

SZAKDOLGOZAT

Kulcsár Gábor

2020

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

Alulírott KULCSÁR GÁBOR (Neptun kód H7DE0X) a
AZ SSC IPARAG HAZAI HELYZETE KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A
KORONAVÍRUS IDŐSZAKRA

című szakdolgozatommal/záródolgozatommal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű *(a megfelelő rész aláhúzandó)*
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt: BUDAPEST 2020. 11. 10.

Kulcsár Gábor

hallgató

s.k.

NYILATKOZAT

Alulírott KULCSÁR GÁBOR..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2010 év12..... hónap10... nap



hallgató aláírása



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS (MAGYAR)
Nappali tagozat
Nemzetközi üzletfejlesztés specializáció

AZ SSC IPARÁG HAZAI HELYZETE KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A
KORONAVÍRUS IDŐSZAKRA

Belső konzulens: Dr. Gáspár Tamás

Készítette: Kulcsár Gábor

Budapest, 2020

Tartalom

| | |
|--|-----------|
| 1. Bevezetés..... | 7 |
| 1.1. Célkitűzés..... | 7 |
| 1.2. Személyes motiváció..... | 7 |
| 1.3. Hipotézis..... | 8 |
| 1.4. Téma aktualitása..... | 8 |
| 1.5. Kutatás módszertana..... | 8 |
| 2. SSC szektor fogalmak..... | 10 |
| 3. SSC története..... | 15 |
| 3.1. Globálisan..... | 15 |
| 3.2. Hazai viszonylatban..... | 16 |
| 4. Hazai piac fejlődése..... | 19 |
| 4.1. Munkavállalók száma..... | 20 |
| 4.2. Központokban ellátott funkciók..... | 21 |
| 4.3. Kiszolgált régiók..... | 22 |
| 4.4. Működési modellek..... | 23 |
| 5. Vidék – Budapest összehasonlítás..... | 25 |
| 6. Magyarország helyzete a régióban..... | 32 |
| 7. A Szektor jelenlegi helyzete..... | 35 |
| 7.1. Ingatlanpiac..... | 37 |
| 7.2. Munkaerőpiac..... | 38 |
| 8. Vállalatok reagálása a vírusra..... | 43 |
| 8.1. Beruházások a pandémia idején..... | 44 |
| 9. SSC Beruházás támogatása..... | 46 |
| 10. Magyarország, mint befektetési célpont Pestel-elemzéssel..... | 49 |
| 10.1. Politikai környezet..... | 49 |
| 10.2. Gazdasági környezet..... | 50 |
| 10.3. Szociális környezet..... | 50 |
| 10.4. Technológia környezet..... | 51 |
| 10.5. Környezeti tényezők..... | 52 |
| 10.6. Jogi tényezők..... | 53 |
| 10.7. Összegzés..... | 54 |
| 11. Következtetés..... | 56 |

| | | |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| 12. | Jegyzékek | 57 |
| 12.1. | <i>Ábrajegyzék</i> | 57 |
| 13. | Felhasznált irodalom | 58 |

1. BEVEZETÉS

1.1. Célkitűzés

Kutatásom célja, hogy a magyar üzleti szolgáltató szektor helyzetét bemutassam külön kitérve a jelenlegi kritikus időszakra, melyet a koronavírus járvány generált. Érzékeltetni kívánom, hogy milyen változásokon ment keresztül az iparág a home-office következtében. Bemutatom, hogy hogyan érintette az iparágat a vírus, mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról. Kitérek arra, hogy mennyire találták hasznosnak a munkaadók és a munkavállalók a home-office biztosította lehetőséget. Megvizsgálom milyen volumenű elbocsátásokat okozott a vírus és milyen új pozíciókat, átszervezéseket igényelt. Elemezni fogom, hogy mennyire befolyásolta a magyar központot anyacég gazdasági helyzete. PESTEL analízis segítségével bemutatom Magyarországot, mint SSC befektetési célpontot.

1.2. Személyes motiváció

Tanulmányaim kezdetével párhuzamosan a duális képzés keretében van szerencsém a HIPA-nál (Nemzeti Befektetési Ügynökség) rálátást nyerni az SSC iparágra és annak sajátosságaira, nehézségeire, előnyeire, valamint befektetés-ösztönzési szemmel tekinteni a szektort.

A HIPA minden évben elkészíti az ágazatról szóló összefoglalóját, melyet idén az AmChammel (Amerikai Kereskedelmi Kamara) közösen hoznak létre.

Ezen összefoglaló elkészítésében magam is részt vettem, végigkísértem az egész folyamatot, kezdve a felmérésben feltett kérdések megfogalmazásától a publikációig.

A felmérésnek köszönhetően a kutatásom módszertanának a primer kutatást választottam. A jelenleg Magyarországon jelen levő 130 iparági vállalat közül 67-en töltötték ki az általunk elkészített kérdőívet és ezen cégek a szektorban dolgozó munkaerő 77%-át adják, mely közel 48.600 főt jelent.

1.3. Hipotézis

H1. Jelen írással be kívánom bizonyítani, hogy az SSC iparág azonnal reagált a koronavírus okozta történetekre és továbbra is gördülékenyen működik, fejlődik.

H2. Az elkövetkezendő időszakban is várható további bővülés, terjeszkedés hazánkban, melynek következtében még versenyképesebbé válhat országunk a régióban.

1.4. Téma aktualitása

Magyarországon a Shared Service Center napjainkban a virágzását éli. Az iparág folyamatosan, dinamikusán fejlődik, ezáltal kiváló lehetőséget biztosítva az ambiciózus fiatalok számára. A szektor évenkénti növekedését megvizsgálva, látható, hogy egy vezető iparágról beszélünk, mely további bizakodásra ad okot a növekedést illetően.

Az elmúlt évtizedben országunk igazán attraktívvá vált az üzleti szolgáltató központok körében, ennek köszönhetően mára már több, mint 130 cég, több, mint 63.000 alkalmazottal van jelen a hazai piacon. Összehasonlítva az elmúlt évek eredményeit: 2018-ban 110 cég volt jelen a hazai szektorban, melyek nagyjából 50.000 munkavállalót foglalkoztattak. A fejlődést mutatja, hogy ezen számok 2019-ben 120 vállalatot és 55.000 alkalmazottat prezentálnak, míg az idei, 2020-as évben ismét további fejlődést produkált az iparág.

A Covid19 pandémia először 2019 decemberében kezdte el megfertőzni az emberiséget a kínai Vuhan városában. Majd 2020 márciusában az Egészségügyi Világszervezet (WHO) világvilágjárvánnyá nyilvánította. (Kárpáti, 2020)

A vírus okozta kellemetlenségeket a világgazdaság is megérezte és komoly visszaesések léptek fel. Ezeket vizsgálva fogom bemutatni, hogy milyen változásokon ment keresztül az SSC szektor és hogyan reagált a vírus megjelenésére.

