

JUHÁSZ KRISZTINA

**A MAGYAR SSC SEKTOR NEMZETKÖZI
ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN**

*THE HUNGARIAN SSC SECTOR IN AN INTERNATIONAL
COMPARISON*

ABSTRACT

The SSC market is one of the fastest developing sectors of the Hungarian economy: more than 46 000 people work in 100 centers and more than 4 000 new jobs are expected in the following years. To be able to analyze the possible tendencies of the growth in the following years, we need to focus also on the most important competitor countries in the CEE region. The article analyses the SSC sector in the Czech Republic and in Poland comparing to the Hungarian one. It can be considered, that in all 3 countries the SSC sector plays an import economical role and has been changed in the last years: higher complexity, a shift from the single transactional processes through the complex and knowledge based processes toward the outsourcing of administrative part of core processes is appearing. All these changes create in all the 3 countries challenges in finding people, attracting new talent and face the automation and robotization.

The Czech Republic seems to be answer that challenges as a “developed BSC market”: through a higher value added, increased service portfolio, high level of specialization and as one of the top global location for international expats to live and work. The Czech centers employ an average 33% foreigners.

The most important characteristic and advantage of the polish BSC sector is its size. That is the biggest BSC market in the CEE region, with a high developed office market, in a wild range of Polish cities. The focus of processes supported by business service centers in Poland is the finance and the IT.

It seems that Hungary still didn't manage to find a good answer at the above mentioned challenges. Although there are emerging new cities as SSC locations in Hungary, the sector is still dominated by Budapest. An (over)crowded office and labor market of the capital means a barrier for the further growth of the sector. To attract new talent seems to be the biggest challenge. There are some positive examples, best practices for collaboration between universities and BSCs (in Budapest, in Debrecen and in Szeged as well),but need to work very hard on the sector branding and educational portfolio to cover the demand of the BSCs and strengthen the position of Hungary as SSC location in the international competition.

1. Bevezetés

Az SSC (Shared Service Center) szektor hazánk gazdaságában meghatározó szerepet játszik. A külföldi vállalatok által hazánkba telepített szolgáltató központok már több mint 46 ezer főt foglalkoztatnak, növekedésük továbbra is

kimagasló: éves szinten mintegy kétezer új munkahelyet teremtenek, elsősorban a magasan képzett, nyelveket jól beszélő munkaerő számára. A jövő tendenciáit elemezve nem elég csupán a magyar piacot elemezve választ adni azokra az égető kérdésekre, mint például: Rendelkezésre áll-e megfelelő mennyiségben és főként megfelelő minőségben a szükséges munkaerő? Van-e reális esély a szektor túlzott főváros-centrikusságának csökkentésére? (Juhász 2018) Mindezek mellett szükséges a magyar SSC szektor tágabb, nemzetközi környezetét is, elsősorban a lengyel és cseh SSC szektort hazánkkal összevetve elemeznünk. Vajon a régiós versenytársainkhoz képest Magyarország milyen előnyökkel rendelkezik, milyen erőforrásokra építhetünk a jövőben? De legalább ennyire jelentős megválaszolni azokat a kérdéseket, hogy melyek a magyar SSC szektor „gyenge pontjai”? Milyen szempontból teljesítenek jobban a régiós versenytársainak? Milyen „jó gyakorlat” vehető át a versenytárs országoktól annak érdekében, hogy a magyar SSC szektor a jövőben is meghatározó, versenyképes ágazat maradjon.

