

# HAZÁNK SSC SZEKTORA ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

PUSZTAI PATRIK, Edutus Egyetem hallgatója  
[pusztaipatrik@outlook.com](mailto:pusztaipatrik@outlook.com)

DOI [10.47273/AP.2020.20.171-191](https://doi.org/10.47273/AP.2020.20.171-191)

## Bevezetés

Az SSC (Shared Service Center – Megosztott Szolgáltató Központ) egy olyan vállalati egység, amely az anyavállalat és a leányvállalatok egy vagy több üzemeltetési tevékenységét, részfolyamatát (HR, pénzügy, marketing, IT stb.) egy központban végzi. Az SSC vállalat létrehozásának célja az, hogy ezeket a tevékenységeket egy egységes rendszerben, hatékonyabban és olcsóbban végezzék el, mintha azt minden vállalati egységnél külön-külön tennék. Az SSC vállalatok gyakran több országot, sőt akár kontinenseket is kiszolgálnak, és a világon bárhol lehetnek (függetlenül a vállalat székhelyétől és/vagy szolgáltató-/termelőegységeitől). Tulajdonképpen csak az adott ország telepítőtényezőin múlik, hogy az SSC vállalat ott létesül-e és a fejlődése során az adott országban marad-e.

Hogyan illeszkednek a magyar gazdaságba és a társadalomba ezek az SSC vállalatok? Mekkora részt vállalnak a magyar GDP megteremtésében? Előnyös-e Magyarország számára az SSC vállalatok jelenléte? Lehet-e és kell-e javítani a telepítőtényezőkön és az egyéb feltételeken ahhoz, hogy az SSC szektor számára hazánk kedvelt ország legyen? Van-e tennivalója Magyarországnak, hogy az SSC vállalatok itt maradjanak és újabbak érkezzenek hozzánk?

Az SSC szektort kutatva ezekre a kérdésekre fókuszáltam szakdolgozatomban, melynek e rövidített változata átfogó képet kíván mutatni hazánk SSC szektoráról és fejlesztési lehetőségeiről.

## 1. Az SSC szektor szerepe a magyar gazdaságban

Magyarország gazdaságát nagyban befolyásolja a külföldi cégek hazai működése, valamint a külföldi működőtőke beáramlása. Hazánk gazdasága ezek nélkül, illetve az Európai Unió források nélkül önállóan vélhetően nem tudna hatékonyan működni.

A külföldi vállalatok hozzájárulását a magyar gazdasághoz jól mutatja a hozzáadott érték aránya (51,4%), amely kétszerese az EU-28 országok arányának. Továbbá hazánkban régiós

szinten kimagasló a külföldi tőkebeáramlás mértéke (2018-ban Magyarországon a GDP 6,5 %-a, a régiós átlag a GDP 1,9-2,9 %-a).<sup>49</sup> És érdemes azt is figyelembe venni, hogy a tercier szektor tekintetében (melynek az SSC is része) ~ 1 398 milliárd forint a teljes külföldi működőtőke befektetés (FDI).<sup>50</sup> Az SSC vállalatok is ezen adatkategóriákhoz tartoznak, viszont arányukról nincs pontos és hivatalos nemzetgazdasági adat.

Az SSC-k magyarországi helyzetének pontos elemzéséhez érdemes végig venni azokat a különbségeket, melyek az SSC-k és a termelővállalatok között vannak, az adott ország gazdaságában, társadalmában és egyéb szempontok szerinti beilleszkedés tekintetében.

Fontos megjegyezni, hogy ha a két szektort vizsgáljuk, akkor látható, hogy tulajdonképpen ezek a szektorok inkább kiegészítik egymást és nem egymástól veszik el a gazdasági vagy társadalmi erőforrásokat (más típusú a hozzájárulásuk a gazdasághoz, más képzettségű munkaerőre van szükség stb.).

Alapvető különbség, hogy az SSC vállalatok sokkal könnyebben települnek át egy másik országba, vagy akár az országon belül egy másik városba (nincsenek gépek, nincsenek kiépített beszállítói hálózatok stb.). A kötődés és kapcsolat hiánya megkönnyíti Magyarország számára, hogy jobb feltételek megteremtésével más országból idecsábítsa az SSC vállalatot, ugyanakkor ugyanez a kötődés és kapcsolat hiány megnehezíti az adott vállalat hazánkban tartását.

Néhány pozitív eltérést érdemes megemlíteni. Az SSC-k számára nincs szükség például nagy ipari ingatlanra vagy teherszállítási kapacitásra, nincs szükség nagymértékű állami vagy önkormányzati hozzájárulásra, nem feltétel a nyersanyag vagy a beszállítási kapacitás megléte. Ezek tehát megkönnyítik az SSC-k Magyarországra való vonzását.

És van néhány negatív különbség is. Az SSC-k általában darabszámra kevesebb munkahelyet teremtenek, sokkal specializáltabb munkaerőre van szükségük és magas szintű városi, közlekedési infrastrukturális igényük van.

### ***1.1. A magyarországi helyzet a telepítő tényezők tükrében***

Ahhoz, hogy Magyarországnak, mint SSC telephelynek a versenyképességét (erősségeit, gyengeségeit) megfelelően tudjuk értékelni, olyan nemzetközi elemzést kell figyelembe venni, amely a szolgáltató szektor telepítő tényezőit gyűjti össze és azok alapján viszonylag jelentős számú országot össze is hasonlít.

---

<sup>49</sup> Colliers International – „Foreign direct investment in CEE: A Fortune Global 500 analysis” elemzés alapján

<sup>50</sup> MNB, Statisztikai Igazgatóság – „FDI Magyarországon: Közvetlentőke-befektetések Magyarországon, tranzakciók ágazatonkénti megoszlása, egyenleg (SCV vállalatok nélkül)” adatai alapján

Ilyen az A.T. Kearney által készített Global Services Location Index (GSLI), amely a legelfogadottabb telepítőtényezőt mérő indexek közé tartozik. A GSLI index:

- 35%-os súllyal veszi figyelembe a pénzügyi vonzerőt, amely a létesítés és működés teljes költségét mutatja;
- 25%-os súllyal méri a munkavállalóhoz való hozzáférést és azok képességét, tehát a munkaerőpiacon elérhető megfelelő képesítésű és nyelvtudású emberek számát;
- 25%-os súllyal értékeli az üzleti környezetet, mellyel az SSC-re ható, az országtól érkező, a cég számára külső (meglévő és várható) tényezőket méri fel;
- 15%-os súllyal számítja a digitális rezonanciát, amely kimutatja, hogy milyen erősségű az adott ország digitális megbízhatósága munkavállalói, jogi és biztonsági szempontból.

**Magyarország (2019-es adat szerint) a GSLI minősítésében világviszonylatban 5,23-as indexszel a 31. helyen áll** (az első helyen India 7,06 ponttal). Magyarországon a pénzügyi vonzerő 2,22 pont (India: 2,82), a munkavállalók képzettsége és hozzáférhetősége 0,85 pont (2,23), az üzleti környezet 1,56 pont (1,14) és a digitális rezonancia 0,6 pont (0,87).

### **Pénzügyi vonzerő (GSLI 2019: 2,22 pont)**

Magyarország a pénzügyi vonzerő tekintetében az SSC felfutásakor (2000-es évek) is vonzó célpont volt, jelenleg is az és a jövőben is várhatóan ugyanígy vonzó célpont marad az SSC-k telepítéséhez. Magyarországon ebben a szegmensben három fontos területen erős:

**Adó- és járulékterhek:** Az adó- és járulékterhek fontos részét képezik a pénzügyi vonzerőnek, hiszen az SSC országában elvégzett munkafeladatok után az ottani szabályok szerint kell adót fizetni. Magyarországon a társasági adókulcs 9%. Ez lényegesen alacsonyabb a vezető európai gazdaságokénál, az EU átlagnál és az USA társasági adójánál.