1.5. Kutatás módszertana

Szakedolgozatom alapjául a Business Services Hungary 2020 kiadványhoz készített felmérés szolgál, melynek kidolgozásában magam is aktívan részt vettem. Ennek értelmében a kutatásom módszertana, primer kutatás, melynek eredményeképpen első kézből juthatnak a cégek által megadott válaszok halmazához.

Az idei kiadványt a jelenleg Magyarországon jogi entitással rendelkező 131 vállalat közül 67 kitöltötte. A kérdőív a cégek jelenlegi helyzetét, valamint a jövőbeni trendeket vizsgálja. A 95 kérdésből álló felmérést olyan volumenű vállalatok töltötték ki, akik a szektorban dolgozó, több mint 63.000 munkavállaló 77%-át, tehát közel 50.000 alkalmazottat foglalkoztatnak. A kitöltők nagyrésze már egy jól kidolgozott vállalati struktúrával funkcionál Magyarországon, ezt bizonyítja, hogy a felmérésben résztvevők, mintegy 50%-a több, mint 250 embert alkalmaz. Ami a vállalatok magyarországi jelenlétét illeti és a szektor egyre nagyobb érettségét bizonyítja, hogy a cégek 40%-a 2010 előtt döntött úgy, hogy Magyarországra hozza valamely szolgáltató központját. (BUSINESS SERVICES HUNGARY 2020)

A szakdolgozatom elkészítése során szekunder kutatást is végeztem. A HIPA-hoz hasonló, befektetési ügynökségek kiadványait és elemzéseit vizsgáltam.

2. SSC SZEKTOR FOGALMAK

Szakirodalmi áttekintésem során rengeteg fogalommal találkoztam. Elsőként e definíciókat kívánom rögzíteni. A legtöbb fogalom külföldi forrásból ered, ezért a megfogalmazások a saját fordításaim eredményei.

Az interneten elérhető források szerint az alábbi alapfogalmakkal találkoztam a szakdolgozatom írása során. Később közülük párat részletesen fogok definiálni, azonban a téma megértéséhez szükség van egy egyszerűsített, alapfogalmakat magában foglaló jegyzékre.

BPO: Business Process Outsourcing - A BPO az a ki-, vagy áthelyezés, amikor a vállalatok főtevékenységüknek nem tekinthető folyamataikat máshová telepítik át - ilyen a bérszámfejtés vagy más adminisztratív feladatok. (www.piacprofit.hu, 2006)

BSC: Business Services Centre – Üzleti szolgáltató központ, mely minden olyan nemű szolgáltatást ellát, ami egy vállalat üzleti folyamatait illeti. (Randstad, 2016)

Captive Centre – nem létezik rá magyar fordítás vagy fogalom, mely pontosan definiálná, de lényege, hogy kizárólag az anyavállalat számára szolgáltató. (www.gartner.com, 2020)

CoE: Centre of Excellence, de találkoztam Centre of Expertise fogalommal is a rövidítés keresésekor. Az ilyen központokat hívjuk kiválósági központoknak, ahol többnyire K+F tevékenységet folytatnak vagy rendkívül magasan képzett munkaerőt alkalmaznak.

GBS: Global Business Services - a szolgáltatásnyújtás integrált együttese vállalaton belüli támogató szolgáltatások számára. A szolgáltatásnyújtás az ügyfeleknek és a szolgáltató központoknak megfelelően globális kiterjedésű. Az egyes szolgáltatásokat biztosító szervezetek lehetnek akár belső, akár külső szolgáltatók, de szolgáltatásnyújtás mindenképpen egy globális szolgáltató szervezetből központilag irányított. A szolgáltatásnyújtás egymás közt harmonizált és végpontól-végpontig (end-to-end) tart. (Marciniak, 2014)

Hybrid Centre: egy olyan üzleti szolgáltató egység, mely a vállalaton belüli és azon kívüli üzleti folyamatokat is ellátja, természetesen egy adott versenypiacon. (Business Services Hungary, 2019)

SSC: Shared Service Centre - Magyarul szolgáltató-központnak hívjuk őket. Tulajdonképpen az outsourcing egy fajtája. Egy szolgáltatás csomag, melyben nem egy, hanem több egymástól eltérő részfolyamatot ad ki a cég egy külső vállalat számára (pl.: telefonos ügyfélszolgálat, adminisztrációs feladatok), ezzel még egységesebbé, hatékonyabbá és olcsóbbá téve

tevékenységét. Az SSC-k klasszikusan háttértevékenységeket látnak el. (www.hrportal.hu, 2020)

Több forrás is megerősítette számomra, hogy maga a Shared Service fogalom az 1980-as évekből az Amerikai Egyesült Államokból ered. Az azonban már nem egyértelmű, még a téma legjelentősebb kutatói számára sem, hogy pontosan kitől ered. Több kutató is kereste a pontos definíciót, de egységes fogalom azóta sem született. A téma legjelentősebb kutatóinak körében sem létezik egzakt definíció. ¹

A Shared Service Centerek fogalmát kétféle módon értelmezhetjük.

- Az első eset, amikor minden, a shared service modellt használó központot SSC-nek nevezünk.
- A második eset, pedig amikor a shared service egyik altípusát a captive centert is shared service centerként tüntetik fel. A captive center, olyan szolgáltató központ, mely kizárólag az anyavállalat számára nyújt szolgáltatásokat, míg a shared service centerek külső vállalatok számára is nyújtanak szolgáltatásokat.

A központok fogalmai közötti különbségeket a szakirodalomban sokszor nem tüntetik fel, rosszul használják vagy nem érthető módon fogalmazzák meg. Ennek kapcsán kívánom most tisztázni az alábbi fogalmakat.

A Shared Service Centert magyarul általában szolgáltató központnak szoktuk nevezni, azonban ez nem teljesen fedi a valóságot. Ha szó szerint szeretnénk fordítani, talán az osztott szolgáltatások központja állnak legközelebb a pontos megnevezéshez. Gyakori az osztott szolgáltató központ, üzleti szolgáltató központ elnevezés is. A fogalom érdekessége, hogy tulajdonképpen nem létezik helyes vagy helytelen elnevezés.

Sokszor a téma szakértői sem tudják tisztán eldönteni, melyik kifejezést használják. Általában három féle módon nevezik meg a shared service centereket.