2. SSC – BSC: Az SSC szektor globális tendenciái

Az „SSC”-k vagyis a „Shared Service Centerek” (magyar fordításban a „Nemzetközi szolgáltató központ, „Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” kifejezések a legelterjedtebbek) olyan szervezeti formák, melyeknek „az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban egyesítse*”. (Maricinak 2014 alapján Bodnár és Vida, 2006, 277. oldal) Az SSC központok sikerének egyik oka, hogy a koncentráció előnyeit (méretgazdaságosságból eredő költségmegtakarítás) ötvözi a decentralizáció pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás). Adott funkcióra koncentrálna lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak, az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. (Juhász 2017)

A technológiai fejlődés lehetőséget teremtett arra is, hogy kihelyezhetővé váljanak a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is, akár a kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés). A PwC 2016-os felmérése megerősíti, hogy az SSC központok az idő előrehaladtával egyre komplexebb feladatköröket látnak el. Az egyszerű, tranzakcionális folyamatokat (könyvelés, utazási költségek elszámolása, bérszámfejtés, IT támogatás) komplex, tudás-intenzív feladatkörök kihelyezése követi (ú.m. beszerzés, kontrolling, pénzügyi jelentések, értékesítés). A folyamat azonban itt nem ér véget: a vállalatok már a magtevékenységük adminisztratív részeit (K+F, ellátási-lánc menedzsment) is szolgáltató központokba telepítik. Mindez átalakítja az SSC-k szervezetét is: a hagyományos egyközpontú SSC-k felől elmozdulás

történik a több funkciót ellátó *BSC-k*, vagyis business service centerek, azaz üzleti szolgáltató központokon át a „*Global Business Services*” vagyis globális üzleti szolgáltatások irányába. Ezzel együtt a költség-csökkentési lehetőségek a 20%-os SSC-szintről indulva a globális üzleti szolgáltató központok esetében már a 40%-ot is meghaladhatják.

A magyarországi trendek jól illeszkednek a vázolt nemzetközi folyamatokba. Hazánkban a '90-es évek közepén jelentek meg az első szolgáltató központok. Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül: mára mintegy 100 SSC központ működik hazánkban, ahol a foglalkoztatottak száma legalább 46 ezer főre tehető. Éves szinten mintegy 2-3ezer új munkahelyet teremt az ágazat, folyamatosan „szívja fel” a jól képzett, legalább egy, de inkább több idegen nyelvet magas szinten beszélő munkaerőt, melynek jóval az átlag feletti kereseti lehetőséget biztosít. Leggyakrabban a pénzügy (91%), HR (66%) és IT (52%) funkciókat telepítenek hazánkba, pozitívum, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K+F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. A többfunkciós központok aránya mintegy 60% (Deloitte 2015 adatai alapján, Juhász 2018). A növekedés fő hajtóerejét egyértelműen az értéktermelési láncon való előrelépés jelenti (45%), messze meghaladva a szolgáltatási portfólió (29%) vagy a csoportok számának bővüléséből eredő (26%) növekedést (HOA 2016 alapján). A szektor munkanyelve egyértelműen az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn).

Fentiek is igazolták, hogy az SSC szektor hazánk gazdaságának egyik legfontosabb ágazatává vált, melynek további fejlődése fontos nemzetgazdasági érdek. Már csak ezért sem mellékes a kérdés, hogy vajon a környező országokhoz képest a magyar SSC piac mennyire tekinthető erősnek? Mi jellemzi a szűkebb nemzetközi környezetünket: kelet-közép-európai viszonylatban mennyire tekinthető fontos szereplőnek Magyarország?

3. Az SSC szektor Kelet-Közép-Európában

A Michael Page (2016) jelentése alapján térségünkben mind a foglalkoztatottak, mind pedig a központok számát tekintve a magyarországinál nagyobb az SSC szektor Lengyelországban, Csehországban és Romániában is. Különösen a cseh és a lengyel SSC szektor jelent komoly versenytársat Magyarország számára. Az SSC szektor Csehországban is az egyik legnagyobb foglalkoztatónak számít: mintegy 75 ezren dolgoznak a szektorban, melynek a növekedése is dinamikus (éves szinten mintegy 10 ezer új munkahelyet teremt). A lengyel SSC szektor még kiterjedtebb, szintén az ország munkaerőpiacának kiemelkedő szereplője: a külföldi vállalatok szolgáltató központjaiban közel 200 ezer fő dolgozik, ehhez jön még közel 50 ezer fő, akik a lengyel vállalatok szolgáltató központjaiban vállalnak munkát. A lengyel SSC szektor növekedése éves szinten mintegy 32 ezer új munkahelyet teremt! Első megközelítésben tehát elmondható, hogy mindhárom országban kiemelkedő nemzetgazdasági ágazattá