**Alacsony munkabérek:** Bár a 2000-es évektől a munkabér mint telepítőtényező kevesebb hangsúlyt kap (fontosabbá vált a munkaerő képzettsége), Magyarországon ebből a szempontból vonzó az SSC-k számára. A bérekkel kapcsolatos költségek ugyanis sokkal alacsonyabbak mint nyugat-európai országokban vagy Észak-Amerikában.

**Alacsony irodabérlés és fenntartási költségek:** Magyarországon az irodabérlés négyzetméter ára jelenleg jóval alacsonyabb mint az Európa vezető főbb országainak gazdaságaiban vagy akár az USA-ban. A főleg Budapesten beindult folyamatos irodaépület-ingatlan fejlesztések alacsonyan tartották a bérleti díjakat. A fenntartási költségek pedig az SSC-k anyaországához képest alacsony energia, szolgáltatás és egyéb költségek miatt szintén kedvezők.

## **Munkavállalók képzettsége és hozzáférhetősége (GSLI 2019: 0,85 pont)**

Magyarország a rendelkezésre álló képzett munkaerő tekintetében nem rendelkezik átlagon felüli telepítőtényező-értékkel, pedig az SSC-k szempontjából ez a telepítőtényező-kategória egyre nagyobb hangsúlyt kap. A jelen helyzet és a várható állapotok vizsgálatánál elmondható, hogy ez a telepítőtényező a jövőben kikerülhet a pozitívan értékelt kategóriából, hacsak az oktatáspolitikai, a foglalkoztatáspolitikai és az SSC szektornak a gazdaságban betöltött szerepének optimális vizsgálatában nem történik radikális változás.

**Elérhető szakképzett munkaerő:** Míg korábban a volt szocialista országok közül Magyarország megfelelő számú képzett munkaerővel rendelkezett, 2016-tól ez megváltozott. Az elmúlt években Magyarországon a szakképzett munkaerő hiánya kezd mutatkozni. Egyes elemzések már most konkrét munkaerőhiányról beszélnek, míg mások (más megközelítéssel) csak a jövőbeni munkaerőhiányt vetítik előre.

Tehát a jelenleg ittlévő SSC-k esetében telepítéskor még pozitív telepítőtényező volt az elérhető szakképzett munkaerő, és jelenleg is megfelelő számú munkaerő áll rendelkezésre. Viszont a jövő tekintetében már figyelembe kell venni, hogy ezt a szektort súlyosan fogja érinteni a Magyarországon jövőben várható munkaerőhiány.

**Idegen nyelvi képességek:** Ebben a munkavállalói szegmensben a nyelvtudás még megfelelő, és ez újabb erőssége a hazai munkaerőpiacnak. Magyarországon történelmi, kulturális okok miatt a német nyelv és természetesen az angol vezeti az idegennyelv tanulást. Azonban már itt is tapasztalhatók hiányosságok, melyekre szintén megfelelő választ kell majd adni.

## **Üzleti környezet (GSLI 2019: 1,56 pont)**

Az üzleti környezet a harmadik telepítőtényező-kategória, amely szintén fontos az SSC-k telepítéséhez. Magyarország az üzleti környezet telepítőtényező tekintetében jelenleg ideális mind a hazai SSC-k létezéséhez, mind pedig ideális a központi irodák kialakításához, az esetleges keleti vagy balkáni nyitás tekintetében.

**Az ország üzleti környezete, az abban lévő kockázati tényezők:** A gazdasági szereplők számára fontos az ország jogszabályi stabilitása és az ország gazdaságpolitikája. Számukra a stabilitás, a kiszámíthatóság és a következetesség azok a kedvező tulajdonságok, melyek alapján e két területet pozitívan értékelik. Magyarországgal szemben három kritikát szoktak megfogalmazni a külföldi gazdasági szereplők, mely kritikák gátjai lehetnek a hazai SSC-k jövőbeni fejlődésnek és megnehezíthetik a

tényleges, jól működő érdekképviselő kialakulását, továbbá gátolhatják az SSC vállalatok, mint gazdasági szereplők és a kormány korrekt, kölcsönös együttműködését.

Egyrészt a magyar jogalkotás gazdasági és politikai téren nem minden esetben átgondolt. Másrészt az ország szokásostól eltérő (unortodox) gazdaságpolitikája több területen kiszámíthatatlanná teszi az ország gazdaságpolitikáját és ez mindenképpen a stabilitás rovására megy. Harmadrészt pedig a Magyarországon tapasztalható politikai és gazdasági összefonódást (ha nem is hangosan) a gazdasági szereplők egy része károsnak ítéli.

**Földrajzi elhelyezkedés és viszonyok:** Az SSC-k számára az ország földrajzi elhelyezkedése nem feltétlenül az elsődleges legfontosabb telepítőtényező, de megfigyelhető, hogy az anyavállalatok ezt is figyelembe veszik.

Magyarország ebben két szempontból előnyös. Egyrészt Európa közepén helyezkedik el, tehát mind a nyugat-európai anyaországokból viszonylag gyorsan elérhető, mind pedig a jövőbeni kelet-európai terjeszkedésnek földrajzi viszonylatban remek bázisa lehet. Másrészt pedig Magyarország időzóna elhelyezkedése is optimális, a GMT+1 időzóna lehetőséget ad a tengerentúli vagy az ázsiai nagyvállalatokkal való való idejű együttműködésre és azonos a nyugat-európai országok (kivéve Egyesült Királyság) időzónájával.

**Irodaház infrastruktúra:** Magyarországon főleg Budapesten érhető el megfelelő minőségben és mennyiségben az SSC-k számára szükséges irodaház (általában A+ minősítésű és megfelelő háttérszolgáltatások, infrastruktúra), és ez folyamatosan növekvő tendenciát mutat. 2018-ban például 230 000 négyzetméter új irodaingatlan létesült. Az irodaházingatlan igény és azok fejlesztése két egymásra ható és egymást erősítő folyamat.

**Internetelés infrastruktúra:** Az ország internet-infrastrukturális helyzete megfelelő az SSC-k telepítésére. A nagysebességű internetelés tekintetében Magyarország teljesítette az Európa 2020 direktívákat, és az SSC-k számára fontos internetes szolgáltatások (jól kiépített és stabil internethálózat) megfelelőek az országban.

**Közlekedési infrastruktúra:** Mivel az SSC szektor vállalatai főként Budapesten jelentek meg (ahol kiterjedt és működő tömegközlekedés van) vagy vidéki nagyvárosokban (ahol a város nagyságának megfelelő a közlekedés), ebből a szempontból az SSC-k magyarországi terjeszkedéséhez megfelelő feltételek vannak (településen belüli jó tömegközlekedés).

**Egyéb tényezők:** Ebben a szegmensben van pár tényező, amely kevésbé tűnik fontosnak, de az SSC anyavállalat számára a döntésben befolyásolhatja. Ilyen például az olcsó fogyasztói árak (ami a külföldi vezetők megélhetéseit könnyíti), vagy például a megfelelő életminőség (a nyugat-európai szinthez hasonló termékek és szolgáltatások megléte), vagy például a kulturális és társadalmi alkalmazkodóképesség (a nyugati munkamódszerek és vállalati szerkezethez való gyors alkalmazkodás).

## **Digitális rezonancia (GSLI 2019: 0,6 pont)**

Az SSC vállalatok számára fontos az adott ország digitális kompetenciája, hiszen mind a munkafeladatok nagy része, mind pedig a vállalati kommunikáció nagy mértékben igényli a munkavállalótól a digitális eszközök használatát, az informatikai ismereteket, az adatelemzést, illetve a kiberbiztonság szabályainak ismeretét és alkalmazását. Ebben a telepítőtényezőben Magyarország a kelet-európai versenytársakkal nagyjából azonos szinten áll.

