

TELEPHELYVÁLASZTÁSI SZEMPONTOK AZ SSC PIACON – FELFÉRNEK A MAGYAR VÁROSOK IS A TÉRKÉPRE?

LOCALIZATION FACTORS ON THE SSC MARKET – CAN ALSO HUNGARIAN CITIES FIT ON THE MAP?

JUHÁSZ KRISZTINA főiskolai tanár

Edutus Főiskola

ABSTRACT

SSC (shared service center) is one of the most dynamically developing sectors in Hungary, creating about two thousand new jobs a year. Higher value-added activities offer career opportunities for well-trained language-speaking people. The acquisition of these centers is also an interest of national economy and at the same time a tool for local economic development. However, competition is strong on the international SSC market. The article sums up the most important challenges facing the domestic SSC sector and then evaluates the opportunities of rural cities as potential shared service centers. As the real estate market and the labor market of the capital are virtually saturated, the success of the SSC sector's growth in Hungary depends on if we are able to reduce the Budapest centrism. Successful domestic rural cities (such as Debrecen, Szeged) demonstrate that settlements can achieve results in the domestic SSC sector, whose management recognizes labor market and estate market expectations of the shared service sector investments and develops its existing capabilities accordingly. The key issue here is the ability to provide a qualified workforce on a long-term basis. For this, we (universities and local governments) have to develop training programs specifically for SSCs needs.

1. Bevezetés

Az SSC (shared service center) hazánk egyik legdinamikusabban fejlődő szektora, évente mintegy kétezer új munkahelyet teremt. Minél több, minél magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenység hazánkba történő megtelepítése nemcsak a nyelveket beszélő, jól képzett munkaerő számára kínál karrierlehetőséget. Nemzetgazdasági és egyúttal helyi gazdaság/településfejlesztési érdek is e központok megszerzése. A verseny azonban erős a nemzetközi SSC-k piacán. A cikk a hazai SSC szektor előtt álló legfontosabb kihívásokat összegzi, majd a cégek lokalizációs döntéseinek elemzésekor a vidéki telephelyek lehetőségeit értékeli. Mivel a főváros ingatlan- és munkaerőpiaca gyakorlatilag telített, így a hazai SSC szektor sikeres további fejlődéséhez a szektor Budapest-centrikusságának csökkentése elengedhetetlen. A sajtóban megjelent, illetve szakmai szervezetek által publikált információk alapján arra a kérdésre keres a cikk választ, hogy a sikeres hazai vidéki városok (Debrecen, Szeged) milyen tényezőknek köszönhetően kerültek fel az SSC-k nemzetközi térképére? Milyen ingatlanpiaci és milyen munkaerőpiaci elvárásoknak kell megfelelnie a lehetséges telephelyeknek? Mindez a képzéssel (a felsőoktatással) szemben milyen elvárásokat támaszt?

1. Az SSC szektor nemzetközi tendenciái

Az angoltól átvett „SSC” rövidítés már nemcsak szűkebb szakmai körökben ismert. Magyarra többféleképpen fordíthatjuk a Shared Service Center kifejezést („Osztott szolgáltató központ” „Üzleti szolgáltató központ” „Nemzetközi szolgáltató központ”), mely olyan szervezeti formát jelent, „amelynek az a célkitűzése, hogy meghatározott vállalati szolgáltatásokat – amelyeket a legkülönbözőbb vállalati területek vesznek igénybe – központi szervezeti egységekben, az ún. *belső szolgáltató központokban* egyesítse”.¹

