A gazdasági válság hatása az üzleti szolgáltató szektorra a közép-kelet-európai régióban[1]

MARCINIAK RÓBERT[2]

A tanulmány az üzleti szolgáltatási ágazattal foglalkozik, azon belül is különösen a *shared service* modell megjelenésével és gyakorlatával a közép-kelet-európai (KKE) régió országaiban. Mára ugyanis tény, hogy a KKE-régió jelentős szerepet játszik a globális szolgáltatási piac ezen szegmensében, és az utolsó két évtizedben e régióban fekvő országok nagyon jó pozíciókat szereztek az ágazatban zajló tőkevonzó versenyben. Sajnálatos módon azonban az elmúlt néhány évben lassulás következett be a *shared service* piac növekedésében a KKE-régióban. A kutatás arra irányul, hogy feltárja: a gazdasági válság hatással van-e a szektor növekedésére, és ha igen, ez a hatás visszahúzza-e vagy éppen erősíti azt.

A válaszok megtalálása érdekében a szakirodalmi áttekintést követően 12 interjút készítettem olyan *shared service* piaci szakértőkkel, akik feltárták az üzleti szolgáltató ágazat piaci növekedését befolyásoló legfontosabb tényezőket. Ezek alapján pedig arra kerestem a választ, hogy milyen jövő vár az ágazatra és benne a *shared service* piacra, illetve hogyan tudnak a KKE-régió országai versenyelőnyt kiépíteni a globális szolgáltatói piacon.

Kulcsszavak: üzleti szolgáltatások, osztott szolgáltató központok (shared service centers, SSC), stratégiai menedzsment, FDI.

JEL-kódok: M16, M19.

Bevezető

A gazdasági tevékenységek globalizálódása a mai világgazdaság minden részletére hatással van. A technika fejlődése lehetővé tette a távolságok legyőzését, a kulturális különbségek áthidalását, a gazdasági rendszerek és szabályzók közelítését. Korábbi lokális, regionális vállala-

[1] A tanulmány/kutatómunka a TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

[2] egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, e-mail: szvmarci@uni-miskolc.hu.

tok váltak globálissá az elmúlt évtizedekben, ami a vállalati stratégiára, struktúrára, folyamatokra és értékrendekre egyaránt kihatással volt. Egyes vállalatok megerősödtek, mások elbuktak, számos vállalat pedig megszületett a globális versenyben, de valamilyen szinten minden vállalatot érintett a globalizáció. A vállalati működés földrajzi kiterjesztésével a hagyományos centralizált döntéshozatal a vállalati központokból elvesztette hatékonyságát. A globalizáció olyan vállalati struktúrákat kényszerített ki, amelyek képesek megfelelni a „glokális" működés feltételeinek, azaz egyszerre jelen lenni és működni globálisan, de emellett a partnerek lokális igényeit is kielégíteni.

A klasszikus *shared service* modell megtakarítások elérésére jött létre, amelyet a skálahozadék megteremtésével és a hatékonyság növelésével ér el, azaz egyre több ügyfél számára nyújtja a szolgáltatásokat azonos erőforrásokkal. A siker kulcsa az erőteljes folyamat automatizálása a technológiai fejlesztések és a standardizált folyamatok révén (Daleske, 2012).

A kutatás arra kereste a választ, hogy milyen tényezők hatnak az üzleti szolgáltató szektorra, azon belül is a *shared service* beruházásokra, és ebben milyen szerepe van a gazdasági válságnak. A vizsgálódás elsősorban Közép-Kelet-Európa országaira, de azon belül is kiemelten Magyarországra terjedt ki.

Módszertan

A kutatás két részből állt: egy szakirodalom-kutatásból, amelynek célja elsősorban az volt, hogy összegyűjtse azokat a már meglévő kutatási eredményeket, amelyek az üzleti szolgáltató szektor régiós és magyarországi változási tendenciáit, különösen a gazdasági válság hatásait vizsgálják. A kutatás másik fele interjúk sorozatából álló primer kutatás volt. A vizsgálat célja a hazai üzleti szolgáltató szektoron belül működő osztott szolgáltató piac jellemzőinek feltárása, a piac problémáinak azonosítása. A minta kiválasztása különös figyelmet kapott. A vizsgált mintába szakértői kiválasztás módszere segítségével olyan hazai szakemberek kerültek, akik képesek objektíven, külső szemmel figyelni az osztott szolgáltatói piac mozgásait, trendjeit, azaz rálátásuk van a szektor több szereplőjére, világosan látják a piaci fejlődés okait és mér-

földköveit, a hajtóerőket és a gátló tényezőket egyaránt. Ezért elsősorban nem ilyen szervezeteknél dolgozó szakemberek, hanem olyan kutatók, tanácsadók, szakmai szervezetek vezető munkatársai, képviselői lettek megkeresve, akik esetében a szakirodalom-kutatás során egyértelmű bizonyítékok szolgáltak magának a *shared service* modellnek és a hazai üzleti szolgáltató szektornak az alapos ismeretére.

Hólabda-módszer alkalmazásával tizenhárom interjú készült el, ezek közül négy telefonon, a többi személyesen zajlott. Az interjúk túlnyomó része 2012 júniusa és szeptembere között, illetve kisebb része 2013 május-júniusában készült. A beszélgetések alapját egy előre összeállított kérdéslista jelentette, amely így félig strukturált interjúk lefolytatásához nyújtott segítséget.

A *shared service* modell megjelenése Magyarországon

A magyarországi osztott szolgáltató központok (SSC-k) számában a 2000-es évek elején egy gyors felfutás volt érzékelhető, a legtermékenyebb évek 2002, 2003, 2006 és 2007 voltak, amikor 11–13 ilyen vállalat hozott létre szolgáltató központot Magyarországon; 2007 után azonban megtorpanás érzékelhető a piacon (Chikán–Petényi 2009). Ez a megtorpanás vagy lassulás az új központok számára értendő, ugyanis a már itt levők folyamatosan bővítik létszámukat. Az interjúk során kutatási cél volt azt megvizsgálni, hogy az elmúlt években tapasztalható lassulásnak vagy megtorpanásnak milyen okai lehetnek.

De még mielőtt az okokra rátérnénk, meg kell jegyezni, hogy számos interjúalany finomította már magát a problémafelvetést is. Németh Katalin interjúalany, a Nemzeti Külgazdasági Hivatal Befektetésösztönzési Főosztályának vezetője szerint az érdeklődők száma éves összehasonlításban nem csökkent, a megvalósult beruházások számait pedig azért nehéz összevetni, mivel egy-egy ilyen beruházás sok esetben nagyon elhúzódó folyamat. Valójában a szolgáltató központok piacán visszaesésről, megtorpanásról nem lehet beszélni, mivel nagyon sok piaci szereplő az elmúlt években is folyamatosan bővített mind létszámban, mind szolgáltatásban.

Németh szerint még ha vita is van a szakemberek között a lassulást illetően, az biztos, hogy Magyarország és benne Budapest még mindig

szerepel a vizsgált beruházási célpontok *short-list*-jén[3], még ha végül nem is mindig itt valósul meg egy beruházás. Hegedűs-Varga Eszter interjúalany, a HITA ágazati vezetője szerint 2013 októberében például az éppen tárgyalás alatt lévő magyarországi SSC-beruházások által teremtett új munkahelyek összlétszáma elérhetné a 7000 főt, amelyből 4500 új beruházás révén létrejövő munkahely lehetne, 2500 pedig meglévő beruházások bővítéseként keletkezne. Valószínűsíthető, hogy ezekből a projektekből nem mindegyik valósul meg, tény azonban, hogy az érdeklődés nem csökkent.