¹ A fejezet az alábbi források felhasználásával készült:
Marciniak, 2014

- Az egyik módszer, hogy a modellt használó központokat általánosan Shared Service Organization-nek nevezik. Ez a megnevezés magában foglalja a captive center és shared service center altípusokat.
- Egy másik módszer szerint a captive centert, mint alaptípus elnevezést használják és ebből fejlődik ki a shared captive center, mely kifelé is nyújt szolgáltatást.
- A harmadik módszer, melyet leginkább az üzleti életben használnak, a shared service altípusokat különbözteti meg, olyan módon, hogy különbséget tesz a befelé szolgáltató, vagyis belső SSC-k és a kifelé is szolgáltatást nyújtó, vagyis külső SSC-k közt.

Fontos megjegyezni, hogy a piaci szereplők egyre inkább próbálnak az elnevezésükkel is előnyt teremteni, ezért gyakran használják például a GBS, mint Global Business Services kifejezést. Ez az elnevezés komplexebb, magasabb hozzáadott értékű munkát sugall, mint például adatelemzés vagy kutatás-fejlesztés és innováció.

A Shared Service Center kifejezést mára már csak a legegyszerűbb feladatokat ellátó központok használják, akik monoton munkafolyamatokat kínálnak és főként az anyavállalathoz tartozó cégek, akik csak belső szolgáltatást nyújtanak, ezért nem szükséges számukra, hogy a piacon magasra pozícionálják magukat.

A Captive Center modell

A captive center modell lényege, hogy csak belső szolgáltatást nyújt, tehát az anyavállalat számára végez feladatokat. A szakirodalomban található rá egy másik kifejezés is, ami a Global In-house Center elnevezést használja. A GIC-k főként offshore helyszíneken jelentek meg, ezek közül is kiemelkedő India, amely az olcsó munkaerő miatt, a piac hatalmas rétegét szívja fel és rendszeresen történnek áthelyezések Indiába. Az indiai gócpontok mellett egyre népszerűbbé vált az offshore captive centerek számára Kína, Közép-Kelet Európa, Latin-Amerika és a Fülöp-szigetek is.

A Captive Center modell együttműködést jelent az üzleti egységek között. Az együttműködés három fajtáját ismeri el a szakirodalom.

- Az első modell, amikor a centerek közös folyamatokat és megosztott kompetenciákat használnak. Erre a módszerre jellemző, hogy minden egyes központ ugyanúgy végzi el a feladatokat és amennyiben a folyamat szakértelmet igényel, közösen osztják fel egymás között a feladatokat.

- A következő megoldás, hasonló az első modellhez, annyi eltéréssel, hogy itt fontos szerepet játszik a földrajzi elhelyezkedés is. A folyamat funkciók ugyanazok, mint az első modell esetén, viszont a gazdasági tevékenységeket közös helyszínen látják el, hogy az adatok biztonságosan menthetőek legyenek, csökkentve ezzel az egységek közti határon túli nyomást.
- A harmadik modell pedig az első két eset összefonódásából keletkezik. A folyamatokat mindent résztvevő számára kölcsönösen nyújtják a különböző szervezeti egységek határain túli közös kompetenciákkal.

A Captive Centerek fő célja, hogy a költségeiket csökkentsék, azonban, ha nem jól választanak lokációt ez a stratégia könnyedén kudarcot vallhat. Fontos, hogy a helyi piac fejlettségi szintje megfelelő legyen és rendelkezésre álljon elegendő, képzett munkaerő. Amennyiben ezek a feltételek nem teljesülnek, logikusabb lépés a folyamatok kiszervezése vagy más helyszínek feltérképezése egy esetleges investálásra.

A Shared Captive vagy Shared Service modell

Ez a modell a hagyományos Captive Center modellt fejlettebb változata. Itt már nem kizárólag az anyavállalat felé szolgáltatnak a központok, hanem kifelé is. A Shared Service modellt gyakran keverik az insourcinggal.

A külső szolgáltató központok számára kiszervezett tevékenységeket vagy funkciókat outsourcingnak nevezzük. Lényegében a korábban az anyavállalat által elvégzett folyamatok kiszervezését jelenti egy külsős partner számára, akitől a szolgáltatást később piaci áron visszavásárolják.

Az outsourcingot többféleképpen is tudjuk csoportosítani. Az egyik ilyen módszer a kiszervezés mértéke szerinti csoportosítás. Létezik teljes outsourcing és részleges outsourcing. A különbség, hogy míg a teljes outsourcingnál a folyamatok 100%-át kiszervezik egy külsős partner számára, addig a részleges outsourcing során a munka feladatok 20-80%-át szervezik ki. A részleges outsourcing előnye, hogy a folyamatok egy részét házon belül végzik, ezért megfelelően tudja ellenőrizni a külsős központot. A részleges kiszervezést gyakran követi a teljes kiszervezés, hiszen ha jól működik a vállalatok közt az együttműködés, akkor hatékonyabb lehet, ha az egész munkafolyamatot átveszi a külső szolgáltató központ.

Földrajzi értelemben megkülönböztethetünk onshore, offshore és nearshore outsourcingokat.

A Shared Captive és az Outsourcing modelleket összehasonlítva jelentős mennyiségű előnnyel, illetve hátránnyal is találkozhatunk, ezért nem tudok egyértelműen álláspontot foglalni egyik modell mellett sem.

Az outsourcing előnyei közé sorolható, hogy a szaktudásuknál fogva minőségi munkát végeznek el, mely egyértelműen hatékonyabb, mintha egy shared serviceben végeznék azt. A költséghatékonyságot illetően is jobb modellnek bizonyul az outsourcing modell. A fejlesztések miatt felmerülhetnek egyéb költségek, ha egy vállalat a shared service modell mellett dönt, azonban az outsourcingnál ezeket a ráfordításokat a külső beszállító maga fedezi. A modell egyik hátránya, hogy bizalmas információk kerülhetnek például a konkurencia kezébe. Amennyiben nincs meg a megfelelő összhang a szállító és az anyavállalat között, az könnyedén a szervezet céljainak megvalósításának a rovására mehet.

Ezzel szemben a shared service modellnél nem áll fenn az a veszély, hogy külsős partner, bizalmas információkat kezel, hiszen vállalaton belül oldják meg a feladatokat. Közelebbi kapcsolatban állnak az anyacéggel és ismerik a cég kultúráját, stratégiáját, ezért gördülékenyebbé válhat az információcsere és hatékonyabbá a munka. A shared service modell esetén az anyavállalat könnyebben ellenőrizheti, hogy a szolgáltató központ, milyen minőségű munkát végez, hiszen rálát a feladatokra. Hátránya viszont, hogy gyengébb minőségben vagy hosszabb idő alatt tudja ugyanazt a munkafolyamatot ellátni, mint egy outsourcing modell, hiszen ott erre szakosodott munkavállalók dolgoznak.