vált az SSC szektor, mind a foglalkoztatottak számát, mind pedig a növekedési dinamikáját tekintve. Ehhez társul még az a tény, hogy mindhárom ország szolgáltató szektora egy érettebb szakaszba lépett, komplex tevékenységet végző központok alakultak ki, ahol az elvégzett feladatok hozzáadott értéke is magas. Ezt jelzi egyébként az is, hogy általában BSC (és nem SSC) szektorként írnak az ágazatról.

A cikk a továbbiakban elsődlegesen a Cseh Köztársaság és Lengyelország BSC szektorára fókuszálva, ahhoz hasonlítva értékeli a magyar szektor lehetőségeit, kihívásait.

3.1. A BSC szektor a Cseh Köztársaságban

Ota Kulhánec, az ABSL (Association of Business Service Leaders in the Czech Republic) elnöke szerint az elmúlt évek tendenciáit alapul véve várhatóan a cseh BSC szektorban foglalkoztatottak száma 2020-ra eléri majd a 100 ezer főt. „Egyértelműen látjuk, hogy ez a növekedés a meglévő központok fejlődéséből származik. A BSC központok többsége növelte érettségét, a teljesítményük fokozására, folyamatos fejlesztésekre, automatizációra, digitális technológiák használatára és növekvő hozzáadott érték előállítására fókuszálva.” (ABSL 2017, 5. oldal)

A fent leírt véleményt a szám adatok is egyértelműen alátámasztják. A cseh BSC szektor növekedésének dinamikáját jelzi, hogy az elmúlt évben a foglalkoztatottak száma 16%-os növekedést mutat, eléri a 75 ezer főt. Az országban 150 cég, mintegy 200 központtal van jelen. (ABSL 2017)

A BSC-k által támogatott folyamatok kategóriát tekintve kirajzolódik a cseh BSC szektor néhány fontos jellemzője: egyrészt érett piacról beszélhetünk, hiszen nagy arányban vannak jelen magas hozzáadott értéket előállító tevékenységek (pl.: treasury 45%, projekt menedzsment 37%, ellátási-lánc menedzsment 22%, K+F 10%), másrészt pedig a cseh SSC piac nagymértékben specializálódik a különleges tevékenységek végzésére. Igen jelentős arányban, 15-20%-ban található a portfólióban ú.n. „speciális folyamatokat”, melyek egy-egy terület számára nyújtanak különleges szolgáltatást (pl.: bankspecifikus, biztosítás- specifikus, tőkepiacspecifikus, technológia- és távközlésspecifikus szolgáltatások).

A cseh BSC szektor 3 meghatározó központtal rendelkezik. Legjelentősebb közülük Prága (40 ezer fő dolgozik a több mint 100 BSC-ben), majd Brno (15 ezer fő, több mint 30 BSC) és Ostrava (7ezer fő, 26 BSC). E három településen igen kiterjedt és fejlett az ingatlanpiac. Egyedül Prágában több mint 3,2 millió négyzetméter áll rendelkezésre, jelenleg pedig közel 200 ezer négyzetméter áll építés alatt. Brnoban a közel 500 ezer négyzetméter iroda mellé 75 ezer négyzetméter-es fejlesztés folyik, Ostravában az arány 200 ezer, illetve 4500

négyzetméter. Ezek a fejlesztések Prága kivételével megközelítőleg fedezik az igényeket, Prágában valamelyest elmaradnak attól. Mindezek a folyamatok tükröződnek az átlagos bérleti díjakban is: a prágai 14-16 Eurós havi átlaghoz képest Ostravában fél áron (7-9 Euró/hó) lehet irodához jutni. (ABSL 2017)