Magyarország ugyan nincs ott az ilyen ranglisták legelső helyein, azonban még mindig ott szerepel az élbolyban. Bőgel György interjúalany, a CEU professzora szerint fontos azt is látni, hogy nem csupán a magyarországi gazdasági környezet változása befolyásolja az ilyen rangsorokon elért helyezéseket, hanem a többi szereplőnél bekövetkezett változások is, azaz a helyezés relatív: ha egy ország visszaesik, akkor egy másik akkor is előrébb kerülhet, ha nem csinál semmit. Például az „arab tavasz" és annak elhúzódó hatásai miatt ezeken a ranglistákon visszaestek az észak-afrikai országok, ami kedvezőbb helyzetet teremtett az európai országok számára. A beruházások elnyeréséért szóló versenyben pedig mindig vannak jobban és kevésbé kedvelt országok, de ezek sorrendje időről időre változik, és néha csak nüanszok, például személyes benyomás alapján döntenek egy kiválasztott célpont mellett. Noha Pintér Mónika interjúalany az új beruházások számának visszaesését érzékeli, abban egyetért Németh Katalinnal, hogy versenyképesség szempontjából nem sok különbség van Lengyelország, Csehország, Magyarország, Szlovákia és Románia között. Bizonyos tényezőket tekintve ugyan különböznek, de a beruházók preferenciarendszere miatt abszolút rangsorok nincsenek. Ehhez hozzáadódik még az is, hogy egy-egy város az adott országon belül szintén újabb szempontokkal bővítheti a döntést.

[3] Location selection short-list: a beruházások helyszínválasztási döntéseinél a legjobb helyszíneket tartalmazó lista. Ezeket már sokkal alaposabb értékelésnek és elemzésnek vetik alá.

Az újonnan idetelepült központok számát illetően nincs már olyan nagy növekedés, azonban nagyon ritka, hogy már idetelepült központok elhagynák az országot, ami azt mutatja, hogy elégedettek az itt elért eredményükkel, megtalálták a számításukat. Pedig Németh szerint is kormányzati szinten aggodalom tapasztalható amiatt, hogy ezeket a szolgáltató központokat egyszerűbb összecsomagolni és elköltöztetni, ha a vállalat úgy gondolja, de ez a félelem szerencsére egyelőre alaptalan. Inkább néhány felvásárlás és összeolvadás zajlott az utóbbi években Magyarországon, így például a Convergys-t 2010-ben megvette a NorthgateArinso, vagy az HP-EDS összeolvadása, de az IBM-Cemex felvásárlása is megemlíthető, azonban egyik sem vonult ki Magyarországról. Tehát a piac érésével egyfajta piaci konszolidáció is kibontakozik a szektorban. Németh Katalin hangsúlyozta azt is, hogy amennyiben egy ilyen központ mégis elhagyja az országot, a tudás itt marad. Hiszen a munkavállalók, például a termelő szektorral összehasonlítva, nem betanított segédmunkások, akiket viszonylag könnyű pótolni más országban is, hanem magas végzettségű, szellemi foglalkoztatottak, akik akár jól megtanultak egy idegen nyelvet, akár megismertek egy ERP-rendszert, vagy elsajátítottak egy olyan szolgáltatási-ügyfélkiszolgálási kultúrát, amelyet más cégnél is hasznosíthatnak.

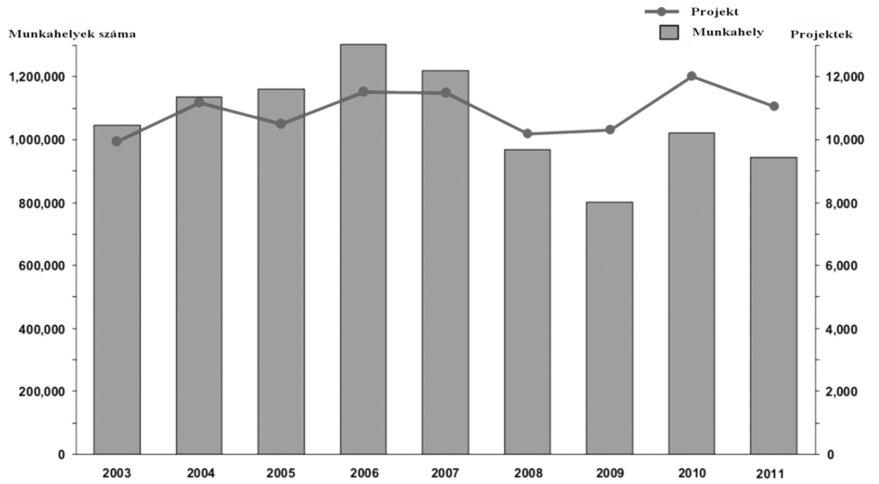
Emellett valószínűleg a globális szolgáltatói piac növekedése is lassulni kezd, mivel azon globális cégek nagy része, amelyek ilyen központokat akartak létrehozni, már túl vannak ezen. Most inkább a közepes méretű vagy növekedésben lévő cégek fognak bele ilyen beruházásba, de a piaci fejlődésben jelentős a már itt lévő cégek bővítésének a szerepe is. Ott, ahol sikeresek voltak a korábbi SSC-k, a meglévők bővítésére és szolgáltatási portfólió váltására kerül sor.

Ezek alapján elmondható, hogy a globális válságon kívül más tényezők is szerepet játszanak a piaci folyamatokban, így a piaci lassulásban. A válság hatásának bemutatását követően ezekre is kitérek.

A gazdasági válság hatása az üzleti szolgáltatások piacára

Az egyik ok valószínűleg az elhúzódó világgazdasági válság. Noha az üzleti szolgáltató szektor alapesetben anticiklikusan működik, azaz

sok vállalat pont a recessziós időszakokban oly fontos költségcsökkentési céllal hoz létre *shared service* központot, azt is világosan kell látni, hogy egy ilyen osztott szolgáltató központ létrehozása rövid távon mindig jelentős beruházást is igényel az anyacégtől, amit meg kell finanszírozni, és ami természetesen kockázatot is hordoz magában. Emiatt a *shared service* modell, szemben például az *outsourcing*gal, amit gyorsabban és olcsóbban meg lehet valósítani, nagyobb kockázatvállalást vár el az anyavállalatoktól. Tehát egy recessziós gazdasági helyzet két ellenkező irányú hatást (akár egyidejűleg) eredményezhet, egyrészt költségcsökkentő intézkedéseket kényszerít ki a vállalatoknál, amelynek a *shared service* modell egy kiváló megoldása lehet, másrészről visszafogja a beruházásokat, amelyek viszont nem kedveznek a *shared service* projektek megvalósulásának.



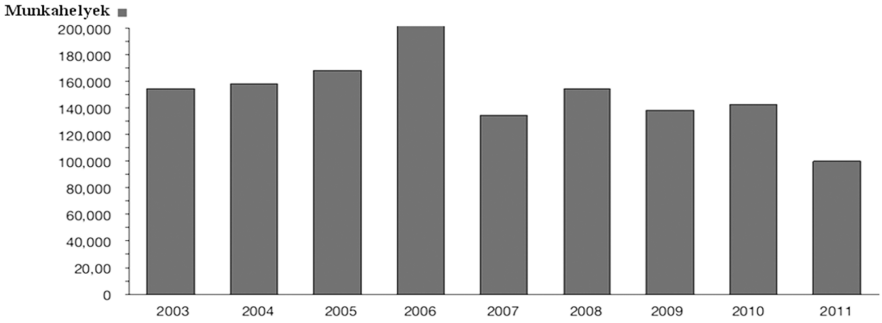
Forrás: saját szerkesztés Spee 2013 alapján.