**A lakosság és a munkavállalók digitális fejlettsége:** Az SSC-k számára fontos munkavállalói réteg esetében a digitális fejlettség jó és ebben a területben az egész Európai Unióra kiterjedő program csak további javulást fog okozni. 2017-ben elindult egy kormányzati program a digitális kompetencia fejlesztésére, 35 milliárd forintnyi Európai Unió támogatásból. <sup>51</sup>

**Kiberbiztonság:** Magyarország állami, kormányzati szinten megfelelő kiberbiztonsági eljárásokkal és szabályozásokkal rendelkezik. Szemben a magánszemélyek e területen való hiányosságával, a munkavállalói, tehát vállalati szintű kiberbiztonság megfelelő.

**A digitalizáció a közigazgatásban, az államigazgatásban és a gazdasági szektort érintő ágazatokban:** Magyarországon a bank- és pénzügyi szektor működése megfelelő módon digitalizált, de ez inkább a külföldi tulajdonú pénzintézetek saját fejlesztésének köszönhető, és nem az állami szerepvállalásnak. Az ügyintézés digitalizálásában pedig több ponton is megfelelő fejlettségi szinten áll (például ügyfélkapu, cégkapu, adóhatóság stb.), azonban sok területen még komoly elmaradásban van (ilyen például a digitális aláírások elfogadásának körülményessége vagy a közigazgatás bizonyos területein tapasztalható kizárólag személyes ügyintézés stb.).

---

<sup>51</sup> Magyarország kormánya – „Csaknem 35 milliárd forint fordítható a digitális kompetencia fejlesztésére” MTI hivatalos információja alapján

## 2. A magyar SSC szektor kihívásai

Az SSC szektor világszinten és európai szinten egy dinamikusan növekvő ágazat. Hazánkban az elmúlt évekhez képest a növekedésben némi visszaesés tapasztalható. Az iparági jelentésekből ugyan kiderül, hogy „a hazánkban működő szolgáltató központok kedvelik Magyarországot, többségük a magyarországi működésének további kiterjesztését tervezi”<sup>52</sup>, de szinte minden elemzés a szektoron belül a felívelés megtöréséről beszél, és jelzi, hogy az ország korántsem használja ki az ebben lévő lehetőségeket.

A szektor magyarországi lassulása két egymással összefüggő folyamat miatt történik:

Egyrészt a környező (volt szocialista) országok a telepítőtényezők tekintetében hatalmas fejlődést mutatnak azokon a területeken, ahol korábban gyengék voltak. Úgy tűnik, a hazánkkal hasonló adottságokkal rendelkező országokban felismerték az SSC szektorban rejlő lehetőségeket. Például az állami irodaingatlanfejlesztési támogatás, a szoros kormányzati együttműködés vagy a szoros oktatási együttműködés segítségével előrelépés látható Lengyelországban, Romániában és Szlovákiában.

Másrészt Magyarországon nem tapasztalhatók olyan kormányzati intézkedések, melyek a jelenleg nem optimális vagy a jövőben várhatóan negatív irányba változó telepítőtényezők tekintetében hasznosak lennének. Az SSC szektort jövőjét befolyásoló területekkel kapcsolatban nincs kormányzati elhatározás.

A magyarországi SSC-k jövőjét, három, egymással összefüggő terület fogja meghatározni a jövőben: megfelelő munkaerő, az SSC-k vidéki terjeszkedése, illetve a kelet-európai versenytársak szintje.

### 2.1. Munkaerőhiány

#### (GSLI: Munkaerő hozzáférhetősége és képzettsége)

Az SSC-k jelenének és jövőbeni fejlődésének egyik alapja a megfelelő képzettségű munkaerő megléte. Egy 2016-os PwC jelentés a munkaerő tényezőjét egyenesen minden telepítőtényező fölé helyezve a jövő legfontosabb kérdésnek tekinti.<sup>53</sup>

A magyarországi SSC-k számára nagyrészt a nyelveket beszélő, felsőfokú képesítéssel rendelkező, 25-30 éves korosztály (tehát az Y generáció diplomás tagjai) számítanak potenciális munkaerőnek. Viszont ez az a munkavállalói réteg, amely a legnyitottabb a külföldi munkavállalás irányában is, ahol még a hazai SSC-knél is versenyképesebb bérezéssel tud munkát vállalni.

<sup>52</sup> Deloitte Hungary – „Tovább terjeszkednek a hazai szolgáltató központok” sajtóközlemény

<sup>53</sup> PwC – „The success story continued- but what comes next?” elemzés alapján

A munkaerőkérdés másik fontos része a képzettség, hiszen az SSC-k fejlődése miatt a magasabb hozzáadott értékű munka arányának növekedése várható. Ezért az oktatás és a képzés fontossága megnő, amely a felsőfokú oktatási intézmények feladata.

A cégek folyamatos magyarországi terjeszkedése miatt növekszik, és a jövőben tovább fog növekedni a betölthető álláshelyek száma. Így kialakulhat (vagy már ki is alakult) az SSC szektoron belül a munkavállalókért folytatott verseny. Az elemzők szerint azonban egyelőre nem beszélhetünk konkrét munkaerőhiányról, nincs komoly baj. Jelenleg 49-50 napot vesz igénybe egy álláshely betöltése.<sup>54</sup> Viszont számos elemző a 2021. utáni időszakra már érezhető munkaerőhiányt jósol ebben a szektorban, ha a magyarországi körülmények változatlanok maradnak.

## **2.2. Túlsúlyos Budapest-központúság (GSLI: Üzleti környezet)**

Magyarország közigazgatási, gazdasági és társadalmi szempontból is Budapest központú, ez pedig az SSC-k célvárosa szempontjából is megfigyelhető. Bár pontos statisztikai adat nem áll rendelkezésre, a meglévő iparági elemzések szerint az SSC szektoron belül 80-85% körüli a fővárosi cégek aránya, ami egyértelmű Budapest túlsúlyosságot jelent.

Pedig figyelembe véve Magyarország méretét és adottságait, megfelelő állami/önkormányzati szerepvállalással a vidéki városok vonzóak lehetnének az SSC-k számára. Azonban számos hiányosság akad.

### **Az SSC-k vidéki terjeszkedésének legfőbb gátjai:**

**A városok rossz megközelíthetősége:** A vidéki városok között alig található olyan, amely működő menetrend szerint rendszeres repülőjáratokkal rendelkezne. Ezért nem megoldott a külföldi nagyvárosokból való közvetlen elérés.<sup>55</sup> A vonatközlekedés tekintetében a városok közti távolság ugyan nem nagyobb mint Európa nagyvárosaiban a lakóövezet és a belváros távolsága<sup>56</sup>, de Magyarországon elmaradt a városok közötti vonatközlekedés európai szintűre való modernizálása (járatsűrűség, pontosság, gyorsaság, kényelem stb.).

**Szükséges infrastruktúra hiánya:** A vidéki városokban a nem lakáscélú ingatlanfejlesztés főleg inkább az ipari létesítmények építéséből áll. Sem az irodaingatlan-fejlesztő cégek, sem pedig az önkormányzati/állami döntéshozás az elmúlt időszakban nem fektettek hangsúlyt a vidéki nagyváros irodaépítéseire. Csak

---

<sup>54</sup> Portfólió.hu – „Veszélyben Magyarország csendes sikersztórija: hónapokba telik egy állás betöltése” cikk alapján

<sup>55</sup> KSH – „Repülőtér forgalma a repülőtér ICAO kódja szerint”-i adatok alapján

<sup>56</sup> London, Madrid közlekedési vállalat adatai alapján



Szegeden és Debrecenben indult meg ilyen jellegű kezdeményezést, amelynek eredményi már láthatók és pozitívok. További probléma, hogy számos magyarországi régió szélessávú internetellátottsága nem megfelelő, fejlesztésre szorul.