Az SSC központok létrejöttének és gyors sikerének oka, hogy a '70-es évek vezérszavának számító „koncentráció” előnyeit (méretgazdaságságból eredő költségmegtakarítás) a '80-as években előtérbe kerülő „decentralizáció” pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás) képes ötvözni. Vagyis bizonyos vállalati funkciókat koncentrálni lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak és az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. Mindez kombinálva az egység független működéséből, az egyedi teljesítménymérésből, az üzleti partneri viszonyon alapuló megközelítésből származó versenyelőnyökkel a modell sikerét és gyors elterjedését eredményezte. Elsőként, a '80-as évek második felében amerikai cégek (IBM, GE, Johnson and Johnson) ismerték fel a módszerben rejlő lehetőségeket (több millió dolláros költségcsökkentés), majd a '90-es évektől európai cégek is követték e példát. Idővel az SSC-k működtetése jól bevált gyakorlattá vált: „mára a világ legnagyobb 2000 vállalatának 80%-a alkalmazza az osztott szolgáltatás modellt a háttértevékenységei támogatásához”.² A modellt már nemcsak a versenyszférában, hanem államigazgatásban, non-profit szervezeteknél is használják.

Az elmúlt évtizedekben az SSC szektor nemcsak számában növekedett, hanem jelentős minőségi, strukturális átalakulás is végbement. Szolgáltató központokba olyan tevékenységeket célszerű telepíteni, melyek megfelelően nagy volumenben zajlanak, földrajzilag függetlenek és standardizálhatók, így kiszervezhetőek. A pénzügy és számvitel volt az a terület, amelynek tevékenységeit szolgáltató központokba kezdték szervezni. Ez továbbra is az SSC-kben megtalálható egyik leggyakoribb funkció, de kibővült pl. az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kötődő (HR), valamint az információs technológiához, az ellátási láncához, beszerzéshez, logisztikához köthető feladatkörökkel. A technológia fejlődése pedig lehetővé tette, hogy egyre inkább magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is kihelyezhetővé váljanak. Az egyszerű back-office jellegű tevékenységek (pl. adatbevitel- és feldolgozás, tranzakció kezelés) mellett az ügyfélkapcsolatok kezelése (pl. telefonos ügyfélszolgálat), a vállalati alapfunkcióhoz kötődő tevékenységek (lásd fent említettek, ún. pénzügy, HR, IT, Beszerzés) mellett idővel megjelentek magas hozzáadott értéket előállító szakértői tevékenységek (pl.: portfólió-elemzés, hitelképesség értékelés), illetve akár kutatás, fejlesztés, innováció (pl.: design, tesztelés, technológiai fejlesztés) is. A szektor nemzetközi tendenciáit elemző felmérések³ alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy egyrészt bővül az SSC központokba kihelyezett funkciók száma (pl. a fent említetteken túl megjelenik az adó, ingatlan és létesítménygazdálkodás, jog, a K + F és a mérnöki tevékenység is), másrészt egyre

inkább jellemző tendencia lesz az is, hogy az SSC központok elvesztik monofunkciós jellegüket. Növekvő arányban jelennek meg a 3 vagy akár annál is több funkciót ellátó központok. Vagyis a nemzetközi tendencia alapján a szolgáltató-központok egyre komplexebb és magasabb hozzáadott értéket jelentő tevékenységeket látnak el.

E folyamatokkal párhuzamosan változott az SSC-k „földrajza” is. Egyre több ország kerül fel a szektor térképére, az egyes térségek lokális erőforrásait, főként az eltérő munkaerőpiaci jellegzetességeket kiaknázva más-más jellegű központok települnek az egyes országokba.

1. Az ún. Specializált SSC-k olyan országokat keresnek, ahol biztosított a magasan képzett munkaerőhöz való hozzáférés, és amelyek kulturálisan kompatibilisek az anyaországgal (pl. Balti országok, Németország, USA, Nagy-Britannia, Mexikó, Costa Rica).
2. A mennyiség vezérelt „Volume driven” SCC-k azokba az országokba települnek, ahol nagymennyiségű jól képzett munkaerő áll rendelkezésre. Fontos telepítési szempont az alacsony költség, jó infrastruktúra, alacsony tréning költség (Pl.: India, Kína).
3. A fejlődő piacok SSC központjainál legfontosabb szempont a költségcsökkentés elérése (Pl. Bulgária, Dél-Afrikai Köztársaság, Kolumbia, Indonézia).