1. ábra. FDI beruházási projektek és a létrejött munkahelyek száma globálisan

Az IBM kutatása alapján egyértelműen látható, hogy globálisan a megvalósult külföldi működő tőke beruházások (FDI) mértékére a 2008–2009-ben kibontakozó pénzügyi-befektetési válság jelentős nega-

tív hatással volt. A 2003–2007 közötti piaci bővülés megtorpant, és a költségcsökkentés mellett a fókusz a konszolidációra és a cash-flow fenntartására helyeződött át. Ugyan 2009-et követően elindult némi növekedés, azonban a kilábalás elhúzódni látszik, és rövid távon még a tendencia is ingadozónak tűnik (Spee, 2013).

Hasonló tendenciákat lehet látni, amennyiben az üzleti szolgáltató szektorban az új *shared service* központok révén létrejött munkahelyek számát nézzük a 2. ábrán.



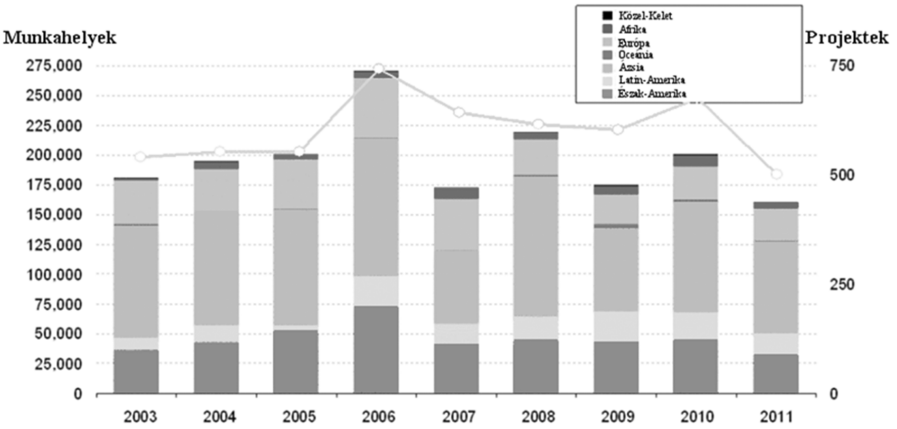
Forrás: saját szerkesztés Spee 2013 alapján.

2. ábra. SSC-k által létrejött új munkahelyek száma globálisan

A 2010-es év fellendülése után a 2011-es év egyértelműen visszaesést mutatott; a 2011-es értékek a 2003 óta mért legalacsonyabbak. Ezt erősítik meg a Markit piackutató[4] cég adatai is, mely szerint a 2011. évben az európai szolgáltató szektor növekedése akkor két év óta a legalacsonyabb értéket eredményezte (Lőcsei, 2011).

Ennek a csökkenő tendenciának egy érdekes velejárója, hogy a

[4] A Markit havonta kétszer közöl adatokat a gazdasági szereplők aktuális gazdasági helyzetértékeléséről. Az eredmények közzétételét megelőzően többek között a termelési, az értékesítési és a foglalkoztatottsági kilátásokról kérdezik a felmérés résztvevőit, akik jellemzően a feldolgozóipar, az építőipar, a kiskereskedelem és szolgáltató szektor legfontosabb szereplői. Az eredmények alapján három főindexet (egy feldolgozóipari, egy szolgáltatói és egy kompozit indexet) tesznek közzé. Az előzetes adatok a tárgyhó harmadik hetében, a felülvizsgált adatok a következő hónap első hetében látnak napvilágot.



Forrás: saját szerkesztés Van Hove 2011 alapján.

3. ábra. A bejelentett SSC új munkahelyek száma világrégiók szerint

belföldi *shared service* beruházások aránya jelentősen megnövekedett az elmúlt években a nemzetközi beruházások rovására. Azaz például az indiai cégek inkább Indiában, az egyesült államokbeli cégek pedig az AEÁ-ban hoznak létre központokat. 2011-ben az összes SSC-beruházás negyede ilyen volt, és a létrehozott munkahelyek közel 40%-át érintette. Ennek elsődleges oka az, hogy a befektetői piacon egyre hangsúlyosabb szerephez jutottak az ázsiai országok (elsősorban India és Kína), és ezen országok cégei természetesen otthon fektetnek be.

2010 után Európa 2011-ben is harmadik helyen végzett Ázsia és Észak-Amerika után, a *shared service* projektek abszolút számát tekintve. Ázsia elsőbbsége megkérdőjelezhetetlen, az összes osztott szolgáltató központ által létrehozott új munkahely közel fele ide kapcsolódik. Észak-Amerika közel 20%-os eredményt ért el az új munkahelyeket illetően, ettől nem sokkal maradt el Európa, míg Latin-Amerika 10%-ban részesedett. Közel-Kelet és Észak-Afrika csak marginális eredményre volt képes elsősorban a politikai változások és a bizonytalanságok miatt.

Bőgel György egyetért azzal, hogy a globális válságnak biztosan van egy visszahúzó ereje, hiszen globálisan nézve Európa ebben a gazdasági helyzetben nem növekedési központ, ami a szolgáltató központok piacán is óvatosabb mozgásokhoz vezetett. Ehhez kapcsolódik még a válság miatti elbocsátások jelentős száma, amely szintén akadályt jelenthet, hiszen egy SSC létrehozása Magyarországon általában azt jelenti, hogy az anyaországban vagy valahol máshol munkahelyek szűnnek meg, amelyeket ide helyeznek át. Ez sok olyan ország esetében, ahol erős a szakszervezet, jelentős ellenállásba ütközik. Ezt megerősíti Hoffman Ádám interjúalany, az SSC Recruitment vezetője is, aki szerint már ez is több beruházást lehetetlenített el az elmúlt időszakban.

Nemzetközi hírnév

Egy adott ország aktuális nemzetközi megítélése erőteljesen befolyásolja a külföldi működőtőke-beruházási döntéseket. Pintér szerint például egy AEÁ-ból érkező befektető teljesen semlegesen közelít egy régió hasonló potenciállal rendelkező országaihoz, hiszen nem ismeri őket, és ha a „kemény" tényezőkben (pl. adózás, infrastruktúra, költségek stb.) nem talál jelentős eltérést, akkor a „puha" tényezők (pl. politikai stabilitás, jogbiztonság, közbiztonság stb.) alapján fog dönteni, és azt választja közülük, ahol a legkisebb a rizikó. Suhajda Attila interjúalany, a HOA elnöke is a jogbiztonság kérdését hangsúlyozza a befektetői döntéseknél. Ebben korábban élen járt Magyarország, azonban az elmúlt évek gyors törvénykezése és évközi jogszabályi változtatásai jelentősen rombolták a képet, és ezzel együtt az ország versenyképességét a régióban.