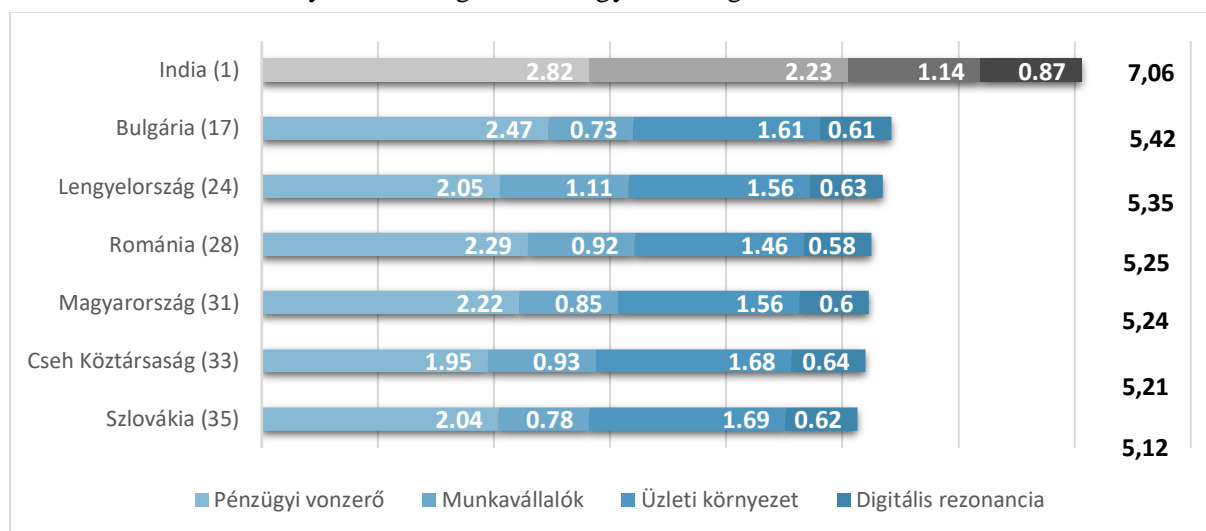
**Szükséges munkaerő hiánya vidéken:** A vidéki nagyvárosokban és azok vonzáskörzetében nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségben olyan munkavállaló, melynek képzettsége és nyelvtudása megfelelne az SSC vállalatok igényeinek. Ez még az egyetemmel rendelkező városoknál is igaz, hiszen az ott végző jól képzett és nyelveket beszélő munkavállaló nem marad helyben, hanem inkább Budapestet vagy egy külföldi várost választ karrierje felépítéséhez.

### 2.3. Kelet-európai versenytársak

*(GSLI: Pénzügyi vonzerő és üzleti környezet)*

Magyarországnak a világviszonylatban legkedvezőbb India mellett a kelet-közép-európai országok (a volt szocialista országok) a közvetlen versenytársai az SSC szektor célpontjaként. A régió legerősebb és legdinamikusabban fejlődő gazdaságai – Lengyelország, Cseh Köztársaság és Szlovákia – lehetnek a mértékadók számunkra. Hiszen ezek a gazdaságok eredményeik alapján iránymutatók ebben a térségben, és a telepítőtényezők tükrében is fejlődnek. Sőt, az SSC-k számára (ha bizonyos telepítőtényezők tekintetében előnyösebbé válnak) még a hazánknál gyengébb gazdasággal rendelkező országok is kedvezőbbek lehetnek.

Versenytárs országok és Magyarország GLSI érték szerint, 2019



Az adatok forrása <sup>57</sup>

Magyarország a 2019-es adatok alapján a környező versenytársaihoz képest a középmezőnyben van, (világviszonylatban: 31.) és a grafikonból kiolvasható, hogy nincs olyan tényező, amelyben ne lenne eredményesebb valamely másik közvetlen konkurens ország. Ráadásul a

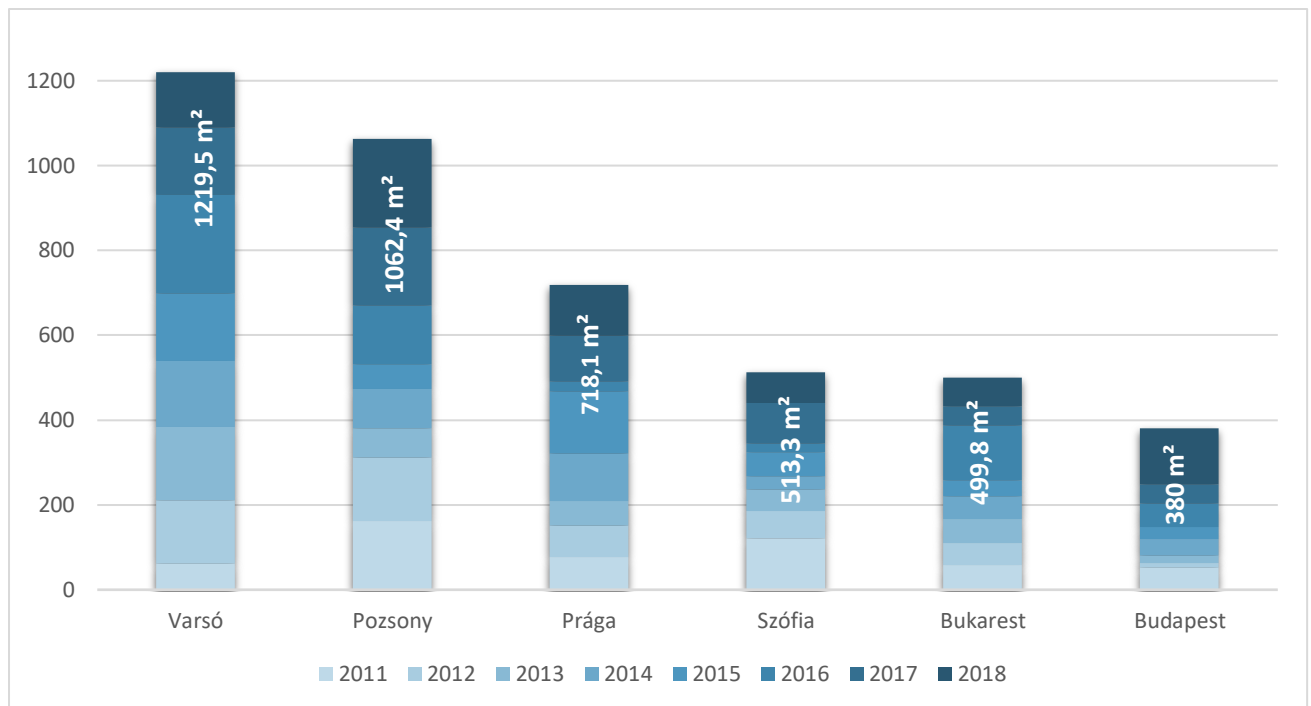
<sup>57</sup> A.T. Kearney – „Global Services Location Index” alapján

nálunk SSC telepítő tényezők szerint rosszabb szinten lévő Cseh Köztársaságban és Szlovákiában a gazdasági szereplők és az állam közösen kezdték meg a külföldi cégek bevonásának erősítését.

Két területet érdemes kiemelni a kelet-európai versenytársakkal való összehasonlításba. Az egyik a rendelkezésre álló irodaingatlanok mennyisége, a másik pedig az elérhető munkaerővel kapcsolatos bérköltségek mértéke.