3. SSC TÖRTÉNETE

3.1. Globálisan

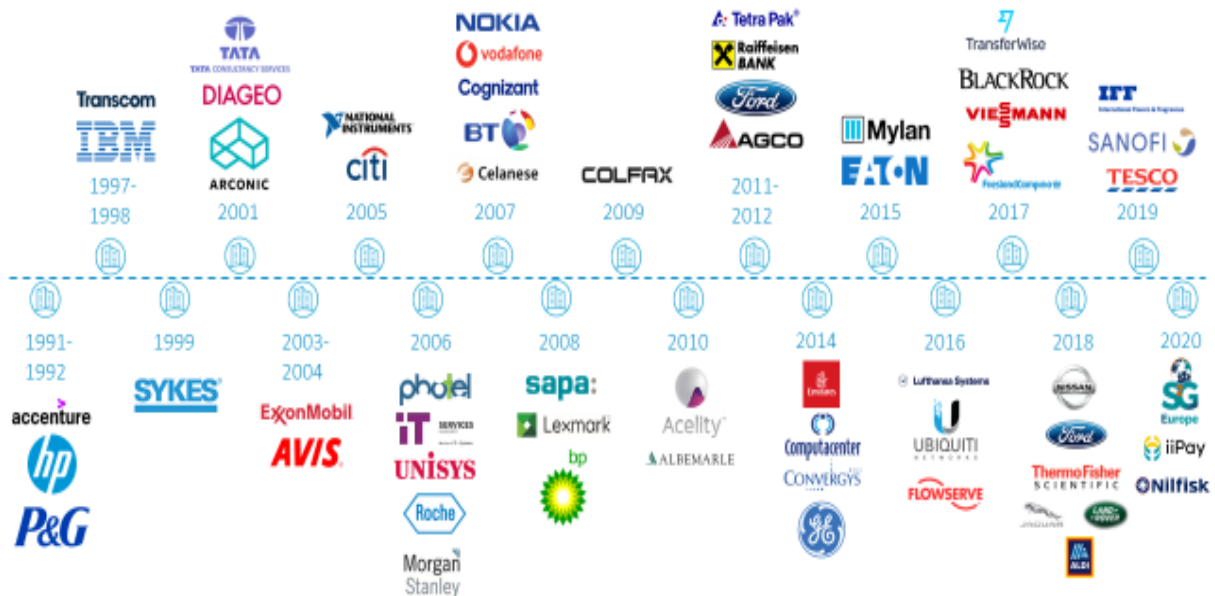
A szolgáltató központok elsőként az 1980-as évek elején jelentek meg az Amerikai Egyesült Államokban és fő céljük a költséghatékonyság maximalizálása volt. Hamar felismerték az európai piacon rejlő lehetőségeket, így az olcsó munkaerő miatt terjeszkedni kezdett a szektor. A Közép-Kelet Európai régió egy nagy Share Services Center gócponttá nőtte ki magát, melynek Budapest a kezdetektől fogva az egyik számottevő városa. Napjainkra az autóipart követve a második legnagyobb szektorrá nőtte ki magát hazánkban, több mint 130 szolgáltató központtal, és közel 65.000 dolgozóval. (Istók, 2020)

Az SSC központok sikerének egyik oka, hogy a koncentráció előnyeit (méretgazdaságosságból eredő költségmegtakarítás) ötvözi a decentralizáció pozitív hatásaival (rugalmasság, a helyi igényekhez való magasabb szintű alkalmazkodás). Adott funkcióra koncentrálva lehetővé válik a költségek csökkentése mellett a folyamatok standardizálásának, a nagyfokú specializációnak, az alkalmazott csúcstechnológiának köszönhetően a vevői igényekhez való nagyfokú, rugalmas alkalmazkodás is. (Juhász, 2017)

Mivel a technológiák fejlődésnek indultak, több olyan funkció is kihelyezhetővé vált, melyet kezdetben nem szerveztek ki a cégek, ilyenek például a K+F tevékenységek. Az SSC-k kezdetben csak egyszerű feladatokat láttak el, manapság viszont egyre összetettebb folyamatokat szállítanak az anyacég számára. A magasabb hozzáadott értékű feladatkörök is kihelyezhetőek már, mint például az értékesítés, vagy pénzügy és kontrolling tevékenységek. Ezeknek a fejlődéseknek köszönhetően jelentek meg a BSC, vagyis Business Services Centerek, melyek az SSC-től fejlettebb, több funkciót ellátó, összetettebb központok (legalábbis elnevezésük alapján). A globális üzleti szolgáltató központok nagyobb költséghatékonysággal tudnak működni, hiszen míg az SSC-k nagyjából 20%-os költség-csökkentési arányt produkálnak, addig a BSC-knél ez a szám meghaladhatja a 40%-ot.