Vida Gábor interjúalany szerint a törvények, rendeletek folyamatos változtatása, az adókörnyezet alakulása a befektetések legnagyobb ellenségei. Hiszen amikor egy vállalat elvégez egy befektetést, akkor gondos üzleti tervet készít, abban bízva, hogy a befektetés, még ha valamilyen kockázattal is, de tervezhető időn belül megtérül számára. Ha viszont az adókörnyezet és a jogi környezet folyamatosan változik, akkor a vállalat üzleti tervét is folyamatosan változtatni kell. Ez olyan jelentős bizonytalanságot jelent, ami megrémiszti a befektetőket. Egy befektető nem vál-

lalja fel ezt a kockázatot, ha létezik más helyszín alternatívája, és manapság a piacot olyan verseny jellemzi a befektetések elnyeréséért, hogy mindig létezik alternatíva.

Suhajda szerint viszont azt is világosan kell látni, hogy az SSC-k ideköltöztetésében a gazdasági környezetnek jelentős, de a magyar gazdaság aktuális teljesítményének, állapotának csak kis szerepe van. Mivel ezek a központok a nemzetközi nagyvállalatok belső és külső ügyfeleit szolgálják ki, ezért a világgazdasági folyamatok, a globális fellendülés vagy visszaesés, az ügyfélként kiszolgált gazdasági régió helyzete sokkal inkább befolyásolják azt. Tehát a beruházó cégek számára Magyarország, illetve a magyar gazdaság nem nélkülözhetetlen közreműködője a globális *shared service* piacnak, csak egyike a lehetséges célországoknak. Emiatt nagyon fontos, hogy az ország minden tőle telhetőt megtegyen egy pozitív, befektetőbarát kép kialakításáért és fenntartásáért.

Regionális versenytársak erősödése

Magyarország régiós versenyképességének nem tett jót az sem, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásakor egyszerre tíz államot vettek fel - függetlenül az államok fejlettségétől -, hiszen így kezdeti versenyelőnye gyorsan eltűnt és a beruházások is sokkal jobban megoszlottak a régióban; versenypozícióját pedig tovább rontotta Románia és Bulgária EU-s csatlakozása, amely országok pénzügyi szempontból jelentős költségelőnnyel rendelkeznek Magyarországhoz képest (Chikán-Petényi 2009). Henterné Tringer Ágnes interjúalany szerint az új beruházások csökkenéséhez Magyarországon az is hozzájárult, hogy a régióbeli versenytársak (Csehország, Lengyelország, Románia) esetében a fővárosokon kívüli nagyobb "második körös" városok (például Krakkó, Brno, Nagyvárad stb.) is képesek voltak beruházásokat vonzani, szemben Magyarországgal, ahol a vidéki városok és a főváros népessége, vonzáskörzete, fejlettsége, nemzetközisége között jóval nagyobb a különbség. Ugyanígy gondolja Bőgel is, aki ehhez még azt is hozzáteszi, hogy egy-egy ilyen szolgáltató központ megjelenésével járó lökésszerű munkaerőpiaci toborzási igényt nem könnyű még egy nagyobb városnak sem

kezelni, hiszen a felsőoktatásnak mindenhol van egyfajta kibocsátási kapacitása, a munkaerő pedig sokszor nem elég mobil. De ugyanígy akadályt jelent az is, hogy Közép-Kelet-Európa több országában is lassan kezdenek telítődni a piacok, azaz fogy a központokban alkalmazható, nyelveket jól beszélő munkaerő száma. Egy-egy ilyen új központ megjelenése lefölözheti egy egyetem által valamilyen területen kibocsátott végzett hallgatók nagy részét, ami mellett már egy másik központ nem talál ugyanolyan feltételek mellett munkaerőt. Azonban a szektorban lévő, viszonylag magas fluktuáció miatt nem csupán egyszeri toborzásról, hanem folyamatos munkaerőpótlásról kell gondoskodni. Ez azzal jár, hogy a felvételizők válogatni tudnak az egyes központok között, mozogni tudnak az egyikből a másikba, ami lassú bérfelhajtó hatással jár. A munkaerő költségének növekedése viszont hiába jó az itt dolgozó munkavállalóknak, ez egyben rontja az ország versenyképességét a nemzetközi piacon. Ennek eredményeképpen, míg néhány évvel korábban Magyarország még olcsó országnak számított a régióban is, addig ma már felzárkózott a munkaerő költségét illetően Csehországhoz vagy Lengyelországhoz.

Országok versenye a régióban, régiók versenye a globális piacon

Az osztott szolgáltatási modell régióbeli alkalmazásában gondolkodó vállalatok számára a megvalósítás szempontjából négy különböző stratégiai lehetőség kínálkozott (Thorniley 2003):

- A közép-kelet-európai régiót egy pán-európai szolgáltatásközpontból ellátni. Az amerikai Oracle szoftvercég például ezt a stratégiát választotta. Nem túl költségkímélő és nyelvi akadályokat is okozott, azonban a vállalat egységes képet kaphatott az egész európai piacról.
- A pán-európai szolgáltató központot egy közép-kelet-európai helyszínre költöztetni. Amennyiben a vállalat jelentős költségelőnyöket érzékelt, akár egy meglévő központját is átköltöztethette. Az amerikai alumíniumipari óriás, az Alcoa pontosan így tett.
- Egy szatellitközpont felállítása a régióban: az olyan vállalatok számára, amelyek már alacsony költséggel sikeresen működtettek *shared service* központokat, nem volt értelme váltani, ezért néhányan – ahogy

az IBM is tett – szatellitközpontot hozott létre a régióban, hogy tesztelje a piacot vagy akár előkészítsen egy nagyobb váltást.

• Klaszterek létrehozása a régióban: több vállalatvezető is klaszterstratégiában gondolkodott, olyan regionális központok létrehozásában, amelyek nem csupán a háttérirodai tevékenységeket végzik el, hanem például a marketingbe, az üzletfejlesztésbe is bekapcsolódnak.

A négy különböző beruházási stratégia közül az elmúlt tíz évben elsősorban a szatellitközpontok felállítása és a szolgáltató központok áttelepítése volt a legjellemzőbb (Thorniley 2003).

A szolgáltató központok régión belüli megnyeréséért komoly verseny alakult ki az egyes pályázó országok között. Az országok, illetve akár konkrét régiók rendkívül kedvező ajánlatokkal, ösztönzőkkel álltak elő, külön stratégiát alkottak az ágazat számára, és olyan keretrendszert alakítottak ki, amely a beruházások vonzását és megtartását segíti elő. A 2000-es évek elején Magyarország is felismerte ezt, és ösztönzőkkel támogatta az iparág kibontakozását. Ennek eredményeképpen azóta számos szolgáltató központ választotta Magyarországot.

A régió országait az A. T. Kearney (2004, 2005, 2007, 2009, 2011) által összeállított, úgynevezett globális szolgáltatás-kihelyezési lista (GSLI – Global Services Location Index) segítségével hasonlítottam össze.

Globális szinten a régió országai nincsenek az élbolyban, a lista első három helyén az első mérés (2004) óta India, Kína és Malajzia áll. A helyszínek tekintetében India pozícióját láthatólag egyelőre senki sem veszélyezteti, mivel India idejekorán kiépítette azt a szolgáltatási infrastruktúrát, amely segítette a szolgáltató központok letelepülését, de a munkaerőköltségek még ma is negyedannyit tesznek ki, mint a nyugat-európai, és fele annyit, mint a kelet-európai lokációk esetében. Indiával szemben Kelet-Európa mellett inkább a földrajzi közelség – mind Nyugat-Európához, mind Közel-Kelethez –, a beszélt fő világnyelvek ismerete és az AEÁ üzleti időzónájának részbeni átfedése áll.