## Rendelkezésre álló irodaingatlanok

Kelet-európai fővárosok irodaépítése m<sup>2</sup> / ezer lakosra vetítve



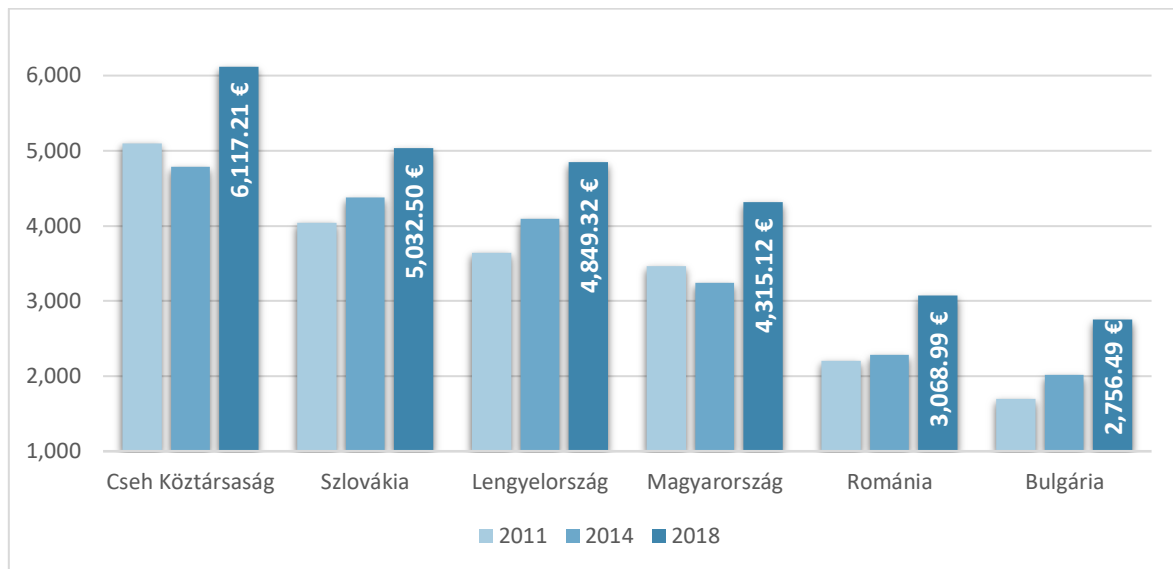
Az adatok forrása <sup>58</sup>

Budapest a lakossághoz mért irodaingatlan-fejlesztések tekintetében utolsó a kelet-európai országokban, ami így azt jelenti, hogy Budapesten – és mondhatni Magyarországon – az irodaingatlan infrastruktúra nem kedvező az SSC-k nagy volumenű betelepülésére.

<sup>58</sup> MNB gyűjtés (Colliers, CBRE, JLL, Cushman & Wakefield) „Kereskedelmiingatlan-piaci jelentés” és Eurostat adatok alapján

## Munkabérek

Éves nettó átlagbérek Kelet-Európában



Az adatok forrása <sup>59</sup>

A kelet-európai versenytársak és Magyarország nettó átlagkeresetben jócskán az nyugat-európai átlag alatt vannak, tehát összességében a bérköltségek tekintetében (pénzügyi vonzerő telepítőtényező-kategória) a volt szocialista országok, így Magyarország kedvezőek az SSC-k számára.

A hazai átlagkeresetnél még kedvezőbb átlagbért adó két ország (Románia és Bulgária) nem csak ezzel tud kedvezőbb lenni Magyarországnál, hanem azzal is, hogy a hazai viszonyokhoz képest az elmúlt években sokkal nagyobb ütemben fejlesztették az országaik oktatását.

### 3. Mit tehet Magyarország, hogy a jövőben is az SSC-k kedvelt országa maradjon?

Az elmúlt két évben a gazdasági szektorok GDP-hez hozzáadott értékének aránya megmutatja, hogy fokozatosan csökken az ipar szerepe és nőtt a szolgáltatások (tercier szektor) aránya. Ahogy azt a gazdasági elemzők is többször kifejtették „*fokozatosan csökkent az ipar szerepe a növekedésben, és nőtt a fogyasztás, és így a szolgáltatások súlya*”. <sup>60</sup> A szolgáltató szektor (így az SSC) GDP-hez való erősödő hozzájárulása mellett pedig azt is érdemes figyelembe venni, hogy az SSC szektor a magas munkabérekkel nagy arányban járul hozzá a belső fogyasztáshoz, ami a gazdaság egyik fő mozgatóeleme. Tehát a magyar gazdaság (így Magyarország) számára előnyös az SSC szektor megtartása, a további fejlődésének segítése

<sup>59</sup> Eurostat – „Éves nettó átlagbér Kelet-Európában” alapján

<sup>60</sup> Portfólió – „Megtalálták, mi Magyarország csodaszere a német összeomlás ellen” elemző cikk alapján

és az új SSC-k bevonása. Mind az új mind az itt lévő SSC-k számára a változó igények mellett is megfelelő országnak kell lennünk.

Érdemes megváltoztatni azt a korábbi trendet, hogy a kormány a nagyobb termelőüzemek (autógyártás, gyógyszeripar) bevonását preferálja, sok esetben komoly állami vagy kormányzati kedvezményekkel (tehát költséggel). Nyitnia kell Magyarországnak a szolgáltató központok felé és erősítenie kell ezt a szektort. Hiszen ez úgy erősíti a GDP növekedést, hogy közben csökkenteni tudja a (főleg német) külföldi ipartól való függőségünket.

### ***3.1. Új SSC-k vonzása és a meglévő SSC-k megtartása***

A telepítőtényezők erősítésére külön politikai akarat szükséges. Ezen erősítés nélkül az SSC-k nem fognak különösebb figyelmet fordítani Magyarországra, és az új telepítésű szolgáltató központok a jövőben a versenytársainkhoz, más kelet-európai város felé fordulnak vagy a közeljövőben Indiában felszabaduló nagy mennyiségű munkaerőt kihasználva elhagyják Európát.

A világban lévő fokozódó verseny a cégekért, az egyre képzetesebb és jó kondíciókkal rendelkező fejlődő országok, illetve a keleti munkaerő olcsósága egy bizonyos ponttól költözésre készítheti a szolgáltató központokat. Mindig figyelembe kell vennünk azt, hogy a jövőben mi lehet az a terület, az a telepítőtényező, amiben országunk többet nyújthat a már itt lévő SSC-k számára. Figyelembe véve például, hogy a jövőben magas hozzáadott értékű munkát legyenek képesek nyújtani az ország munkavállalói.

## **Változás igénylő területek**

Kell egy célirányos “SSC politika”, és az állam, a kormány feladata, hogy megteremtse ennek a feltételeit. „Az SSC-k kollaborációja a helyi önkormányzatokkal, az ország kormányával és az oktatási intézményekkel egy kulcsfontosságú elősegítője ennek a potenciális növekedésnek.”

61

### **Szükség van egy nagyobb kormányzati “odafigyelésre”**

A megfelelő feltételek megteremtéséhez a kormánynak mindenekelőtt meg kellene ismernie azokat. A feltételek megismerésének pedig az alapja az, hogy a kormánynak és a gazdasági döntéshozóknak megfelelő adatokkal és információkkal kell rendelkeznie az SSC szektor működéséről. Jelenleg a kormány nem méri az SSC szektor gazdasági teljesítményeit, nem méri annak szegmenseit, ezért nincs tiszta képe a szolgáltató szektor gazdasági teljesítményéről és annak komplett hatásairól.

---

<sup>61</sup> Deloitte Hungary – „Hungarian Shared Services Survey” elemzés alapján

Továbbá ösztönözni kell az SSC szektor belső egységét, az érdekképviselők meglétét és meg kell teremteni a kormányzati párbeszédet velük. Ahogy azt Lengyelországban és a Cseh Köztársaságban is jó és eredményes példák mutatják.