A cseh BSC központok 31 nyelven végeznek szolgáltatást, egy-egy központ átlagosan 9 nyelven. Ezért a nyelveket magas szinten beszélő munkaerő iránt hatalmas a kereslet, melyet csak részben elégít ki a cseh munkaerőpiac. Jellemző tendencia, hogy a munkaerő-piaci kérdésekre a választ a cseh BSC szektor nemzetközi szinten keresi: Jelenleg a cseh BSC-kben dolgozók 33%-a külföldi és ez az arány a jövőben vélhetően tovább fog majd nőni. A Cseh Köztársaság globálisan is az egyik legvonzóbb célterületnek számít a külföldön munkát vállalók számára.

A „minőségi piac”, a „vonzó itt élni” megítélést támasztja alá a Cseh Köztársaságot, mint telephelyet értékelő elemzés is. Eszerint a város tömegközlekedése, a modern irodák elérhetősége, illetve a város imázsa kapta a legmagasabb pontszámot. (10-es skálán 9,08, 8,65 és 8,47). Legkevésbé kedvezően a helyi szereplőkkel való együttműködést (6,78) illetve a képzett munkaerőhöz való hozzáférést (6,88) ítélték meg.

3.2. A lengyel BSC szektor

A lengyel BSC szektor méretében minden, régióbeli versenytársát messze megelőzi. Erre utalnak azok az alapadatok is, melyek a szektor méretét mutatják: A BSC szektor Lengyelországban 244 ezer főt foglalkoztat (a külföldi cégek központjában dolgozik 198 ezer fő, lengyel cégek központjában pedig 46 ezren). Ez a szám a dinamikus, éves szinten 15%-os növekedésnek köszönhetően az ABSL (2017) előrejelzése szerint 2020-ra meghaladja majd a 300 ezret. Az országban 748 külföldi központ található. A növekedés dinamikáját jól tükrözi, hogy egy év alatt (2016 Q1 és 2017 Q1) 92 új központ nyílt meg. A lengyel BSC piacot 524 külföldi és 200 lengyel cég alkotja, 80 befektető közülük a Fortune Global 500 lista szereplője. Lengyelországban a legnagyobb az irodapiaci kínálat Kelet-Közép-Európában: több mint 9 millió négyzetméter modern iroda található, további 1,5 millió négyzetméter áll építés alatt. (2017 első negyedéves adatok alapján, forrás: ABSL 2017)

A lengyel BSC piac egyik fontos jellemzője annak földrajzi kiterjedtsége: a legnagyobb központokat (Krakkó, Varsó, Wroclav) a kisebb BSC központok hálózata egészíti ki. (lásd 1. térkép a Mellékletben).

A megfogalmazottakat, vagyis a „nagy piac”, a „hozzáférhetőség”, mint vonzó tényező fontosságát igazolja a Lengyelországot, mint telephelyet értékelő elemzés is. Eszerint a modern irodák és a közlekedés elérhetősége áll az első helyen (5-ös skálán 3,8 pontot kapott). Kevésbé jól értékelték a tömegközlekedés

színvonalát (3,6), valamint a helyi hatóságokkal, egyetemekkel való együttműködés lehetőségét (3,3). Legrosszabbnak a tehetséges, képzett munkaerőhöz való hozzáférést ítélték meg (3,1).