Magyarország helye a globális listán folyamatosan változik, de az első negyvenben eddig mindig szerepelt, ami nem tekinthető rossznak. Sajnos közép-kelet-európai viszonylatban már nem túlságosan verseny-

1. táblázat. Közép-kelet-európai országok rangsorának változása a GSLI szerint

2004*	2005*	2007	2009	2011
Csehország (4.)	Csehország (7.)	Bulgária (9.)	Bulgária (13.)	Észtország (11.)
Lengyelország (10.)	Bulgária (15.)	Szlovákia (12.)	Észtország (18.)	Lettország (13.)
Magyarország (11.)	Szlovákia (16.)	Észtország (15.)	Románia (19.)	Litvánia (14.)
-	Lengyelország (18.)	Csehország (16.)	Litvánia (21.)	Bulgária (17.)
-	Magyarország (19.)	Lettország (17.)	Lettország (22.)	Lengyelország (24.)
-	Románia (24.)	Lengyelország (18.)	Csehország (32.)	Románia (25.)
-	-	Magyarország (24.)	Magyarország (37.)	Magyarország (31.)
-	-	Litvánia (28.)	Lengyelország (38.)	Csehország (35.)
-	-	Románia (33.)	Szlovákia (40.)	Ukrajna (38.)
-	-	Ukrajna (47.)	Ukrajna (42.)	Szlovákia (40.)

Forrás: saját szerkesztés A. T. Kearney Research Studies, 2004, 2005, 2007, 2009, 2011 alapján.

* A 2004-es és 2005-ös évek vizsgálatai nem tartalmazták Lettországot, Litvániát, Észtországot, Ukrajnát, Bulgária és Románia pedig 2004-ben még nem volt benne az első 50 helyezettben.

képes Magyarország helyzete. Az 1. táblázat a rangsorbeli változásokat mutatja a közép-kelet-európai országoknál. Zárójelben a globális rangsorbeli helyezésük látható.

Az összehasonlító táblázatból is kitűnik, hogy amíg néhány évvel ezelőtt még viszonylag könnyen lehetett igazolni Magyarország előnyeit a potenciális SSC-befektetők számára, addig mára a helyzet megváltozott. Az utóbbi években Magyarország teljesen kiszorult az első 10–20 helyről, ahogyan ez a többi visegrádi országgal (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) is megtörtént, jóllehet még így is folyamatosan nőtt az

üzleti szolgáltató szektor mérete. Ezek alapján úgy tűnik, nagyjából jól tippeltek a Deloitte Research 2005-ös rangsorának készítői, akik Magyarországot 2015-re globálisan a 26. helyre sorolták a szolgáltató központok kiszervezési piacán (Cséfalvay 2005).

Jelentősen megerősödött viszont a pozíciójuk a balti országoknak (Észtország, Lettország, Litvánia), de sokat javult Románia és Bulgária megítélése is. Magyarország legfőbb versenytársai ezért elsősorban Szlovákia, Románia, Bulgária és a balti államok. Bár a globális szolgáltatási piacon számos ország megelőzi, de Magyarország számára például India azért nem versenytárs, mivel oda elsősorban különleges szaktudást nem igénylő, tömegtermelés jellegű szolgáltatásokat helyeznek át. A globális szolgáltatási piacon Közép-Kelet-Európa országainak térvesztése leginkább a növekvő költségek miatt következett be, amit tovább súlyosbított valutájuknak a dollárhoz képesti értékvesztése, de hozzájárult ehhez az is, hogy Közel-Kelet és Észak-Afrika országai is megjelentek a keresettebb lokációk között. Előretörésük oka a nagyszámú és viszonylag képzett lakosság, illetve a kontinenshez való közelség. Az elmúlt években számos nagy szolgáltató cég, mint az EDS, Wipro, IBM, Infosys választotta pl. Észak-Afrikát tevékenységének helyszínéül. Észak-Afrika pozícióját azonban ideiglenesen megrendítette a 2011-es „arab tavasz”-nak nevezett, arab országokat érintő kormányellenes tüntetéssorozat, amely számos MENA[5] országban okozott társadalmi és gazdasági zűrzavart, melynek hatása a mai napig érződik.

A távol-keleti szolgáltató központokkal összehasonlítva a térség előnye, hogy az európai cégek növekvő igényt támasztanak olyan osztott szolgáltató központok iránt, amelyek azonos európai nyelvi és kulturális alapon működnek, jó helyi kapcsolatokkal rendelkeznek és könnyen elérhetőek. A közép-kelet-európai régió fejlett IT- és távközlési infrastruktúrával rendelkezik, és munkaerőpiaca nagyszámú – különösen az egészségügy, pénzügyi szolgáltatások és gépgyártás terén – kiválóan képzett, németül és angolul folyékonyan beszélő szakembert kínál.

[5] MENA (Middle East and Northern African): Közel-keleti és észak-afrikai országok.

A nearshore tevékenység lehetővé teszi, hogy a vállalatok azonos időzónán belül és nyelvi akadályok nélkül legyenek képesek gyorsan reagálni, kiegészítve a költséghatékonyabban és magasabb skálahozadékkal működő, de rugalmatlanabb globális szolgáltató központok munkáját (Mózsik 2008). A vállalatok ilyenkor a nearshoringot a közelség biztosította kulturális, földrajzi és nyelvi dimenziói miatt helyezik az offshoring nagyobb költségelőnyöket biztosító megoldásai elé.

Egy másik kutatás, az Economist Intelligence Unit[6] (EIU) szerint a cseh és lengyel főváros teljesít a legjobban a közép-kelet-európai régióban. A kutatásban részt vevő 120-as nemzetközi listán Prága a 46., Varsó az 53., Budapest az 55. helyezett, míg a régió további városai közül Krakkó a 66. helyre, Bukarest pedig a 76. pozícióba került (Reviczky 2012).

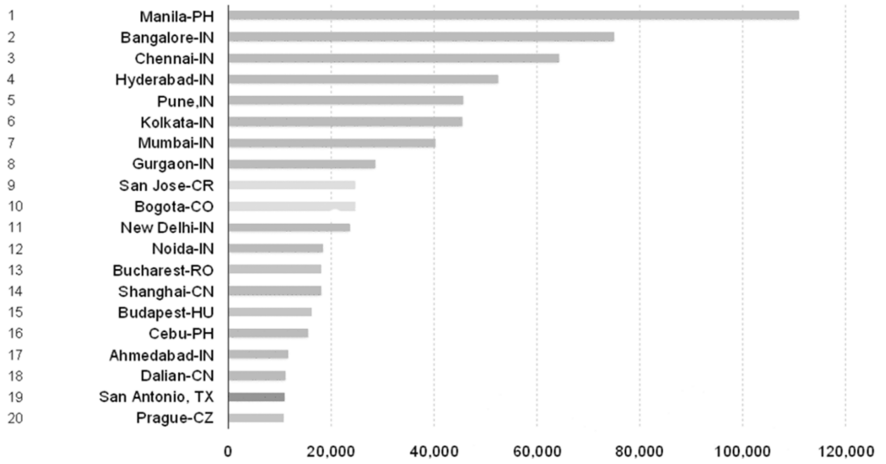
Magyarország rangsorbeli helyének változása mögött egyrészt az indexértékében bekövetkező csökkenés áll, amelynél ugyan a megfelelő munkaerő elérhetősége és képzettsége, valamint az üzleti környezet jellemzői folyamatosan javultak az évek során, azonban a legnagyobb súllyal szereplő pénzügyi vonzerő folyamatosan és jelentősen csökkent. Másrészt a többi ország indexértékének jelentős javulása is szerepet játszik a helyezésben. A pénzügyi vonzerő csökkenése mögött a jelentős bérnövekedés és az árfolyamgyengülés miatt megdrágult beruházások állnak (Ecoline 2009).