A fentiek egyértelműen jelzik, hogy erősödik az SSC-k megszerzésére irányuló nemzetközi versenyhelyzet. E versenyben a költségcsökkentésre alapozó országok kerülnek leginkább hátrányos helyzetbe, hiszen esetükben a legalacsonyabb a hozzáadott érték, és ezáltal a legkisebb a gazdaságfejlesztő hatása is e beruházásoknak. Ráadásul a költségcsökkentésre építő SSC központok szerepét tovább nehezíti a szolgáltató szektort is elérő automatizáció és robotizáció. Átlagosan egy szoftver robot költsége mindössze egy kihe-lyezett munkavállaló költségének harmadát teszi ki,⁴ így az olcsó munkaerőre, mint versenyelőnyre alapozott fejlesztés e szektorban is zsákutcának tűnik.

2. Az SSC szektor hazai tendenciái és kihívásai

Hazánk a '90-es évek közepén kapcsolódott be e nemzetközi tendenciákba, akkor jelen-tek meg nálunk az első szolgáltató központok. Azóta a szektor dinamikus fejlődésen ment keresztül, mára az állam után a második legnagyobb foglalkoztatóvá lépett elő. A hazai SSC-k száma mintegy 100-ra nőtt, ahol megközelítőleg 42 ezer fő dolgozik. A szektor 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, ezzel szemben ritkábbak az adóügyi és beszerzési (39-39%), valamint ügyfélszolgálatos (34%) feladatok, tevékenységek. Pozitív jelenségként értékelhető, hogy kis arányban ugyan, de már találunk a hazai SSC-kben K + F (9%) és mérnöki feladatokat (9%) is. Az SSC-ink kevesebb mint felének (mindössze 40%) tevékenysége koncentrálnak egyetlen funkcióra, a két-, illetve 3 funkciót ellátó központok aránya 17, ill. 12%, míg a komplex, vagyis több mint 3 funkciót elvégző központok aránya 31%.⁵ 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 nyelve egyértelműen az angol, de felértékelődik a kisebb, „egzotikusabb” nyelvek ismerete (pl.: cseh, svéd, dán, szlovák, finn).

A fenti tények azt a pozitív üzenetet hordozzák, hogy a magyar SSC szektor egy érettebb korszakba lépett, ahol a korábban meghatározó pénzügyi és ügyfélszolgálatos területek új, magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységekkel gazdagodnak, és bővül a „kiszolgált” nyelvterületek köre is. A hazánkban tevékeny SSC-k elégedettek a beruházásaikkal. Ezt jelzi az a tény is, hogy több vállalat bővíti tevékenységét, illetve hoz létre újabb központot hazánkban (a teljesség igénye nélkül: BT, BP, GE, Mylan stb.). Az elégedettségnek egyik oka, hogy a hazai központok kiemelkedően, a globális tendenciáknál nagyobb mértékben beváltották a hozzájuk fűzött költségsökkentési elvárásokat.⁶ Ugyanakkor az a tény, hogy a költségsökkentésben legnagyobb arányban (93%) az alacsonyabb bérköltségek játszanak szerepet, szemben pl. az alkalmazott IT folyamatok szerepével⁷ már a hazai SSC szektor előtt álló kihívásokat vetíti előre.

A hazai SSC szektor átfogó elemzésével több nemzetközi és hazai szervezet foglalkozik.⁸ Ezek alapján a szektor legfontosabb tendenciái, illetve az elkövetkező évek kihívásai az alábbi csoportokba sorolhatók, illetve összegezhetők.⁹