A nagyság mellett a lengyel BSC szektor másik fontos jellemzője az IT szektor (cseh, illetve magyar BSC szektorhoz képest) kiemelkedő jelentősége. A BSC-k által támogatott folyamatok kategóriát tekintve nagy, 30-40%-os arányt tesznek ki olyan IT folyamatok, mint például: Felhasználó támogatás, service desk (45%), Életciklus menedzsment (beleértve a szoftver fejlesztéseket is 45%), Infrastruktúra menedzsment (38%), Információ biztonság (32%), Automatizáció, szolgáltatások optimalizációja (28%)

A lengyel BSC szektor fent megfogalmazott két alapvető sajátosságából, vagyis a nagy és dinamikusan bővülő, IT szektorra fókuszáló piacból egyértelműen következik a szektor előtt álló két legjelentősebb kihívás. Ahogyan Wojciech Poplawski, az ABSL alelnöke fogalmazott: „Nem kérdés, hogy a szektor jelentős és nehéz kihívások előtt áll: a tehetségek megszerzéséért folytatott küzdelem, növekvő automatizáció és mesterséges intelligencia...” (ABSL 2017b)

3.3. A cseh, a lengyel és a magyar szolgáltató piac nemzetközi statisztikák alapján

Ahogyan az korábban (e cikkben valamint Juhász 2017, 2018) megállapítást nyert, mindhárom országban kiemelkedő fontosságú az SSC (BSC) szektor. A nemzetközi versenyhelyzet erős, az említett országok nem csak egymásnak versenytársai, globális szinten kell helytállni. Ezért a továbbiakban a három országot tágabb nemzetközi összehasonlításban elemzem aszerint, hogy mint szolgáltató telephely, globálisan mennyire tekinthetőek vonzóknak. E kérdés megítéléséhez az egyik legjobb, több éves nemzetközi összehasonlítást lehetővé tevő statisztikát az A. T. Kerney által kidolgozott GSLI (Global Service Location) Index jelenti. Az elemzés 2004 óta hasonlítja össze az egyes országokat aszerint, hogy a nemzetközi szolgáltató szektor számára azok mennyire tekinthetőek vonzó telephelynek. Az index 3 szempont alapján ítéli meg a szolgáltató szektor környeztet:

1. Pénzügyi vonzerő
2. Munkaerő képzettsége és ahhoz való hozzáférés
3. Üzleti környezet minősége.

Az 1. ábra a komplex GSLI Indexet, valamint annak alindexeit tartalmazza. (Mellékletben) Látható, hogy a három elemzett ország megítélése alapvetően hasonlóan változik: a 2008-as válság hatása után nagyrészt javuló tendenciát mutat. Az elemzett szempontok többségében Lengyelország megítélése a legjobb, hazánké pedig a legrosszabb. (Egyedül a pénzügyi területen előzi meg Magyarországot a Cseh Köztársaságot)

Érdeemes azonban tágabb környezetben is elemezni az országok rangsorát, különösen Magyarország helyzetét. Kiindulásként említést érdemel, hogy jelentősen bővült az elmúlt években a vizsgálatba vont országok köre: Míg 2004-ben csak 25 országra közölt a jelentés adatokat, ezzel szemben 2017-re már 55-re nőtt ezen országok száma. 2007 óta változatlan az élmezőny: az USA, Kína és India számítanak a legjobb lokációknak. Magyarország, mint szolgáltatószektori telephely megítélése 2004 és 2009 között jelentősen romlott, a 11.-ről a 37. helyre csúszott vissza. A válságot követően (2011-től) sikerült jobb helyzetbe kerülnie, azóta stabilan tartja a 30. körüli pozíciót. Egyértelmű ugyanakkor, hogy a válság utáni években a régió belül, mint lokáció egyre hátrébb szorul, a 2017-es adatok alapján már nemcsak Lengyelország (12.) és Csehország (16.) előzi meg hazánkat (26.), hanem Oroszország (23.), Románia (18.), és még Ukrajna (24.) is. Talán ennél is nagyobb figyelmet érdemel az a tény, hogy *hazánk pozíciója a munkaerő képzettsége alapján 2011 óta folyamatosan romlik*, 2017-ben a vizsgált 55 országból csak a 38. helyezést érte el. Valamennyi, korábban említett versenytársunk 2017-ben a munkaerő szempontjából is jobb megítélést kapott, mint Magyarország.