3.2. Hazai viszonylatban

Magyarországi SSC szektor belépői

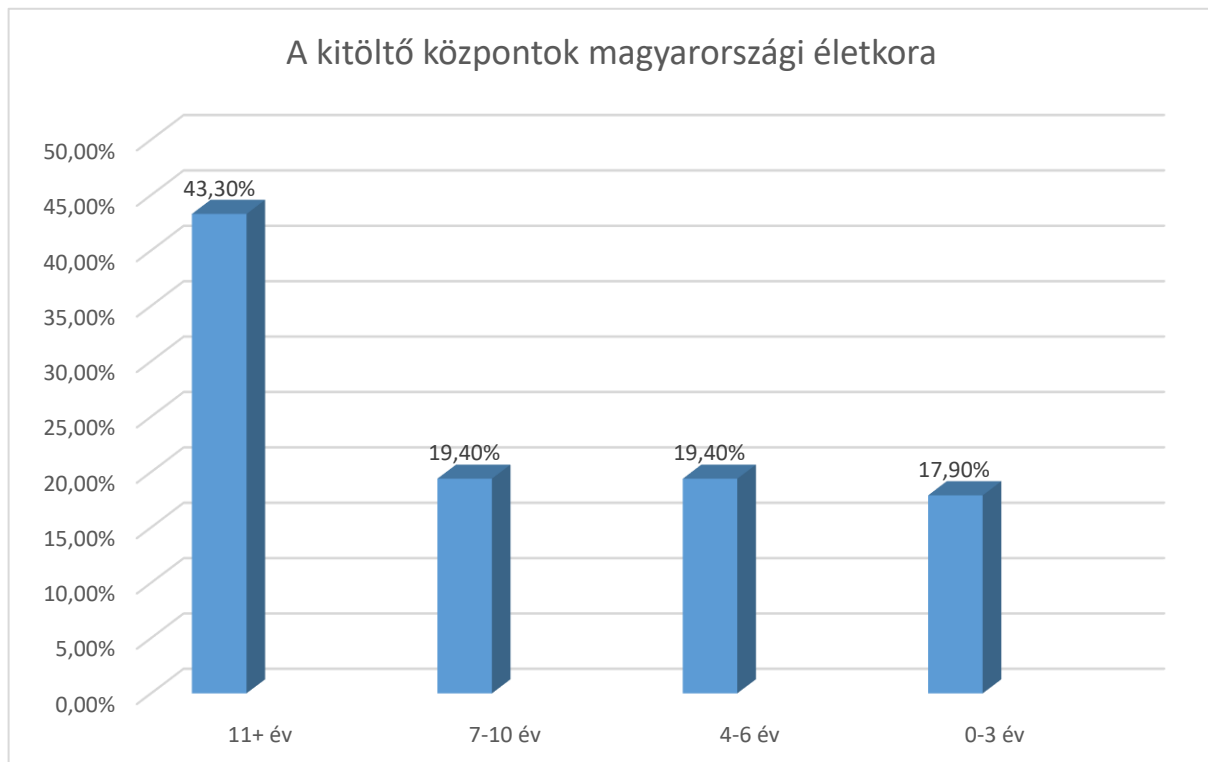


1. ábra
Magyarországi SSC szektor belépői (saját szerkesztés)

Magyarországon az 1990-es évek elején jelent meg a szolgáltató szektor, melynek első képviselői a HP, Accenture és a P&G voltak. Mára több, mint 131 vállalat képviseli magát a hazai szektorban. Magyarországon az Ericsson Magyarország Kft. volt az első cég, mely már SSC funkciókat is ellátott, de még nem tipikus szolgáltató központként volt jelen a piacon. mely mára, több mint 2000 munkavállalót foglalkoztat budapesti központjában.

Az 1990-es évek elején egyértelműen tranzakcionális munkafolyamatokat szerveztek ki a cégek Magyarországra, majd ez később a szektor érettségének köszönhetően, folyamatosan változott és mára elértük azt a szintet, hogy a vállalatok nagyobb százaléka magasabb hozzáadott értékű, komplex munkafolyamatokat szervez ki. Ezt támasztja alá a felmérésünkben feltett kérdésre adott válaszok azon halmaza is, mely szerint a vállalatok 54%-ban végeznek magasan hozzáadott értékű munkát és 46%-ban pedig tranzakcionális munkát. Eleinte jellemző volt, hogy mindösszesen 1 munkaterületet vagy funkciót láttak el a központok. A fejlődés újabb

lépcsőfoka volt a Center of Excellence-k megjelenése. Magyar fordítása, kiválósági központ, ami annyit tesz, hogy kutatómunkát, K+F tevékenységet végeznek a központban, ami a legnagyobb, legképzettebb rétegét kívánja a munkaerőpiacnak. Mára, évente 4-6.000 új munkavállalónak biztosít lehetőséget a szektor, hogy ebben a dinamikusan fejlődő ágazatban dolgozzanak. Főként HR, IT, pénzügy, ügyfélszolgálat és logisztikával kapcsolatos funkciókat látnak el a magyarországi központok, de egyre gyakoribbak az elemzést vagy kutatást végző funkciók bevezetései is. Eleinte az elvárt nyelv az angol volt, mára ez elengedhetlenné vált,



2. ábra

A kérdőívet kitöltő központok magyarországi életkora (saját szerkesztés)

sőt előnyt jelent, ha valaki több idegen nyelven is képes kommunikálni, főként, ha ezek közül egyik legalább egy kevesek által beszélt idegennyelv.

A szektor érettségét jól tükrözi a kitöltő központok magyarországi életkorát ábrázoló diagram. A vállalatok csaknem 44%-a 11 évnél régebbre visszanyúló magyarországi tevékenységgel rendelkezik és mára már többségükben 250 főt meghaladó létszámmal operálnak. Ezidő alatt ezek a vállalatok nem csak megtartották a hazai szolgáltató központjaikat, hanem az IBM-et alapul véve alapos bővítésekkel operáltak és mára több vidéki nagyvárosban is jelen vannak. A 7-10 évig terjedő skálán éppúgy közel 20% az arány, mint a 4-6 éves központok esetében. A 0-3 éves központok aránya kb. 18%. Érdeemes megjegyezni, hogy az elmúlt években több nagyszerű projektet is sikerült magyarországra hozni, melynek egyik legjelentősebb vállalata a

JLR (Jaguar Land Rover), ami egy kutatás-fejlesztés központ és főként mérnöki tevékenységeket látnak el itt. (Marcus, 2018)

A magyar piac attraktivitását a Shared Service Centerek számára jól mutatja, hogy a kitöltők 21%-a kíván az elkövetkezendő 1-3 évben bővülni vagy új központokat hazánkban létesíteni. Továbbá a megkérdezettek 12%-a vidékre való terjeszkedésben gondolkozik.

Jelen vannak Magyarországon olyan SSC központok, melyek már több lábbal is rendelkeznek. Ilyen például Július 1-jétől Deutsche Telekom IT Solutions (DT-ITS) márkanévvel működő IT Services Hungary. A legfrissebb – velük kapcsolatos – információ, hogy 2020 nyarán új szegedi telephelyet nyitott a vállalat, ahol többnyire informatikai területeken szolgálják ki az ügyfelek igényeit. Emellett 2007-ben Debrecenben, 2012-ben pedig Pécsen hoztak létre szolgáltatóközpontokat. (www.deuschtelekomitsolutions.hu, 2020)

A hazai üzleti szolgáltató központok sikerességének kulcsa a befektetőbarát üzleti környezet, a magasan képzett munkaerő és a fejlett infrastruktúra. Az utóbbi évtizedeket tekintve Magyarország egy jelentős nemzetközi csomóponttá nőtte ki magát az üzleti szolgáltatóközpontok körében, hiszen mára több mint 131 cég, közel 64.000 alkalmazottal működik országunkban. A magyarországi SSC szektor komoly érettségről és komplexitásról tesz tanúbizonyságot, miközben folyamatosan fejleszti a hazai tehetségeket és vonzza az új befektetőket az iparág számára. A Magyar Kormány számos engedményt és támogatást nyújt annak érdekében, hogy üzleti szolgáltatóközpontokat csábítson országunkba.