### **Érdemes figyelemmel kísérni az SSC-k természetes evolúcióját**

Az SSC-k természetes evolúciója, hogy elérik a fejlődésük következő szakaszait. Magasabb hozzáadott értékű és üzleti szolgáltatásokat is nyújtó vállalattá (BSC) alakulnak, majd globális szolgáltatóvá alakulnak (GSC).

A fejlődési állomások elérését nem önmagában az időfaktor határozza meg. Hatással van rá a telepítőtényezők megléte, vagy az azokban történő változás, valamint az SSC-n belül megszerzett vállalati és alkalmazotti tapasztalat, és a munkavállalók által nyújtott szakmai hozzáértés minősége is.

Az SSC-k evolúciós fejlődésének állomásain mind egyre magasabb képzettségű munkaerőre van szükség. Ez pedig szorosan összefügg az oktatási rendszer fejlődésével és az oktatási intézmények és az SSC szektor vállalatának szorosabb együttműködésével.

### **Figyelni kell az SSC-k mostani változásaira és jövőbeni terveire**

Az SSC-k evolúciós fejlődése mellett fontos figyelemmel kísérni, melyek azok a trendek, melyek a már ittlévő SSC-k működésében már láthatók vagy a jövőben várhatók. A szektort vizsgáló tanácsadók és szakemberek nem csak az SSC-k eredményeiből és adataiból vonnak le következtetéseket, hanem megpróbálnak az SSC vállalatok vezetőivel egyeztetve trendeket felállítani.

A jelen állapotokból és a jövőbeni tervekből egy komoly változás és egy nagyívű fejlődés képe rajzolódik ki, amelyeknek ismerete és megfelelő értékelése segítséget nyújthat mind a gazdasági szereplőknek, mind a kormányzati és önkormányzati szereplőknek az SSC szektor fejlődésének elősegítésében.

Bár a jelenleg hazánkban működő SSC-k meg van elégedve a magyar viszonyokkal, a fejlődésükből adódó **terjeszkedés** folyamatában már igényelni fogják a kormánnyal, az önkormányzattal és az oktatási intézményekkel való együttműködést.

A munkaerő- és eszközigenyre nagy hatással lesz az SSC-k **vállalati struktúra változása**. Ez részben a cégek funkcionális irányítás szerinti működése, részben pedig az SSC-ken belüli virtuális munkacsoportok és a távmenedzsment térhódítása miatt történik.

A jövőben csökkenni fog az alacsony hozzáadott értékű feladatok aránya, és az **SSC-k elérik az evolúció következő fokát**. Olyan munkaerőre lesz tehát szükség, akik tapasztalattal rutinnal,

és teljes rendszerrel való rálátással rendelkeznek, hogy komplex és értékteremtő feladatokat tudjon majd elvégezni.

A munkaerőtoborzás metódus is változni fog, kialakul az úgynevezett **munkáltatói márka**. Ez meg fogja változtatni az SSC-knek mint munkáltatóknak a megjelenését a munkaerőpiacon.

Hangsúlyosabb lesz az SSC vállalatok társadalmi szerepvállalása **a XXI. századi generációinak világában**. Ez pedig a társadalomra is hatással lesz, hiszen az SSC-k eddig is élen jártak a társadalmi problémák, a környezetvédelem az egyenlőség és egyéb olyan témákban, melyek a modern generációk számára fontosak.

Az **automatizáció** a szoftveres robotizált működés, az automatizált döntéshozatali folyamatok és a mesterséges intelligencia (AI) az SSC szektorban is erőteljesen is meg fog jelenni. Ez a folyamat pedig hatással lesz például az SSC-k jövőbeni munkaerőigényeire (IT szaktudás), valamint arra, hogy az új technológiák, az új működési rendszerek új képességeket és új képzettségi területeket igényelnek. Az oktatási intézményeknek kellő módon kell reflektálniuk erre.

Az SSC-k a jövő munkahelyének prototípusává, **a XXI. század munkahelyévé** válnak. Az újszerű munkavégzési formák, a megszokottól eltérő munkarendek stb. bevezetése mutatja, hogy az SSC-k lesznek azon cégek előfutárai, melyek rapid módon tudnak reagálni a gyorsan változó gazdasági környezetre. Ezek a változások nem csak a munkavállalókra hatnak, hanem a vállalkozói és üzleti kultúrát is pozitív irányba formálják majd.

### **Meg kell teremteni a vidéki városokban is a telepítőtényezőket**

Az SSC-k Budapest központúságának enyhítése nem csak nemzetgazdasági szempontból fontos. Az SSC-k vidéki városokba való bevonása és a város, annak vonzáskörzetének fejlődése két egymásra ható, egymást erősítő folyamat.

Az SSC szektor megjelenésével jól fizető biztos munkahelyek alakulnak ki a településen, melyek a nemzetközi környezetben való munkavégzéssel egy magasabb szintű munkahelyet nyújtanak a városban és vonzáskörzetében élőknek. Emellett az SSC irodák megjelenése az adott városban vagy városrészben pozitív hatást gyakorolnak a környék társadalmi, urbanisztikai szintjére és jótékonyan hatnak a lakossági harmadlagos szektorra.

A megfelelően koordinált vidékfejlesztés olyan területekre is tudna SSC vállalatokat csábítani, ahol esetleg magasabb a munkanélküliségi ráta, és így az egész régió fejlődni tudna, hiszen az SSC-k közvetlen munkaerőteremtése mellett helyi szinten nőnek szolgáltatók bevételei.

A városoknak ki kell használniuk a meglévő telepítőtényezőket (például együttműködés kialakítása a meglévő egyetemmel) és meg kell teremteniük a jelenleg még nem elegendő telepítőtényezőket (például irodaingatlan-fejlesztés).

### **Szükség van a modern világra - így az SSC szektorra felkészítő oktatási rendszerre**

A magyar szakképzési rendszer inkább a termelővállalatokat szolgálja ki, és a felsőoktatás sem felel meg minden tekintetben annak, hogy a következő generáció rendelkezzen a modern világ (így az SSC szektor) igényeinek megfelelő tudással és kompetenciával. Világméretű trendnek mondható, hogy a tárgyi tudáson alapuló oktatásról a fokozatosan kerül át a hangsúly az információ-elemzést, a döntéshozatali képességet és a kreatív gondolkodást előtérbe helyező oktatásra.

Hiányzik a szektor evolúciójával felértékelődő telepítőtényező, a digitális kompetencia fejlesztése is. Hiszen az SSC-k számára – látva a szektor evolúcióját – ez a jövőben egy felértékelődő telepítőtényező lesz. A szoftveres robotizáció, az automatizált döntéshozatali rendszerek és a mesterséges intelligencia fejlődése a jövőben meg fogja követelni az emberek és így a munkavállalók digitális együttműködési készségének magas szintjét.<sup>62</sup>

### **Szükség van az SSC szektor és az oktatási intézmények együttműködésre**

A termelővállalatok esetében már működő szakképzési és felsőoktatási együttműködés mintájára ki lehet alakítani az SSC-k esetén is az együttműködést a felsőfokú szakképesítést nyújtó és a felsőoktatási intézményekkel. Az együttműködés a gazdasági szereplő oldaláról az intézményi támogatás, míg az intézmény részéről az SSC-k igényeinek megfelelő szakirányok és specializációk oktatása lehet.

Az oktatási és a foglalkoztatáspolitikai kormányzati szakembereknek fel kell ismernie a jó és működő példákat, mintegy mintaként használva jövőbeni irányvonalak kialakításához. A szegedi és debreceni komplex SSC-t támogató kormányzati, önkormányzati fejlesztési programban például a helyi egyetem is szervesen bekapcsolódott. De országosan található néhány felsőoktatással vagy felsőfokú szakképzéssel foglalkozó intézmény (például Edutus Egyetem), melyek képzési programjuk részévé tették az SSC-vel kapcsolatos szakirányokat.