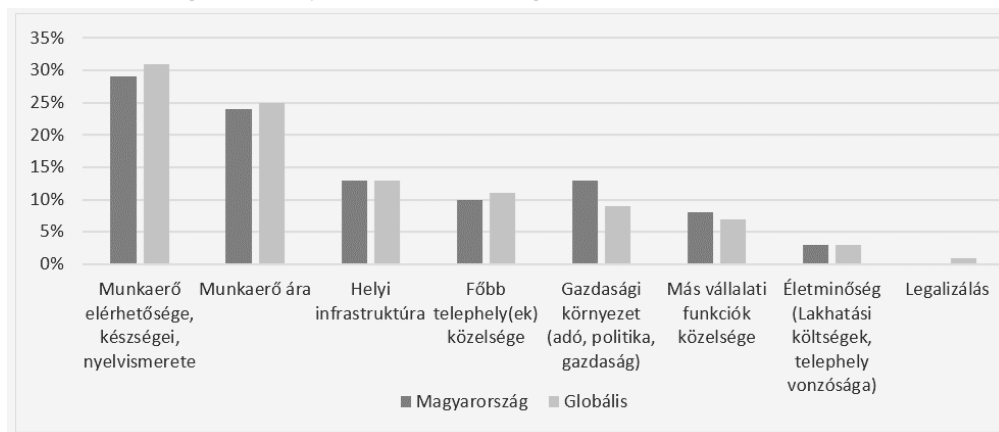
1. Az SSC-k legfontosabb telepítőtényezője továbbra is a képzett munkaerőhöz való hozzáférés, így a kihívások többsége az **emberi erőforrásgazdálkodáshoz kötődő, HR kérdésként** fogalmazódik meg:
 - Tehetségek megszerzése és employer branding, mint a munkaerő toborzásának és megtartásának kulcs kérdése;
 - Nemzetközivé váló HR tevékenység (legyen szó toborzásról vagy működésről);
 - A jövő munkahelyének megteremtése (atipikus foglalkoztatás, különböző iroda-használati költséget csökkentő intézkedések bevezetése, illetve ezek arányának növekedése. úm. home office, rugalmas munkaidő, share desk stb.);
 - A millenniumi generáció eltérő munkaerőpiaci igényeinek, elvárásainak ki-elégítése;
 - Oktatás, training: vállalaton belüli képzések, valamint külső oktatási intézményekkel való együttműködés fontosságának a növelése.
2. A **vállalati működéssel, szervezéssel összefüggő kérdések**:
 - Központosított vezetés, funkcionális fókusz;
 - Összetett, komplex tevékenységek előtérbe kerülése, növekvő hozzáadott érték előállítás.
3. **Technológiai fejlődéssel** összefüggő kérdések
 - Robotizáció, digitalizáció megjelenése és ennek hatása az elvégzett feladatokra, a munkaerőpiacra, ami összességében szintén a magas hozzáadott érték előállítására való koncentrációt erősíti.
4. **Lokalizációs kérdések**:
 - Az SSC szektor további bővülése: az eddigi kimagasló elégedettség újabb beruházásokat, illetve bővítéseket eredményez. Ezek lokalizációjában kiemelkedő szerepet játszik a kormányzattal, illetve a helyi önkormányzatokkal, valamint a (felső)oktatási intézményekkel való együttműködés;
 - A vidéki városok, mint telephelyek megjelenése.

A fent említett valamennyi kihívás részletes elemzésére e cikk keretein belül nincs lehetőség, a továbbiakban a lokalizációs kérdésekre koncentrálok, azon belül is a vidéki városoknak, mint lehetséges telephelyeknek a témakörét elemzem. Ez a kérdés nemcsak az SSC szektor szempontjából bír kiemelt jelentőséggel, hanem egyúttal, mint területfejlesztési lehetőség fontos lokális, regionális hatásokkal is együtt járhat.

3. Vidéki városok, mint telephelyek

A hazai SSC-k lokalizációs döntéseikben egyértelműen a munkaerőt, az ahhoz való hozzáférést, a nyelvi és egyéb készségeket, majd pedig a munkaerő árát rangsorolják az élre. E tényezőkhez képest valamennyi lokalizációs szempont jelentősége elmarad (lásd 1. ábra).