„Magyarország mellett szólt az ország NATO és Európai Unió tagságunk is. Az Európai Unióba való belépésig a multinacionális vállalatok külön kezelték Nyugat-Európa egységes piacát és Közép-Kelet Európát. Az itt fekvő országok csatlakozásával azonban a vállalatok számára értelmetlenné vált a megosztottság. El kellett dönteni, hogy az újonnan csatlakozó országokból áttelepítik, az egységesíthető funkciókat a nyugat-európai központokba vagy fordítva történjen, és azok költözzenek ide. Mivel ez utóbbival további költségelnyök váltak realizálhatóvá, illetve olyan kelet-európai munkaerő megtalálása és alkalmazása, amely beszéli a nyugat-európai nyelveket jóval egyszerűbb volt, mint fordítva, ezért sok nyugati cég az Európai Unió csatlakozást követően hozott létre szolgáltató központot a régióban, így például hazánkban is. Fontos további szempont lehetett még Magyarország, benne a főváros nemzetközi viszonylatban is magas életszínvonala, életminősége is. Mára elértük, hogy a fővárosban sok külföldi fiatal tölti a fiatalok éveinek egy részét, tanul és dolgozik, mivel jó életszínvonalon, viszonylag olcsón élhet itt.” (Marciniak, 2014, 84. o.)

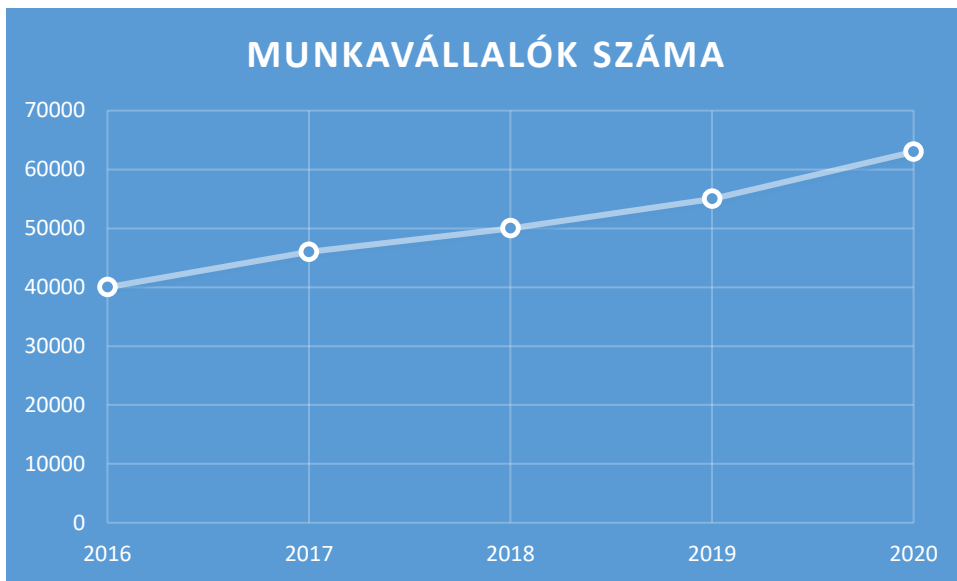
4. HAZAI PIAC FEJLŐDÉSE

Az SSC vállalatok a terciér szektorhoz tartoznak, melynek teljes külföldi működőtőke befektetése hozzávetőlegesen 1398 milliárd forint. Pontos és hivatalos nemzetgazdasági adat azonban az SSC szektorról nincs. (Pusztai, 2020)

A hazai piacon a szolgáltató szektor az elmúlt évtizedekben nagyot lépett előre és mára a járműipar mellett a 2. legjelentősebb iparág. Pontos számadatokat nem találtam, de egyéni számításaim alapján nagyjából a GDP 1.3%-át adja ma hazánkban. Egyes szakemberek szerint a GDP 1.1-1.2%-át adja. Mivel nem egy termelő ágazatot vizsgálunk, így nagyon nehéz pontosan meghatározni az értéket.

A termelő és szolgáltató szektor vizsgálva, fontos megemlíteni, hogy a két ágazat nem veszi el egymástól a gazdasági vagy humán erőforrásokat, hanem kiegészítik egymást. Teljesen más munkaerőre van szükség, mindkét piacon. A szolgáltató központok sokkal könnyebben váltanak „telephelyet”, mint egy termelő vállalat. Ez azért előny Magyarország számára, mivel kedvező feltételek esetén, könnyedén vonzhatja SSC-k sorát hazánkba. Egy termelő vállalat esetén ez jóval nehezebb feladat, hiszen ott ipari ingatlan, beszállítókat és nyersanyagot is szükséges előteremteni, illetve egy hosszabb procedúrát von maga után.

4.1. Munkavállalók száma



3. ábra
SSC szektorban dolgozók száma Magyarországon (saját szerkesztés)

A szektor nagyot lépett előre az elmúlt 5 évben is a munkavállalók számát illetően. Természetesen ezzel egyenes arányosságban áll, hogy több üzleti szolgáltató központ is Magyarországot választotta befektetése helyszínéül.

2016 és 2020 között nagyjából 20 SSC-t telepítettek Magyarországra. 2016-ban 90, 2017-ben 98, 2018-ban 110, 2019-ben 120, míg 2020-ban már 131 szolgáltató központ található hazánkban. A szektor alkalmazottainak mennyisége tehát 58%-kal növekedett, míg a központok száma 45%-kal nőtt.

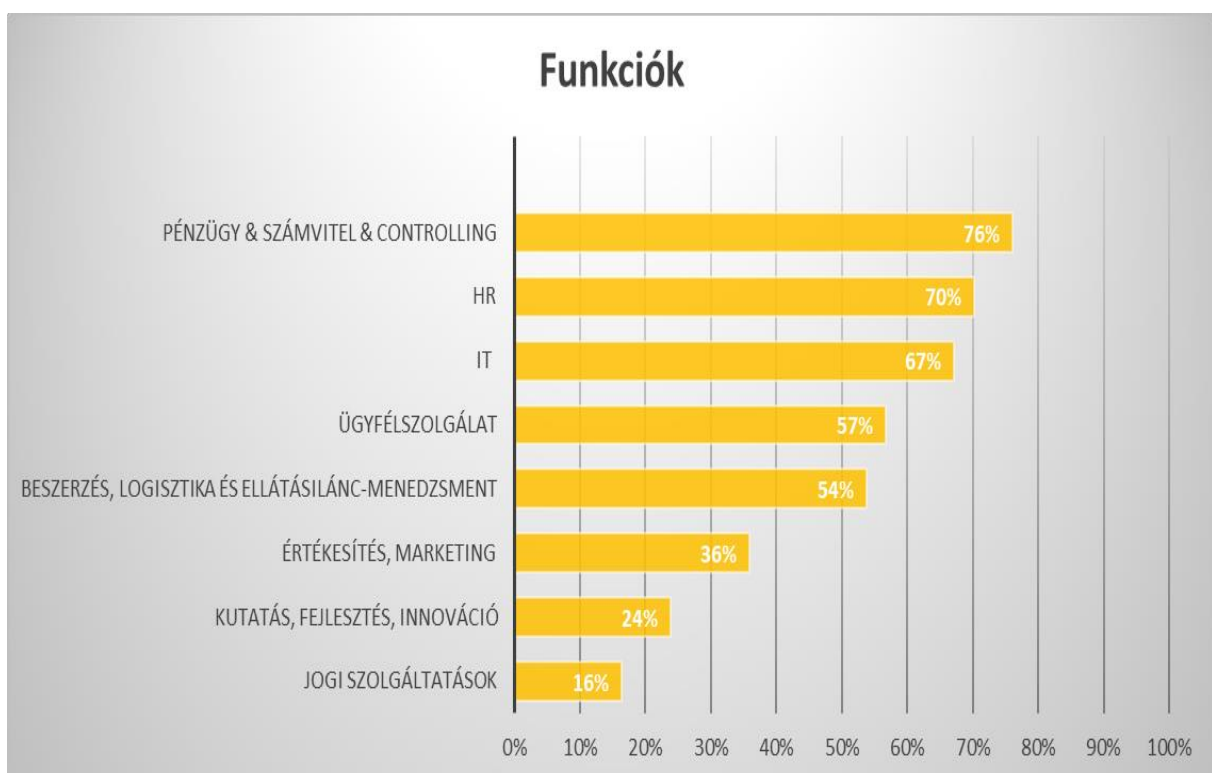
A fluktuációs ráta továbbra sem kedvező viszont ránk nézve. Kelet-Európában 11-15% közé teszik a fluktuációt, mely jóval meghaladja a Nyugat-Európa által produkált 5-10%-ot. (www.hrportal.hu, 2013)