A válság elhúzódásával a régiós verseny valószínűleg egyre erősödik majd Csehországgal, Lengyelországgal, Romániával és Bulgáriával. Futó Péter kutató szerint Csehországban évről évre emelkedik a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma, valamint az angol nyelvet is egyre magasabb szinten és nagyobb számban sajátítják el. Lengyelország versenyelőnyét elsősorban az olcsó munkaerő, alacsony ingatlanbérleti díjak, jól képzett, angolul és németül beszélő munkaerő adja, Romániában pedig a magas szintű IT-képzés, a latin nyelvek széles körű ismerete sorolható az előnyök közé. Bulgáriában különösen az IT-képzés erős, a

[6] Economist Intelligence Unit (EIU), a világ egyik legnagyobb gazdasági-pénzügyi elemző és előrejelző szervezete.

munkaerő ára viszont rendkívül alacsony; IT-területen egy dolgozó az amerikai bér 15–26%-át keresi (Sütő 2008).

Világszinten az elmúlt években létrehozott új SSC-munkahelyek alapján szintén nagyon erőteljes az ázsiai (elsősorban indiai) városok fölénye, európai városként Bukarest a 13., Budapest 15. a rangsorban, míg Prága csak a 20. helyre került. Ezt mutatja a következő ábra:



Forrás: Van Hove 2011.

4. ábra. Az SSC-agglomerációk globális rangsora a munkahelyek száma alapján

Európa egyelőre stabilan és kiegyensúlyozottan tartja a pozícióját világszinten a szolgáltatási szektorban. Stabilan, hiszen 2011-ben nem csökkent az új SSC-munkahelyek száma, és kiegyensúlyozottan, mivel az európai SSC-munkahelyek nagyjából fele-fele arányban oszlanak meg Nyugat-Európa és Közép-Kelet-Európa között. Románia nagyon jó pozíciókat foglal el, és Kolozsvár, illetve Bukarest egyaránt szerepel az SSC-városok globális rangsorának első 20 helyén. A két leginkább ígéretes ország 2011-ben Európában Törökország és Szerbia volt (Van Hove 2011).

A globális szolgáltatási piacon Magyarország legfőbb versenyelőnye

továbbra is az, hogy az átlagos bérszínvonal elmarad a nyugat-európaitól. Ezt tovább erősíti az, hogy az alacsony bérek nálunk magas szaktudással párosulnak, így az ilyen osztott szolgáltató központot működtető vállalat a nyugat-európaihoz mérhető színvonalú munkaerőt kap sokkal kedvezőbb áron. De nem csupán a munkabér alacsonyabb, hanem a többi járulékos költség is (irodabérlet, képzés stb.) olcsóbb (Nagy 2010).

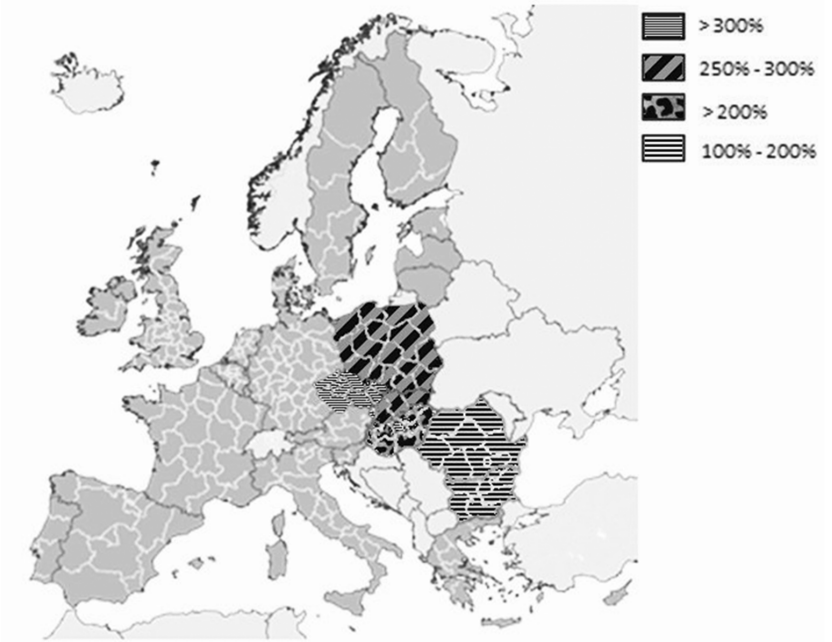
Az ingatlanfejlesztők tapasztalata eddig az volt, hogy az ilyen szolgáltató központok technikája 3–5 év alatt elévül, és ilyenkor gyakran továbbmennek keletebbre, ahol alacsonyabbak a költségeik. Ma azonban az a tendencia, hogy a szolgáltatók maradnak, de ezzel ellentétes trendek is léteznek. Az olcsóbb országokból, mint például India, elkezdik visszahelyezni az SSC-ket Közép-Kelet-Európába, hogy élvezhessék a *nearshore* előnyöket, vagy multilokációs stratégiákat valósíthassanak meg.

A magyarországi munkaerőköltség folyamatos növekedésének veszélyét azonban árnyalhatja, hogy nem biztos, hogy Közép-Kelet-Európának, benne Magyarországnak a jóval olcsóbb Távol-Kelettel kellene versenyeznie. Nem csupán a termelő-összeszerelő üzemekre igaz az, hogy amíg egy ország a humántőke olcsóságával versenyez a külfölditőkevonzásban az egyre inkább globálissá vált piacokon, akkor egy idő után mindig veszíteni fog ebben a versenyben. A szolgáltató ágazatra is igaz, hogy a befektetések ösztönzéséhez a magas hozzáadott érték teremtésére kell törekedni, mivel a tanult, szakképzett, nyelveket beszélő munkaerő értékesebb és hosszabb távú tőkevonzó képességekkel bír. Ezért a szolgáltató központok vonzásában és megtartásában azon országok lesznek a sikeresek, amelyek nem az alacsony hozzáadott értékű, tranzakciós munkákra vállalkoznak, hanem a bonyolultabb, szakmai tudást is igénylő feladatokra fókuszálnak. Ehhez persze az országnak, régiónak be kell fektetnie a képzési, oktatási színvonal fejlesztésébe, illetve magas szinten tartásába.

Viszont az is világosan látszik, hogy a Távol-Kelet bérelőnye is csökken, hiszen például a kínai Shenzenben a bérköltség megduplázódott, Sanghajban pedig 62%-kal nőtt egy év alatt. De Kelet-Európa és Távol-Kelet között a 2011-es színvonalon még mindig nagy volt a bérkülönbség, hiszen amíg a shenzeni bérköltségnek Bulgária csupán a

116%-án, addig Románia 167–197%-án, Magyarország (Budapest nélkül) 201–244%-án, Lengyelország 242–285%-án, Szlovákia (Pozsony nélkül) 245–298%-án, Csehország (Prága nélkül) 315–372%-án, Budapest 320%-án, Pozsony 414%-án, Prága pedig 487%-on állt. Ebből pedig az is kiolvasható, hogy a térség országai között is jelentős (akár négyszeres!) különbségek vannak (Csorján 2013).