1. ábra: Az SSC-k lokalizációjában meghatározó tényezők
Figure 1.: Key factors influencing the choice of SSC location



(PWC 2016 alapján, saját szerkesztés)

„Az üzenet hangos és egyértelmű: Nem számít, milyen jól fejlett a közlekedés és a távközlés az országban, nem számít milyen vonzó életminőséget kínál Budapest, nem számít milyen hasznosak a kormányzati ösztönzők, ha a döntéshozókban a legkisebb aggodalom is felmerül a tekintetben, hogy megfelelő mennyiségben és fenntartható módon rendelkezésre áll-e képzett munkaerő, az országnak komoly küzdelmet kell vívnia a lehetséges befektetőkért.”¹⁰

A hazai SSC szektor egyik jellemzője a magas főváros-centrikusság. A HOA 2016-os felmérésének tanulsága alapján azonban ebben egyértelműen kimutatható egy csökkenő tendencia (a HOA által megkérdezett vállalatok körében a Budapesten foglalkoztatottak aránya 2014-ben még 85%-os volt, 2016-ra ez az arány 78%-ra csökkent). A hazai SSC szektor térképére egyre több vidéki város kerül fel, melyek közül Debrecen és Székesfehérvár a legjelentősebb, de fejlődik a szektor Szegeden és Pécsen is.

A vidéki városok lehetőségeit jelzi, hogy a jövő bővítési kérdéseire a HOA által megkérdezett 41 vállalat 13%-a tervezi, hogy Budapesten kívül bővíti tevékenységét.

Az iroda konkrét kiválasztásában a legfontosabb szempontok a helyszín, a költségek és a közlekedés (a válaszok 85, 69, illetve 59%-ában). Vagyis a lényeg, hogy jó fekvésű, jól megközelíthető irodát találjon a befektető, megfelelő áron és természetesen megfelelő minőségben. Az esetek többségében az SSC-k A+ kategóriájú irodákat keresnek. Ez pedig egy fontos szűk keresztmetszet lehet sok vidéki város esetében (részletesebben lásd később)

Vidéki telephelyként (ahogy az a fentiekből is kiderül) azok az (egyetemi) városok jöhetnek szóba, amelyek képesek megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerővel ellátni az SSC központokat. Budapest munkaerő- és ingatlanpiaci szempontból egyaránt telített piacnak számít. A fővárosban egyre nehezebb akár megfelelő irodaházat, akár megfelelő munkaerőt találni. Míg az agglomerációs hatás a szektor korábbi fejlődési fázisában ösztönzően hatott a budapesti beruházásokra, addig mára jellemzővé vált, hogy az SSC-k egymás elől „szívják el” a jól képzett munkaerőt. Ezzel szemben a cégek vidéken kisebb versenyhelyzettel, olcsóbb bérköltséggel és alacsonyabb ingatlanárakkal számolhatnak. A támogatások (EU-s, kormányzati és önkormányzati támogatásokra egyaránt gondolhatunk) könnyebben elérhetőek vidéki telephelyek számára. A szolgáltató központok megtelepítése ugyanakkor a vidéki városvezetés számára is fontos, hiszen a jól fizető, biztos munkahelyek, a nemzetközi környezetben való munkavégzés hozzájárulhat a vidéki városok népességmegtartó erejének növeléséhez. Vagyis az SSC-k vidékre telepítése egy olyan win-win szituációként fogható fel, mely minden érintett érdekét szolgálja. Ugyanakkor a folyamat sikerességéhez több tényező együttes meglétére van szükség. Fontos, hogy a helyi vezetés felismerje a szolgáltatóközpontok megtelepedésében rejlő helyi lehetőségeket, és aktívan is tegyen e központoknak a városba vonzásáért. Lényeges, hogy felismerje a város lehetőségeit, előnyeit és tisztában legyen azokkal a fejlesztendő területekkel, melyek szükségesek egy beruházás elnyeréséhez. Ezek a fejlesztések alapvetően két kritikus kérdés köré csoportosíthatók: Rendelkezésre áll-e megfelelő mennyiségű, minőségű munkaerő? És rendelkezésre áll-e megfelelő mennyiségű és minőségű ingatlan? Azok a vidéki városok tekinthetők sikeresnek a szolgáltató központok vonzásában, ahol mindhárom fent sorolt tényező rendelkezésre állt:

1. A városvezetés aktívan ösztönözte az SSC-k megtelepedését.
2. A városban lévő oktatási intézmények nagy mennyiségben képeznek a szektor számára megfelelő képességekkel rendelkező munkaerőt. Ehhez tartós biztosításhoz azonban kritikus és szükséges a cégek és az oktatási intézmények együttműködése.
3. Rendelkezésre állnak megfelelő mennyiségű és színvonalú ingatlanok, illetve ezek fejlesztésére nagy hangsúlyt fektetnek.

A hazai városok között kiemelendő néhány pozitív példa. Ezek közül a sort Debrecennel kell kezdeni, ami a helyi adottságait (30 ezer fős hallgatói létszámmal rendelkező egyetem, autópálya, illetve nemzetközi reptere révén jó megközelíthetőség) további fejlesztéseket eszközölt a sikeres SSC központ szerepéért folytatott versenyben. Egyrészt hatalmas ingatlanfejlesztésbe kezdett, mely egy 22 ezer m²-es A+ kategóriás irodaház felépítését jelenti a Nagyerdő mellett. A megfelelően képzett munkaerő biztosításához pedig oktatási fejlesztéseket is végrehajtott (SSC képzés az egyetemen). A

város sikerességét a szektorban mi sem bizonyítja jobban, mint hogy elnyerte a CEE Shared Services and Outsourcing Awards „Év feltörekvő városa” címet.¹¹ A városban működő SSC-k (úm. Bt, IT Services vagy Flowserve) már több mint 3000 főt foglalkoztatnak.

A sikeres vidéki hazai SSC központok között mindenképpen említést érdemel Szeged városa is, mely a BP új beruházásával került az érdeklődés középpontjába. A cég 2009-ben Budapesten hozta létre az első magyarországi szolgáltató központját, majd terjeszkedett tovább Szegedre, ahol a jelenlegi 274 fős foglalkoztatását 2020-ra 500 főre bővíti. A központ pénzügy, beszerzés, HR, ügyfélszolgálat és IT területen fog magas hozzáadott értéket előállítani. A BP a város jó infrastrukturális adottságai, valamint a város tehetséges, fiatal munkaereje miatt választotta Szegedet új központjául. A lokalizációs döntésben közrejátszott a cég és a helyi vezetés, szervezetek közötti jó együttműködés, továbbá az 1,9 milliárd Forintos kormányzati támogatás is.¹²

Harmadik pozitív hazai példaként Pécs érdemel említést, ahol a Viesmann 50 fős SSC központtal bővíti hazai hálózatát. A cég beruházásában az agglomerációs hatások kiaknázása mellett a városban rendelkezésre álló németül beszélő munkaerő játszott fontos szerepet. A foglalkoztatottak szakmai ismereteit a cég belső képzéssel fogja bővíteni.¹³

A fent említett pozitív példák ellenére azonban számtalan nehézséggel néz szembe a hazai SSC térkép bővítése. Ennek egyik oka, hogy a vidéki városaink nem csak Budapesttel versenyeznek, hanem a régió többi országának városaival is. Nemzetközileg az egyik legkomolyabb versenytárs a régióban Lengyelország, ami már csak méretéből és munkaerőpiaci adottságaiból adódóan is előnyben van hazánkkal szemben: 659 SSC-ben mintegy 200 ezer fő dolgozik. Az ország másik nagy előnye hazánkkal szemben éppen a szektor többközpontúságában rejlik. Varsó (4750 ezer m²) mellett további 8 város rendelkezik jelentős ingatlanpaci kapacitásokkal (csak a három legnagyobbat említve: Krakkóban 800 ezer, Wrocławban 724 ezer, Tricityben 622 ezer m² modern irodaterület áll rendelkezésre).¹⁴