A kérdőívet kitöltő vállalatok lemorzsolódási rátája 12%, ami igazolja a keleti-európai arányt. Ez abból adódhat, hogy a bérek is elmaradnak a nyugaton tapasztaltakhoz képest és a legfőbb kiváltó ok, amikor egy munkavállaló elhagyja a munkahelyét a szektorban, az a magasabb fizetési igény. Függetlenül attól, hogy az iparágban hazai szinten átlag felett keresnek a dolgozók. A válaszadók közel 65% tapasztalta, hogy a fizetési igények miatt mondtak fel náluk alkalmazottakat. Továbbra is jelentős tényező, hogy többen külföldön képzelik el a jövőjüket, ezért nem kívánnak tovább a hazai piacon dolgozni. Főleg a fiatalok körében jellemző, hogy nem látnak tiszta karrierutat, ezért a váltás mellett döntenek (ez az esetek nagyjából 27%-ában

lép fel). Kisebb az aránya annak, hogy a leépítés miatt kényszerülnek elhagyni a munkahelyüket, vagy nem megfelelő bánásmódban részesítik őket a vezetők.

4.2. Központokban ellátott funkciók

A kezdetben tranzakcionális munkákat ellátó központok mára kibővítették tevékenységeiket és egyre több feladatot látnak el Magyarországról. A funkciókat illetően a legnépszerűbb szolgáltatások a pénzügy, számvitel és controlling funkciók. Ezeket követi a HR, IT és ügyfélszolgálat. Jellemzően ezeket a funkciókat látják el globálisan is az SSC központok.



4. ábra

Hazai központokban ellátott funkciók (saját szerkesztés)

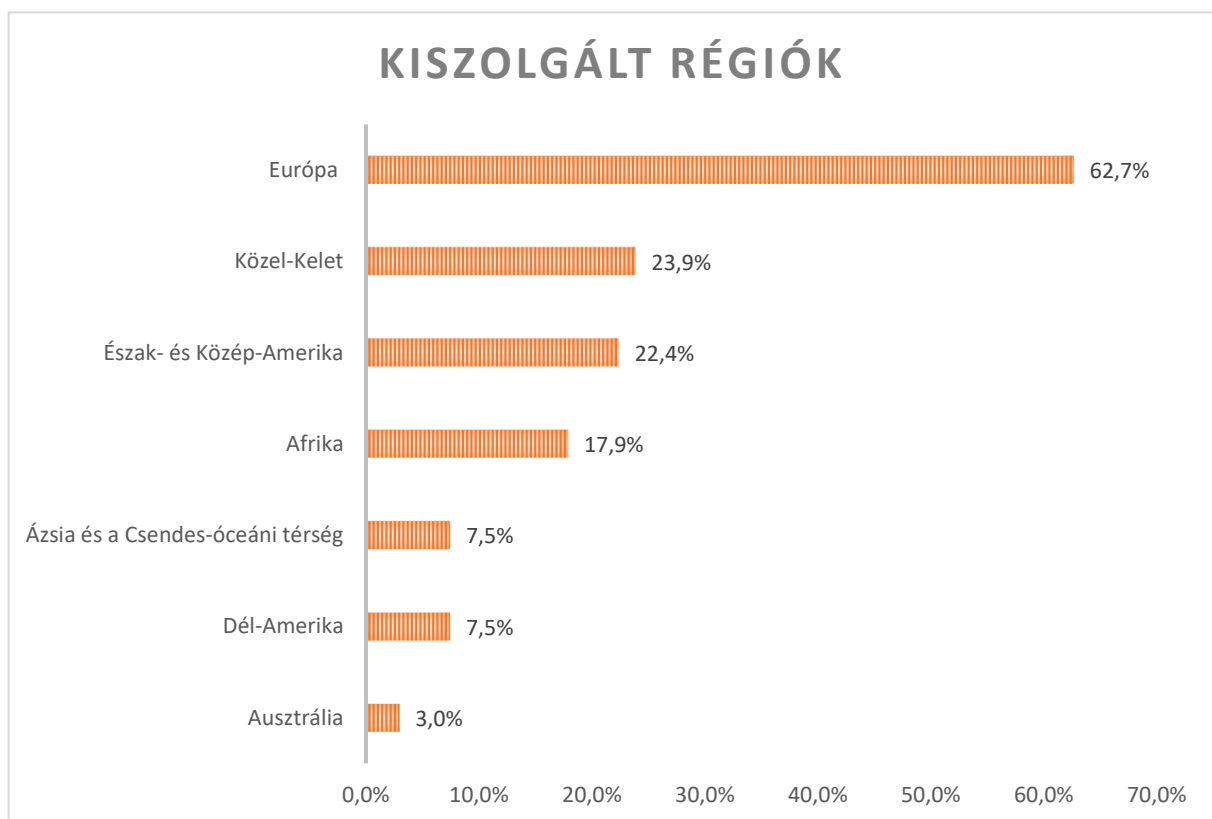
A pénzügyi területen kiemelkedő vállalat a KLM Magyarország, mely az Air France KLM magyarországi fióktelepe. Globálisan, több mint 150 országot szolgálnak ki hazánkból és kifejezetten a pénzügy és számviteli munkafolyamatokat látják el. (www.sscheroes.com, 2020) Kifejezetten HR tevékenységet jellemzően nem végeznek a központok, hanem a több funkciójuk mellett, HR munkafolyamatokat is ellátnak a hazai központokban.