### **Szükséges a stabil és kiszámítható gazdaságpolitika**

A magyar gazdaság mutatói összességében jónak mondottak és a növekedés látható a számokból. Viszont a befektetők számos piaci kockázatot érzékelnek. Amíg pedig ezek fennállnak, és amíg az unortodoxnak számító intézkedések kiszámíthatatlanná teszik az üzleti

---

<sup>62</sup> Digital Hungary – „Jönnek a robotok: mutatjuk, hogyan ne veszítsd el a munkád!” szakcikk alapján

környezet és a pénzügyi vonzerő telepítőtényezőket, addig a külföldi SSC vállalatok az óvatos kivárást vagy egy másik országba való települést választhatják.

A szolgáltató központok jó ütemű és stabil fejlődése a magyar gazdaság egyik húzóágazatává teheti az SSC szektort. „Magyarország azonban pillanatok alatt elveszítheti versenyelőnyét, ha a gazdaságpolitika nem koncentrálna időben a veszélyfaktorokra.”<sup>63</sup> Az SSC vállalat – mint minden vállalat – számára az a megfelelő, hogyha az ország gazdaságpolitikája egy kiszámítható, stabil képet mutat. Ez pedig elsősorban a gazdaságpolitikai döntésekkel és a megfelelő alapossággal előkészített jogszabályok, rendeletek által biztosítható.

## Összegzés

Az SSC szektor jelenléte hazánkban sok szempontból előnyös. A szakmai becslések szerinti mintegy 60 000 munkavállaló mind a munkahely teremtés szempontjából, mind a befizetett adók és járulékok, mind pedig a belső fogyasztás növelése szempontjából fontos. Az SSC szektor továbbá hatással van a hazai építőiparra (irodaingatlan fejlesztés), a vállalati szolgáltatókra (pl. irodaeszköz bérlés) és a vásárlói szolgáltatásokra (pl. vendéglátóegységek). Tehát az SSC vállalatok hozzájárulnak a GDP-hez, fontos részei a magyar gazdaságnak és jól illeszkednek az egyéb gazdasági szektorok szereplőjéhez, úgy, hogy a tevékenységük kiegészíti, sőt segíti az egyéb szektorok szereplőit.

Az SSC szektor fejlődése a 2018-as és a 2019-es évben megtorpant Magyarországon. Csökkent az új cégek beérkezése, sőt számos SSC elhagyta az országot. (Például a Vodafone az alacsonyabb képzettséggel is ellátható egyszerűsített üzleti folyamatokat Indiába helyezte át.)

A megtorpanó fejlődésnek egyik oka, hogy az SSC-k evolúciója során a magyarországi szolgáltató központok szükségszerűen a BSC és GSC irányába indulnának, de annak számos telepítőtényező részleges hiánya gátat szab. A másik ok pedig, hogy a magyar kormány, az önkormányzatok és az állami gazdasági szervek nem megfelelő módon fókuszálnak erre a szegmensre. Az SSC szektor működéséről és helyzetéről a kormánynak nincs valós ismerete és ennek hiányában még ha megpróbál tenni is az SSC cégek itt tartására vagy az új vállalatok idecsábítására, azok valószínűleg eredménytelenek lesznek. Az egy-egy vidéki városban található lokális kezdeményezések pedig nem tudják ellensúlyozni az országosan jelentkező problémákat.

Pedig az SSC-k jelenléte érezhetően csökkenti a nyugat-európai vállalatoktól való függőségünket. Látható, hogy azok termelő szegmensében tapasztalható jelenlegi megtorpanásának (átmeneti vagy trend?) negatív hatásai nem teljesen gyűrűztek még be

---

<sup>63</sup> Hajnal Péter, BDO Magyarország, Piac és Profit – „Négy dolog, ami miatt hátrányba kerülhetünk” cikkének nyilatkozata



Magyarországra. Ez betudható részben annak, hogy az SSC-k nagymértékben hozzájárulnak a belső fogyasztás növekedéséhez, és úgy nyújtanak alternatívát a termelő nagyvállalatok gazdasági szerepe mellett, hogy azok érdekeit nem sértik.

Az SSC szektor már önmagában is megközelítőleg 400 milliárd forint éves árbevétellel van jelen a magyar gazdaságban. Mindez úgy, hogy „fehér” iparágak számít, és a befizetett munkavállalói adók és járulékok révén mintegy 80-85 milliárd forint költségvetési bevételt generál.<sup>64</sup>

Az államnak tennie kell azért, hogy ezen szektor fejlődése újra kimagasló legyen, bővüljön az SSC vállalatok mennyisége. Erősíteni kell az ország telepítőtényezőit, főleg azokat, melyekben a kelet-európai konkurensaink erősödnek, és koncentrálva arra a tényre, hogy az SSC vállalatok telepítőtényező igénye a szektor megújulása miatt változhatnak. Érdemes tehát a döntéshozóknak minden eszközzel és minden ösztönző tényezővel segíteni azt, hogy az SSC vállalatok a jövő gazdasági növekedésének egyik motorjává válhassanak.

Az SSC vállalatok Magyarországra csábításának és a meglévő vállalatok itt tartásának tehát a legfontosabb tétele a nagyobb kormányzati és önkormányzati szerepvállalás. Ez megjelenhet az oktatási rendszer modernizálásában, megjelenhet az irodafejlesztési projektek esetében és az SSC vállalatokkal való szorosabb együttműködésben. Az SSC vállalatok a termelővállalatoknak nyújtott eddigi segítséghez hasonló együttműködést kell kapniuk a kormányzati és önkormányzati döntéshozóktól. Vannak erre pozitív példák Szlovákiában és Lengyelországban is, de az önkormányzatok is találhatnak hazai példákat, például Debrecen és Szeged.

## **COVID-19 kiegészítés**

A szakdolgozat megírása után egy olyan világméretű esemény történt, amelynek intézkedései, valamint gazdasági és társadalmi hatásai az SSC-k további előnyeire mutattak rá. A COVID-19 pandémia miatt mind a termelő szektor, mind a szolgáltató szektor területén nagyon komoly vállalati intézkedéseket kellett hozni. Azonban ezek az intézkedések az SSC vállalatok tekintetében sokkal mérsékeltebbek voltak mint az egyéb vállalati területen.

A „**Work From Home**” munkamódszer bevezetése tekintetében az SSC vállalatok nagy része (a munka jellegéből adódóan) nagyon könnyen tudott átállni az otthoni munkavégzésre, az online működési módokra. Ebben a szektorban minimális rendszerszintű átalakítást igényelt csak a home office rendszer állandó jellegű bevezetése, és az SSC vállalatok működési hatékonysága nem csökkent. Ezért ez a szektor gyakorlatilag nem kellett, hogy leálljon, nem

---

<sup>64</sup> Piac és Profit – „Négy dolog, ami miatt hátrányba kerülhetünk” elemzés alapján

volt szükség radikális lépésekre (munkabér csökkentés, a munkaidő csökkentés, szektoron belüli tömeges elbocsájtás).

Érdekes folyamodványa ennek, hogy számos SSC vállalat vezetése a pandémia megszorítások feloldása után is gondolkozik az „otthoni” munka véglegessé tételén (Work From Everywhere), vagy legalábbis a vállalat működési rendszerébe való nagyobb arányú beillesztésén. Ez azt jelenti, hogy a pandémia megszorítások az SSC vállalatok fejlődésében egy olyan kényszerű változást hoztak, ami tulajdonképpen egy új típusú evolúciót hozott a szektor vállalatainak működésében. Ez az új típusú evolúció pedig arra is rámutat, hogy az SSC szektor komolyabb visszaesés nélkül és villámgyorsan tud reagálni akár a legbonyolultabb változásokra is.