Abszolút számokban ez azt jelenti, hogy amíg Shenzenben 2011-ben átlagosan havonta 110 eFt volt a bérköltség, addig Magyarországon (Budapest nélkül) 232–270 eFt, Prágában pedig 540 eFt (Csorján 2013).



Forrás: Csorján 2013.

5. ábra. A régió átlagos bérköltsége a shenzeni bérköltséghez viszonyítva

Regionális szinten nem nagyon van mozgás, globálisan viszont a bérköltség kezd kiegyenlítődni. Indiában olyan nagy a verseny, hogy a

vállalatok harcolnak a tehetséges munkaerőért, ami miatt az elmúlt években jelentősen emelkedtek a bérek. A fluktuáció jóval nagyobb (50–60%) Távol-Keleten, mint nálunk (10–20%) (Valkár 2013).

A Horváth&Partners tanácsadó cég bécsi irodája és a bécsi Vienna University of Economy and Business közösen kutatta, hogy a Kelet-Európában működő Shared Service Centerek mennyire váltják be a hozzájuk fűzött reményeket. A 2011. év végén és 2012. év elején futó kutatás során számos központ vezetőjével töltettek ki kérdőívet. A kutatás szerint az anyavállalatok egyértelműen pozitívan értékelik ezen központok teljesítményét, különösen az elért költségcsökkentéseket (a megkérdezettek 63%-a teljesen elégedett, további 33%-a pedig inkább elégedett volt ezzel). További feladatok között említették meg a következőket: a magas fluktuációs ráta és az ezzel kapcsolatos magas toborzási és betanítási költségek csökkentése, illetve a munkatársak képzettségi szintjének fejlesztése. Szükséges a folyamatok további optimalizálása, a felelősségi körök és kapcsolódási pontok világos meghatározása. A legtöbb vállalat Kelet-Európát továbbra is kedvező helyszínnek tekinti, és az itt lévő SSC-jének fejlesztését, esetleges új központok létrehozását tervezi (Palfrader-Fraz et al. 2012).

A modell jövőképe

Azok után, hogy a piaci helyzetet befolyásoló főbb tényezőket feltártam, fontosnak tartottam, hogy a modell jövőképével kapcsolatban is összegyűjtsem a piaci várakozásokat. A piaci szereplők átmeneti stagnálásra vagy lassú emelkedésre számítanak. Mivel lassul a piac növekedése, érik a piac, ezért dinamikus bővülés nem várható, de csökkenésre sem kell számítani. Bár biztosan lesznek cégek, amelyek keletebbre költöztetik a központjaikat, helyükre azonban majd újak jönnek.

Mivel a régió és így benne Magyarország előnyei jelenleg sem csupán az alacsony költségekben jelentkeznek, ezért nem kell arra számítani, hogy a távol-keleti országok, mint például India vagy a Fülöpszigetek minden ilyen munkát elszívnak majd innen. Korábban is volt már rá példa, hogy alacsonyabb hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtó vállalatok, például call-centerek, keletebbre költöztek, azonban helyet-

tük magasabb hozzáadott értékű szolgáltatást nyújtók jöttek. Henterné Tringer szerint ennek a minőségi cserének a támogatása a kormány érdeke is, hiszen ez utóbbi központok valószínűleg nem hagyják olyan könnyen itt az országot. Éppen ezért fontos feladat, hogy az állam is kézbe vegye a szektorspecifikus képzések támogatását. Pintér Mónika is hasonlóan látja a kérdést. Szerinte a modell normális fejlődése, hogy a letisztult tranzakciós tevékenységeket egy idő után automatizálják és elviszik olcsóbb távol-keleti országokba. A cél az, hogy helyette magas hozzáadott értékű szolgáltatások maradjanak itt, és inkább kiválósági központok (Center of Excellence) jöjjenek létre. Ennek a globális trendnek vannak már magyarországi példái is. Amíg korábban sok központ alacsonyabb hozzáadott értékű szolgáltatással kezdett az országban, addig ma már egyre komolyabb, több tudást vagy akár infrastruktúrát igénylő folyamatokat nyújtanak innen. Ehhez a továbblépéshez hozzájárul a már idetelepült SSC-k sikere és erre alapozott további funkcióbővítése, valamint a modellel már tapasztalatot gyűjtő, érettebb cégek újonnan ide telepített központjainak magasabb hozzáadott értékű szolgáltatásai is. Itt van például az egyik első magyar SSC: a Diageo is tranzakciós tevékenységekkel kezdte meg működését Budapesten, majd ezek egy részét egy idő után áttelepítette keletebbre, és helyette magasabb hozzáadott értékű feladatokat hozott az itteni központjába. Ehhez először 2–300 embert bocsátott el, majd újra felvett ugyanennyit, amikor áthozta az új feladatokat.

Suhajda Attila is úgy látja, hogy a jövőben életképes marad a modell, mivel az infokommunikációs technológiák fejlődése miatt egyre olcsóbb lesz automatizálni vagy akár távolról is felügyelni a tevékenységeket, és a szervezeti innováció is folyamatosan javítja a szervezetek hatékonyságát. A szektor fejlődése mellett pedig örvendetes, hogy egyben minőségi csere is zajlik a szolgáltatások hozzáadott értékét illetően. Vida Gábor úgy tudja, hogy a Magyarországon működő szolgáltató központok többsége tervezi a bővülést, de nem tervez újabb beruházásokat, és ez nagyjából igaz a többi SSC-re is. Összességében körülbelül 10%-os piacnövekedést terveznek Közép-Kelet-Európára, de ebben a már jelen lévő cégek növekedése magasabb lesz. Ennek az oka, hogy a gazdasági és a jogi környezet

kedvező a központok számára, mert a személyi jövedelemadó pozitívan érintette őket, hiszen nem minimálbéreseket foglalkoztatnak, hanem magasabb bérűeket; a Munka Törvénykönyve számos kedvező változást hozott, és a magyar forint gyengülése is profitot termel számukra, hiszen többségük tulajdonképpen exportálja a szolgáltatásokat.

Vida a modell fejlődésével, jövőjével kapcsolatban azt látja, hogy a modell vége semmiképpen sem *outsourcing*, hanem valószínűleg egy egészséges arány megtalálása az *outsourcing* és *shared service* között. Szintén nem gondolja, hogy az SSC-k esetében a kifelé szolgáltatás a modell egyértelmű fejlődési lépcsőfoka lenne, hiszen a modell lényege elsősorban a háttérszolgáltatások racionalizálása, és a vállalatok nem az SSC-be kerülő szolgáltatások értékesítéséből élnek, még ha látszik is egy ilyenfajta trend, és ezzel a szolgáltató központok is profitcenterré tehetők. Vannak ugyan cégek (pl. IBM, EDS), amelyek egyértelműen kifelé és befelé is szolgáltatnak, és amelyek érdekeltek a két modell „összemosásában", hogy így nagyobb értékesítési vagy tranzakciós volument tudjanak publikálni a piaci szereplők, elsősorban a tőzsdei tulajdonosok és a versenytársak felé, de a legtöbb cégnél ez nem így van. Illetve ahol kifelé és befelé is szolgáltatnak, ott sem igaz, hogy pontosan ugyanúgy kezelik a külső és belső ügyfeleket. Kifelé alapvetően piaci árazással működnek ezek a központok, komoly havi ár- és minőségelszámolással, míg befelé inkább egy költség típusú árazással történik az elszámolás, és az árazás is inkább egy adótervezési eszköz. A kifelé szolgáltatás leginkább ott jelenik meg, ahol az anyavállalatnak amúgy is partnerkapcsolata van a másik igénybe vevő vállalattal. Például a külső vállalat beszállítója az anyavállalatnak egy területen (mert az anyavállalat kiszervezte oda a logisztikai tevékenységet), és a kiszervezés miatt megnövekedett tranzakciók nyomán kapacitáshiány lép fel a külső beszállító vállalatnál (például a könyvelésen), ezért ezt a tevékenységet a külső beszállító majd az anyacégtől vásárolja meg (hiszen korábban is ott végezték, tehát megvan rá a kapacitás). Így egy korábban csak befelé könyvelő SSC kifelé is szolgáltató központtá válik. Ez pedig azért is történik így, mivel az SSC-k nem keresik az új ügyfeleket, hanem mindig a központ szerződik, és osztja ki a feladatot valamelyik SSC-jének.

