettség, valamint továbbra is kulcsfontosságú marad a magasán képzett munkaerő. Így versenyképesebbé válik az Amerikai Egyesült Államok, Szingapúr vagy Japán, akik nem mellesleg fejlett innovációs

kapacitással rendelkeznek. Magyarország a legdinamikusabban fejlődő európai államnak tekinthető, ezért kiemelt fontosságú, hogy a kormány továbbra is támogassa a mesterséges intelligenciát és folytassa az IT barát politikáját.

A megosztott szolgáltató központok hazai fejlődését tekintve elmondható, hogy Magyarországon az SSC-szektor dinamikusan növekszik, hiszen mindössze öt év alatt a szolgáltató központok száma megduplázódott. Külön kiemelendő Budapest szerepe, amely a szektor abszolút központjává vált, egyeduralkodó a területi eloszlásban, dominanciája megkérdőjelezhetetlen. Ugyanakkor, ha a fővároson kívüli régiókat egymással vetjük össze, megállapítható, hogy közöttük nincs szignifikáns különbség, az eloszlásuk meglehetősen kiegyenlített. A fokozódó versenyhelyzet miatt a vállalatoknak elengedhetetlen, hogy innovatív megoldásokat alkalmazzanak, melyek közül napjaink egyik, ha nem a legmeghatározóbb eszköze az outsourcing. Ezzel párhuzamosan a térségeknek is alkalmazkodniuk kell a gyorsan változó piaci igényekhez, az innovációval szembeni szükségletekhez, valamint a vállalatok által meghatározott kiszervezési szempontokhoz.

Irodalomjegyzék

- [1] Baksa, M., Freund, A., Demeter, K., & Losonci, D. (2021). Üzlet 4.0 – magyarországi vállalati tapasztalatok: Termelés, szolgáltatás, logisztika. Akadémiai kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/m789umvt_1/
- [2] Balázs, P. (2017). Az Európai Unió külpolitikája. Wolters Kluwer Hungary Kft., https://mersz.hu/dokumentum/YOV1618_2/
- [3] Csapó, I. (2021). Menedzsment tanácsadási módszerek változása a dinamikusan átalakuló környezetben. Doktori értekezés, Gödöllő.
- [4] Csipkés, M., & Nagy, O. B. (2019). A felsőoktatási szakképzésben tanuló hallgatók statisztikai példatára megoldással. Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/848f0aec-ce8e-4dd6-beba-cdd828cf8146/content>
- [5] Debrecen (2017). Gazdaság. <http://business.debrecen.hu/gazdasag>
- [6] Hajós, S. (2003). Régi és új menedzsmentirányzat: Az outsourcing. Vezetéstudomány, 34(7-8), 71-75. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4645/1/VT_2003n7_8p71.pdf
- [7] Hinek, M. (2009). Az outsourcing: A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Doktori értekezés, Pécs. <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report>
- [8] Intertrade (2022). Global Business Services Trends in Eastern Europe. <https://intertrade-consulting.com/global-business-services-trends-in-eastern-europe/>

- [9] Kearney (2023). The 2023 Kearney Global Services Location Index.
- [10] KSH (2023). Az üzleti szolgáltató központok 2021. és 2022. évi teljesítménye.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szolg_kozp_2022/index.html
- [11] KSH (2024a). Magyarországon működő szolgáltató központok száma, teljes- és nem teljes munkaidőben alkalmazásban állók állományi létszáma, havi bruttó átlagkeresetük alakulása régiók szerint.
https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0068.html
- [12] Lowes, P., Hogan, S., & Volini, E. (2009). Which is Better: Outsourcing or Shared Services. New York: Deloitte Development LLC.
- [13] Overby, S. (2006): Hungary Outsourcing Scorecard.
<https://www.cio.com/article/274879/outsourcing-hungary-outsourcing-scorecard.html>
- [14] Polaris (2023). Shared Services Center Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, By End-use (Pharmaceutical & Clinical, Legal, BFSI, Manufacturing, Others), By Region, And Segment Forecasts, 2024 – 2032. <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/shared-services-center-market>
- [15] PwC (2016). The success story continued- but what comes next?
https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf
- [16] Trautmann, L., Baranyi, D. M., & Balogh, A. (2023). A mesterséges intelligencia és a munka politikai gazdaságtana. In: Kovács, Z., A mesterséges intelligencia és egyéb felforgató technológiák hatásainak átfogó vizsgálata (pp. 245-264). Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.
- [17] Trembeczky, L. (2007). Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium – Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében. Doktori értekezés, Budapest.