A **humánerőforrás érintettség** sokkal kisebb. A fentiek miatt az elbocsájtási hullám sem érintette olyan drasztikusan ezt a szektort, csupán azon vállalatok SSC-jében történt ilyen, ahol maga az anyavállalat roppant meg a megváltozott gazdasági környezetben (pl. Avis Budget Group BSC Kft.). Ez tehát azt mutatja, hogy az SSC szektor vállalatai a munkaerő tekintetében sokkal kevésbé sérülékenyek a termelővállalatokhoz képest. A világválság utáni gazdasági válság mélysége pedig nagyban múlik attól, hogy a belső fogyasztás milyen gyorsan áll helyre és milyen gyorsan stabilizálja a gazdasági szektorokat. Mivel az SSC vállalatok viszonylag kevés munkavállalót voltak kénytelenek elbocsájtani, ezért az ő általuk „generált” belső fogyasztás szinte alig csökkent.

A **tercier szektor helyzete** szempontjából ebben a szektorban érhető tetten talán a legjobban már most a pandémia által okozott negatív gazdasági hatás. A szolgáltatások nem csak kkv. szinten, hanem nagyvállalati szinten is világszerte összeomlóban vannak. (Lásd például Hertz Global Holdings autókölcsönző vállalat csődje.) A szektoron belül azonban az SSC vállalatok tekintetében nincs ilyen radikális összeomlás, így jelenleg a terciér szektornak az SSC vállalatok a húzóerői.

## **COVID-19 összegzés**

Ez a három gyors példa szintén rámutat arra, hogy az SSC vállalatok jelenléte az országban előnyös mind Magyarországnak mind a magyar gazdaságnak. Még nem tudhatjuk, hogy a koronavírus járvány milyen gazdasági hatásokat fog hozni, de az látható, hogy az SSC vállalatok viszonylag könnyen át tudják vészelni a gazdasági visszaesést.

Egyrészt az EU tagállamok óriási összegeket költenek a termelésben résztvevő anyavállalatok megmentésére. Amiből az következik, hogy ezekhez a vállalatokhoz tartozó magyarországi SSC-k valószínűleg minimális megszorítással vagy átalakítással meg fognak maradni. Viszont a magyar államnak ezen vállalatok megtartása gyakorlatilag semmiben nem kerül és ezen munkavállalók nem válnak tömegesen munkanélkülivé.

Másrészt Magyarországon olyan SSC-k is találhatóak, amelyek nem egy termelővállalat szolgáltató központjai, hanem tevékenységükből adódóan a világ pontján lévő és többféle vállalatnak szolgálnak. (A legnagyobbak között például ilyen a Blackrock és az MSCI.) Az ilyen vállalatok esetében pedig még ha egy-egy vállalati ügyfelük a pandémia miatt csődöt is jelent, attól még maga a hazai SSC talpon marad, hiszen több vállalati ügyfele megmarad.

## Felhasznált irodalom

1. Colliers International  
Foreign direct investment in CEE: A Fortune Global 500 analysis  
[http://www.colliers.com/-/media/files/EMEA/emea/research/CEE/Colliers\\_CEE\\_FDI-Infographic\\_2019.pdf?la=en-GB](http://www.colliers.com/-/media/files/EMEA/emea/research/CEE/Colliers_CEE_FDI-Infographic_2019.pdf?la=en-GB)  
(dokumentum adatai és infógrafikája alapján saját grafikon)
2. MNB, Statisztikai Igazgatóság  
FDI Magyarországon: Közvetlentőke-befektetések Magyarországon, tranzakciók ágazatonkénti megoszlása, egyenleg (SCV vállalatok nélkül)  
<https://www.mnb.hu/letoltes/ifdiorszagesagazatibontashufhu.xlsx>
3. Magyarország Kormánya  
Csaknem 35 milliárd forint fordítható a digitális kompetencia fejlesztésére (MTI)  
[https://www.kormany.hu/hu/hirek/csaknem-35-milliard-forint-fordithato-a-digitalis-kompetencia-fejlesztesere?fbclid=IwAR1Q2f7vGP-zl0R\\_OZw932QLUPQwpJ9\\_EfN70xStWk3kpkKcojPGuKhV8UM](https://www.kormany.hu/hu/hirek/csaknem-35-milliard-forint-fordithato-a-digitalis-kompetencia-fejlesztesere?fbclid=IwAR1Q2f7vGP-zl0R_OZw932QLUPQwpJ9_EfN70xStWk3kpkKcojPGuKhV8UM)
4. Deloitte Hungary  
Tovább terjeszkednek a hazai szolgáltató központok, sajtóközlemény  
<https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/mukodes/articles/hazai-szolgáltato-kozpontok-terjeszkedese.html>
5. PricewaterhouseCoopers  
The success story continued- but what comes next?  
[https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc\\_survey\\_2016.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf)
6. Portfólió.hu  
Veszélyben Magyarország csendes sikersztorija: hónapokba telik egy állás betöltése  
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20180302/veszelyben-magyarorszag-csendes-sikersztorija-honapokba-telik-egy-allas-betoltese-277573>
7. Központi Statisztikai Hivatal  
Repülőterek forgalma a repülőtér ICAO kódja szerint  
<http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haDetails.jsp>
8. London, Madrid közlekedési vállalat  
Transport for London – <https://tfl.gov.uk>  
Metro de Madrid – <https://www.metromadrid.es/en>
9. Saját grafikon: Versenytárs országok és Magyarország GLSI érték szerint, 2019  
A.T. Kearney  
Global Services Location Index  
<https://www.atkearney.com/documents/20152/3026571/2019+GSLI-Digital+Resonance-The+New+Factor+Impacting+Location+Attractiveness.pdf/7a39643a-dc22-87f5-936b-5e734999f57d?t=1560435592684>  
(7. oldal alapján, saját készítés, saját gyűjtés)

10. Saját grafikon: Kelet-európai fővárosok irodaépítése m<sup>2</sup> / ezer lakosra vetítve Magyar Nemzeti Bank (Colliers, CBRE, JLL, Cushman & Wakefield alapján) Kereskedelmiingatlan-piaci jelentés  
<https://www.mnb.hu/letoltes/kereskedelmiingatlan-piaci-jelente-s-2019-a-prilis-hu-digi.pdf>  
(2019. április, 26. oldal 35. ábra)  
és Eurostat  
[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn\\_nt\\_net&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_nt_net&lang=en)  
(A két szervezet adatai alapján, saját grafikon)
11. Saját grafikon: Éves nettó átlagbérek Kelet-Európában  
Eurostat  
Éves nettó átlagbér Kelet-Európában  
[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn\\_nt\\_net&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_nt_net&lang=en)  
(2018-as adatok alapján, saját grafikon)
12. Portfólió  
Megtalálták, mi Magyarország csodaszere a német összeomlás ellen  
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20191112/megtalaltak-mi-magyarorszag-csodaszere-a-nemet-osszeomlas-ellen-406819>
13. Deloitte Hungary  
Hungarian Shared Services Survey  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/finance/hu-operations-ssc-survey-hungary-2017.pdf>
14. Digital Hungary  
Jönnek a robotok: mutatjuk, hogyan ne veszítsd el a munkád!  
<https://www.digitalhungary.hu/e-volution/Jonnek-a-robotok-mutatjuk-hogyan-ne-veszitsd-el-a-munkad/8896/>
15. Hajnal Péter, BDO Magyarország, Piac és Profit  
Négy dolog, ami miatt hátrányba kerülhetünk  
[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/egy-dolog-ami-miatt-hatranynba-kerulhetunk/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/egy-dolog-ami-miatt-hatranynba-kerulhetunk/)
16. Piac és Profit  
Négy dolog, ami miatt hátrányba kerülhetünk  
[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/egy-dolog-ami-miatt-hatranynba-kerulhetunk/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/egy-dolog-ami-miatt-hatranynba-kerulhetunk/)