4. Összegzés

A cikk a hazai SSC szektor jellemzőit elemezte. Központi kérdése volt a jövőben várható legfontosabb kihívások áttekintése, melyek közül a lokalizációs kérdésekre fókuszált. Megállapítást nyert, hogy a hazai SSC szektor sikeres további fejlődéséhez szükség van a szektor Budapest-centrikusságának csökkentésére, mivel a főváros ingatlan- és munkaerőpiaca gyakorlatilag telített. Ahhoz, hogy a vidéki városok sikeresen meg tudjanak jelenni a nemzetközi SSC-k térképén, alapvetően jól képzett munkaerőre és megfelelő irodaházakra van szükség. Eddig azok az egyetemi városaink tudtak eredményesen szolgáltató központokat vonzani, ahol a városvezetés felismerve az SSC szektor beruházásaiban rejlő lehetőségeket aktívan együttműködtek a cégekkel, és sikeres ingatlan-, illetve képzés- fejlesztéseket hajtott végre. Mindez a városvezetés számára fontos eleme lehet a településfejlesztési koncepciónak, a fiatal, képzett munkaerő megtartásának, ezáltal hozzájárulva a város versenyképességének fokozásához.

Mivel a lokalizációs döntésekben továbbra is első helyen a munkaerővel kapcsolatos elvárások szerepelnek, így a szektor jövőjének elengedhetetlen feltétele a fenntart-

ható munkaerő-utánpótlás. Ehhez további együttműködésre van szükség a cég – és városvezetés, valamint az oktatási intézmények között. Ennek hiányában félok, hogy a magyar SSC szektor növekedése komoly munkaerőpiaci korlátok elé néz.

JEGYZETEK

1. Marciniak Róbert (2014): Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata – PhD-értekezés. Miskolc, 2014.; Bodnár és Vida (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: IFUA Horváth & Partners.
2. Marciniak (2014): i. m. 42.
3. Deloitte (2013): Global Shared Services Survey. Survey Result. Deloitte Consulting LLPP March 2013. http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf Letöltve: 2016 március.; 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.
4. A. T. Kearney Global Services Location Index (2016): On the Eve of Disruption. <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>
5. Deloitte (2015) adatai.
6. PWC 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.
7. Uo.
8. A teljesség igénye nélkül: HOA, HIPA, PWC, Deloitte.
9. PWC (2016) és Deloitte (2017) alapján.
10. PWC (2016).
11. (www.dehir.hu/debrecen/forest-offices-futurisztikus-irodahaz-epul-fel.debrecenben/2017/05/17 és <https://hipa.hu/focusing-on-large-county-cities-and-the-ssc-industry>)
12. (<https://hipa.hu/new-bp-centre-delivered-in-szeged>)
13. (<https://hipa.hu/viessmann-is-establishing-a-shared-service-centre-in-pecs>)
14. (<https://www.michaelpage.pl/en/employer-centre/growing-market-shared-services-centres-poland>)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A. T. Kearney Global Services Location Index (2016): On the Eve of Disruption. <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>
- Bodnár és Vida (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: IFUA Horváth & Partners.
- Bögel (2009): Üzleti elvárások – Informatikai megoldások. Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- 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 LLPP March 2013.
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Finance/CFO/us_sdt_2013GlobalSharedServicesSurveyExecutiveSummary_022613.pdf Letöltve: 2016 március.

HOA SSC Survey (2013): http://www.hoa.hu/hoa_docs/?id=hoa_ssc_survey_final2_hun.pdf.
Letöltve: 2015 december

HOA SSC Benchmark Survey Hungary (2016).

Marciniak Róbert (2014): Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata – PhD-értekezés. Miskolc, 2014.

Michael Page 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 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.

<https://hipa.hu/viessmann-is-establishing-a-shared-service-centre-in-pecs>
www.dehir.hu/debrecen/forest-offices-futurisztikus-irodahaz-epul-fel.debrecenben/2017/05/17
<https://hipa.hu/focusing-on-large-county-cities-and-the-ssc-industry>