Bodnár Viktória interjúalany szerint, ha egy kicsit nagyobb perspektívából tekintünk a sourcing modellekre, akkor elmondhatjuk, hogy itt a központosítás és bizonyos háttérfunkciók hatékonyabbá tétele a fő trend. Ennek pedig számos, az adott vállalati, gazdasági környezethez igazodó formája lehet (belső spin-off, külső spin-off, osztott szolgáltató központ, joint-venture stb.). Ilyen szempontból pedig tulajdonképpen mindegy, hogy melyiket használja egy cég, mert annak úgyis a kontextushoz kell igazodnia, azaz már egy közepes időtávon nézve, bizonyos időpillanatban lehet, hogy több benne az *outsourcing*, máskor pedig több a *shared service*.

Bencsik Edit interjúalany szerint a piac jövőjét illetően egy olyan tendencia körvonalazódik, hogy a gyorsan és nagy tömegben Távol-Keletre kihelyezett szolgáltatásokat elkezdték fokozatosan visszahelyezni Európába vagy közelebb hozni Nyugat-Európához, az AEÁ-hoz. Azaz az off-shore lokációk helyett a near-shore helyszínek megerősödése várható, amelyből Közép-Kelet-Európa és Magyarország is profitálhat. Bőgel a jövőre vonatkozóan úgy látja, hogy általános trendként el lehet mondani: a specializálódás a jövőben erősödni fog, azaz amit meg lehet vásárolni, azt a vállalatok a piacról fogják megvásárolni, amit hatékonyabban el lehet végezni, azt újraszervezik, ez pedig a szolgáltató szektor további növekedését eredményezi majd.

Összefoglalás

Kutatásom alátámasztotta, hogy a régió és benne Magyarország üzleti szolgáltatási piaci helyzetét számos tényező együttesen befolyásolja. Az elmúlt évek piaci lassulásának egyik nagyon fontos oka a globális válság, amely ugyan az anticiklikus üzleti szolgáltató piacon akár növekedést is okozhatna, azonban ennek a globális válságnak a jellemzője az, hogy leginkább a hitelválság az, ahol a jelentős tőkeigényű *shared service* beruházásokat a vállalatoknak kell finanszírozniuk. Az interjúsorozat eredményeképpen kirajzolódott, hogy nagyon jelentős szerepe van a beruházási helyszínek nemzetközi reputációjának, az abszolút és relatív versenyképességnek mind a régió országai között, mind a régiók szintjén a globális piacon. A modell régióbeli szerepe azonban a közeljövőben nem fog csökkenni, és mind a megkérdezett piaci szakemberek, mind pe-

dig saját véleményem az, hogy az országok közötti rivalizálás javítja a régió egészének versenyképességét.

Irodalomjegyzék

Chikán, A.–Petényi, G. 2009. *Nemzeti versenyképesség és versenyszabályozás: barátok vagy ellenségek? – fókuszban a multinacionális vállalatok*, Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.

Cséfalvay, Z. 2005. *Mit tanulhat Magyarország Indiától.* http://img8.hvg.hu/velemeny/20050901csefalvay2, letöltve: 2012.02.22.

Csorján, B. 2013. *Will Eastern Europe provide lower labour cost than China?* http://sscdebrecen.blogspot.hu/2013/08/will-eastern-europe-provide-lower.html, letöltve: 2013.10.05.

Daleske, C. B. 2012. *Shared services – from service centers to efficiency innovation centers.* http://innovationforgrowth.wordpress.com/2012/03/26/shared-services-from-service-centers-to-efficiency-innovation-centers/, letöltve: 2012.05.20.

Ecoline 2009. *Outsourcing világranglista – Szlovákia nagyobbat zuhant, mint Magyarország.* http://ecoline.hu/ecoline/2009/5/19/20090519_outsourcing, letöltve: 2011.10.15.

Hegedűs-Varga, E. 2013. *HITA szerepvállalása*. Debrecen: HITA.

Kearney, A.T. 2004, 2005, 2007, 2009, 2011. *A.T. Kearney's Global Services Location Index (GSLI)*. Chicago: A.T. Kearney, http://www.atkearney.com/research-studies/global-services-location-index, letöltve: 2012.05.12.

Lőcsei, T. 2011. Túlélőkészlet az SSC-knek: a szabályozási környezet és a támogatási rendszer változásai, előadás, *V. Nemzetközi Szolgáltatóipari és Outsourcing Konferencia, 2011. november 15. Budapest.* http://www.hoa.hu/?V.-Nemzetk%F6zi-Szolg%E1ltat%F3ipari-%E9s-Outsourcing-Konferencia&pid=149, letöltve: 2011.12.05.

Mózsik, T. 2008. *Újabb szolgáltató központ Budapesten.* http://computerworld.hu/ujabb-szolgaltatokozpont-nyilt-budapesten.html, letöltve: 2011.10.15.

Nagy, B. 2010. *Interjú Vass Tiborral az E.On kelet-európai szolgáltatási igazgatójával.* http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/vipstafeta/Vass_Tibor.html, letöltve: 2011.10.22.

Palfrader–Fraz, C.–Grönke, K.–Imgrund, M. 2012. *Shared Service Center in Osteuropa – Ende oder Fortführung der bisherigen Ousourcing-Aktivitaten?* Wien: Horváth & Partner Management Consultant GmbH.

Reviczky, Z. 2012. *2020-ra 150 ezer diplomás fog hiányozni a magyar munkaerőpiacról*, http://nol.hu/gazdasag/2020-ra_150_ezer_diplomas_fog_hianyozni_a_magyar_munkaeropiacrol, letöltve: 2012.10.25.

Spee, R. 2013. *Facilitating Investments During Difficult Times – Findings from IBM's Global Location Trends Report*, Brussels: IBM Plant Location International.

Sütő, M. 2008. *Két nyelven beszélő tálentumokat keresnek a szolgáltató központok.* http://www.hrportal.hu/hr/ket-nyelven-beszelo-talentumokat-keresnek-a-szolgaltato-kozpontok-20081003.html, letöltve: 2012.12.10.

Thorniley, D. 2003. *Shared Services – Moving into Central and Eastern Europe*, London: The Economist.

Van Hove, P., 2011. *Shared Services Strategies of Increasingly Globally Integrated Enterprises*, Brussel: IBM Plant Location International.