4. Összegzés, javaslatok

Összegzésként megállapítható, hogy mindhárom ország esetében az SSC szektor kiemelkedő gazdasági jelentőséggel bír, és fontos változáson ment át az elmúlt években. Ez mindhárom országban jelent egyrészt egy (más-más mértékű, de) kiemelkedő mennyiségi változást, ami ugyanakkor együtt jár a szektor minőségi átalakulásával is.

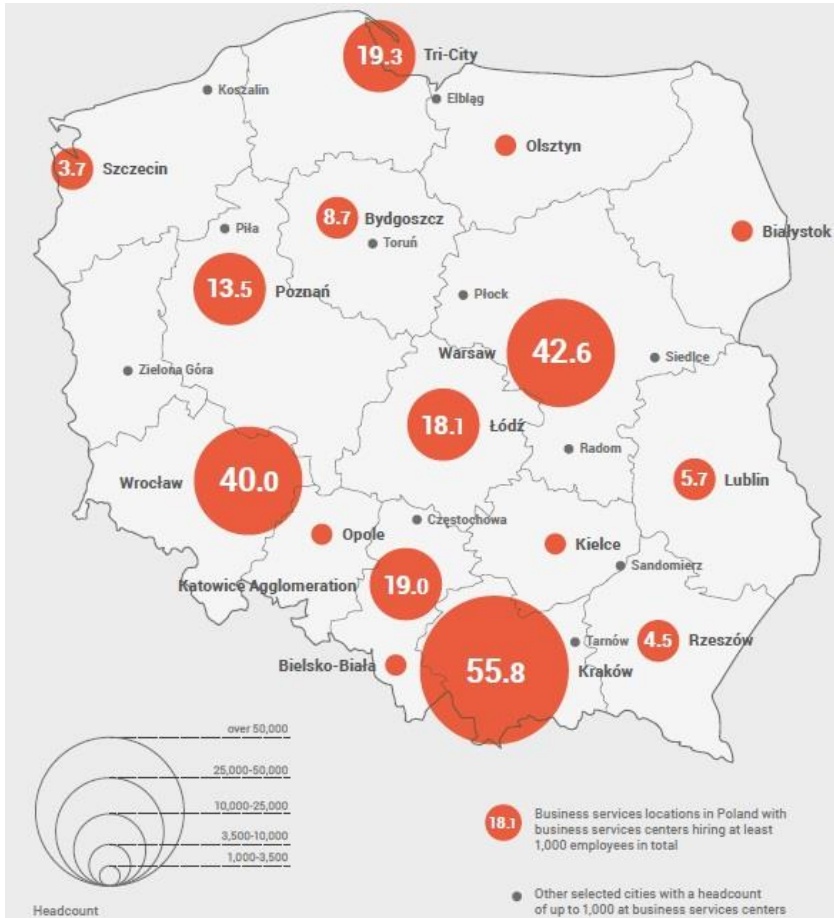
Az elemzett országok mindegyikére jellemző az a nemzetközi tendencia, miszerint a szolgáltató központok egyre komplexebbé válnak, nő a központokban elvégzett folyamatok száma és minősége is. Az egyszerű tranzakciós folyamatokon túl már tudás-intenzív folyamatok is jelen vannak, sőt kisebb arányban, de megjelenik a magtevékenység adminisztrációs területe is (például ellátási lánc menedzsment, K+F). Mindezek a változások komoly munkaerőpiaci kihívásokat jelentenek mindhárom ország számára. A tehetséges munkaerő megtalálása, megtartása, illetve az ehhez kötődő feladatok: a toborzástól kezdve az oktatás, képzés jelentőségén át az oktatási intézményekkel való kapcsolatok fontosságának növekedésén át az employer branding felértékelődéséig bezárólag mindhárom országban kulcsfontosságúvá vált. Hasonlóan közös kihívást jelent az automatizáció, robotizáció kérdésköre. (Ezekről a jelen cikken kívül lásd még Juhász 2017, 2018, 2019)

Ugyanakkor érdemi különbségek is kirajzolódnak a magyar, a cseh és a lengyel SSC szektor között. Csehország alapvetően a „fejlettségével” keres választ a fenti kihívásokra. A magasan fejlett SSC piaca, annak bővülő portfóliójával, magas fokú specializációjával és minőségi telephely jellegével igyekszik nemzetközi szinten is vonzóvá válni a szektor munkavállalói számára.

Ezt igazolja, hogy minden 3., a cseh BSC szektorban munkát vállaló külföldi, akik kifejezetten vonzóknak tartják a cseh városokat (főként Prága nemzetközi megítélése kiváló). Ezzel szemben a lengyel BSC piac legfontosabb karakterisztikuma és legnagyobb előnye annak nagyságában rejlik. Vitathatatlanul a térség legnagyobb BSC piaca, fejlett ingatlanpiaci háttérrel, a városok széles körére kiterjedő hálózattal. A lengyel központokba telepített funkciók közül a pénzügy mellett az IT szolgáltatások jelentősége kiemelkedő. Ezzel szemben megítélésem szerint a magyar BSC piac sajátosságai kevésbé egyértelműek. Noha Budapest mellett az elmúlt években megjelent néhány magyar vidéki város is az SSC-k térképén, de a szektor továbbra is túlzottan főváros-centrikus. a budapesti munkaerő- és ingatlanpiac (túl) telítettsége komoly gátját jelentheti a szektor további bővülésének. Leginkább a képzett munkaerő megtalálása jelent kihívást. Erre vonatkozóan megindult egyfajta együttgondolkodás, együttműködés az érintett szereplők (cégek, oktatási intézmények, városvezetés, szakmai érdekképviselők) között. Egyre több pozitív példát említhetünk az oktatási együttműködések, a képzés vonatkozásában Budapesten és vidéken egyaránt (például a Debreceni Egyetem és a helyi SSC-k között, a Szegedi Egyetem és a BP között, az Edutus Egyetem és néhány budapesti SSC között). Ugyanakkor az átfogó, a szektor nagy részét érintő együttműködés, a BSC szektor ismertségének növelése (szektor branding), a felmerülő munkaerőigény hosszútávú kielégítését célzó átfogó koncepció kidolgozása (képzési struktúra, képzési tartalom, célcsoportok stb.) még továbbra is várat magára. Ezekre a kérdésekre azonban mihamarabb választ kell találnunk, mert ahogyan az a cikkben is megállapítást nyert, a szektorban a nemzetközi versenyhelyzet jelentős, az ágazatot érintő kihívásokkal, mint például az automatizáció-robotizáció minden versenytársunk szembesül. Kérdés tehát, hogy ebből az átalakulásból a magyar BSC szektor nyertesként kerül-e ki. Közös érdekünk, hogy a válasz igen legyen.

MELLÉKLET

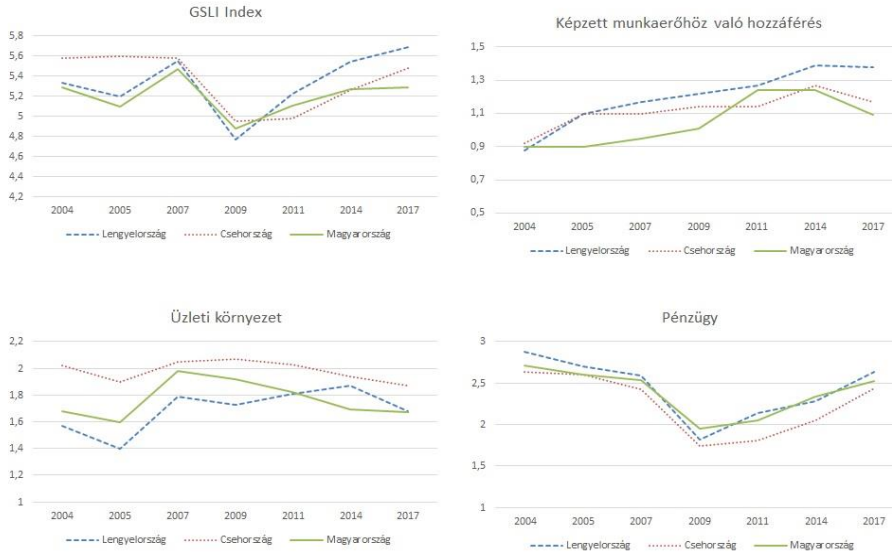
1. térkép: A BSC-kben foglalkoztatottak száma, Lengyelországban
Map1. Headcount in BSC locations, in Poland



(Forrás: ABSL Business Service Sector in Poland 2017. 11. oldal)

1. ábra: A Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország, mint globális szolgáltató telephely (GSLI Index és összetevői alapján)

Figure 1: Global Service Location Index of Czech Republic, Poland and Hungary



(Forrás: A.T. Kearney adatai alapján saját szerkesztés)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ABSL(2017) *Business Services Sector in the Czech Republic 2017*.
https://www.absl.cz/docs/ABSL_report_EN_e-verze.pdf (Letöltve: 2018.június)
- ABSL (201017b) *Business Services Sector in Poland 2017*
<https://www.everestgrp.com/wp-content/uploads/2017/07/Business-Services-Sector-in-Poland-ABSL-2017-min.pdf> (Letöltve: 2018.június)
- A. T.Kearney (2017) *Global Services Location Index 2017. The widening impact of automation*.
<https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953> (Letöltve: 2018. március)
- Bodnár és Vida (2006) *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest: IFUA Horváth&Partners
- Deloitte (2017) *Hungarian Shared Services Survey 2017. Trends and Predictions May 2017*
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf> (Letöltve: 2017. szeptember)
- Deloitte (2015) *Global Shared Services Survey. Survey Result*. Deloitte Consulting LLPP March 2015.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf> (Letöltve:2016. március)

- Deloitte (2013) *Global Shared Services Survey. Survey Result*. Deloitte Consulting LLP
 March 2013.
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013_GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf (Letöltve: 2016. március)
- HOA (2016) *SSC Benchmark Survey Hungary*, 2016.
http://hoa.hu/files/shares/2016_survey_web.pdf (Letöltve: 2017. március)
- HOA (2017) *Business Services Benchmark Survey Hungary 2017*. http://hoa.hu/wp-content/uploads/2017/11/HOA_Business-Services-Benchmark-Survey-2017_FINAL.pdf
 (Letöltve 2018. április)
- Juhász, K. (2018) *Telephelyválasztási szempontok a magyar SSC piacon – Felférnek amagyar városok is a térképre?* Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 3. szám. No. 33, 42.-50. oldal
- Juhász, K. (2018) *A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései*. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 1. szám. No. 31, 25.-34. oldal
- Juhász, K. (2017) *SSC szektor: Lehetőségek a munkaerő-piacon és az oktatásban*. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. IX évf. 3.-4. szám. No. 29-30, 51.-60. oldal
- Marciniak Róbert (2014) *OSZTOTT SZOLGÁLTATÁSOK – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata* – Ph.D. értekezés. Miskolc, 2014 http://gtk.uni-miskolc.hu/files/7251/MR_phd.pdf. Letöltve: 2016. március
- Michael Page (2017) *The growing market of shared services centers in Poland*. <https://www.michaelpage.pl/en/employer-centre/growing-market-shared-services-centres-poland>. Letöltve 2017. május
- PwC (2016) *The success story continued- but what comes next? Hungarian Shared Service Center Survey 2016*. PwC.
https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf letöltve: 2017. szeptember

SZERZŐ

JUHÁSZ KRISZTINA főiskolai tanár/ college professor
 Edutus Egyetem/ Edutus University
juhasz.krisztina@edutus.hu