Ügyfélszolgálati tevékenységet a vállalatok 57%-a lát el, viszont megfigyelhető, hogy több helyen is vidéki helyszíneken valósítják meg ezeket a központokat. Például a Budapest Bank

egyik ügyfélszolgálattal foglalkozó fiókja Békéscsabán van jelen, körülbelül 800 alkalmazottal. Az E.ON szintén országszerte több, mint 1000 főt foglalkoztat ügyfélszolgálati szolgáltató központjaiban Budapesten, Pécsen és Debrecenben.

Nyilvánvalóan a szektor komplexitását tekintve nehéz meghatározni, hogy mely központ milyen funkciókat lát el pontosan, illetve mára szerencsére fejlődött annyit a hazai piac, hogy nem található olyan SSC hazánkban, aki csak egyfajta tevékenységet végez. A beszerzés, logisztika és ellátásilánc-menedzsment is jelen van a magyar piacon, csakúgy, mint az értékesítés, marketing, kutatás-fejlesztés, innováció vagy a jogi szolgáltatások.

4.3. Kiszolgált régiók

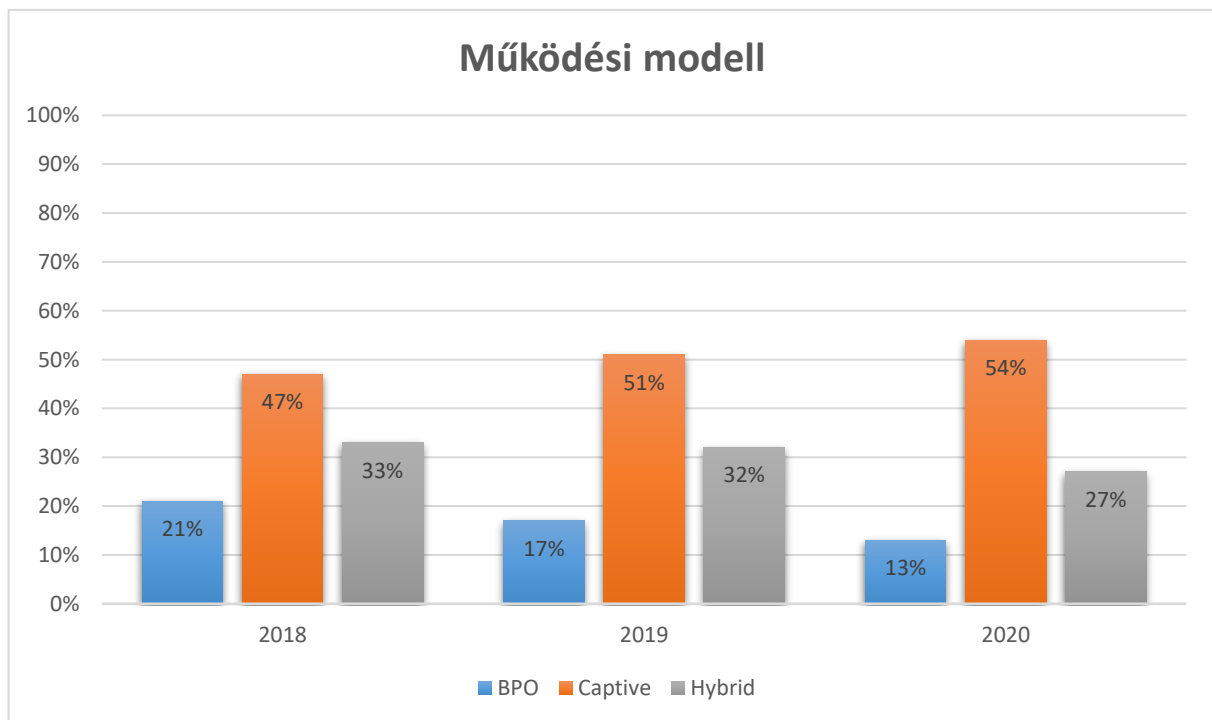


5. ábra
Hazai központok által kiszolgált régiók (saját szerkesztés)

A magyar szolgáltató központok globálisan szolgálják ki ügyfeleiket. Elsősorban az európai vállalatok számára való beszállítás, azonban a Közel-Kelet vagy Észak- és Közép-Amerikából származó vállalatok számára szintén jelentős mennyiségben végeznek el feladatokat a hazai központok. A felmérésben szereplő vállalatok közül csupán

ketten nyilatkoztak úgy, hogy mindössze a hazai piac számára szolgáltatnak. Ez ismét a szektor érettségét bizonyítja, hiszen globálisan megállják a helyüket a piacon a magyar szakemberek. Nyilvánvalóan, ahhoz, hogy globális mértékű szolgáltatásra legyenek képesek ezek a központok, magasfokú nyelvtudásra van szükség. A válaszadók 100%-nál használják az angolt, mint munkanyelvet. Ezt követi 82%-kal a német, majd 64-64%-kal francia és a spanyol nyelv. Érdekes, hogy mint munkanyelv a magyar és az olasz nyelv megegyező adatot produkált (61%). A hazai központokban használják még a holland, orosz, portugál, lengyel, szlovák, cseh, görög, svéd, román, arab, dán, finn és kínai nyelveket is. A hazai piacon a rekordtartó vállalatnál jelenleg 36 nyelven kommunikálnak.

4.4. Működési modellek



6. ábra
Működési modellek a hazai piacon (saját szerkesztés)

Az elmúlt három év időszakát összehasonlítva látható, hogy a Captive centerek folyamatos fejlődésen és növekedésen mennek keresztül, ami pozitívan hat az iparág hazai megítélésére, mivel ezekben a központokban komplexebb feladatokat látnak el a beosztottak, mint egy BPO-ban. Befektetésösztönzéskor gyakran előfordul, hogy a BPO-kat a vidéki nagyvárosok felé terelik, hiszen ott olcsóbb munkaerőt, magasabb támogatási intenzitást érhetnek el, azonban ez a szolgáltatás minőségét nem befolyásoló tényező.

A hybrid modell visszaesése már kevésbé örvedetes, hiszen ezekben a központokban is többnyire magasan hozzáadott értékű munkát végeznek

5. VIDÉK – BUDAPEST ÖSSZEHASONLÍTÁS

Vidék és Budapest közötti különbség²

Egyértelműen látható, hogy a szektor jelenleg főként a Budapesten és annak vonzáskörzetében van jelen. Ezt mutatja a kitöltők lokációja is.



7. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalatok lokáció szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

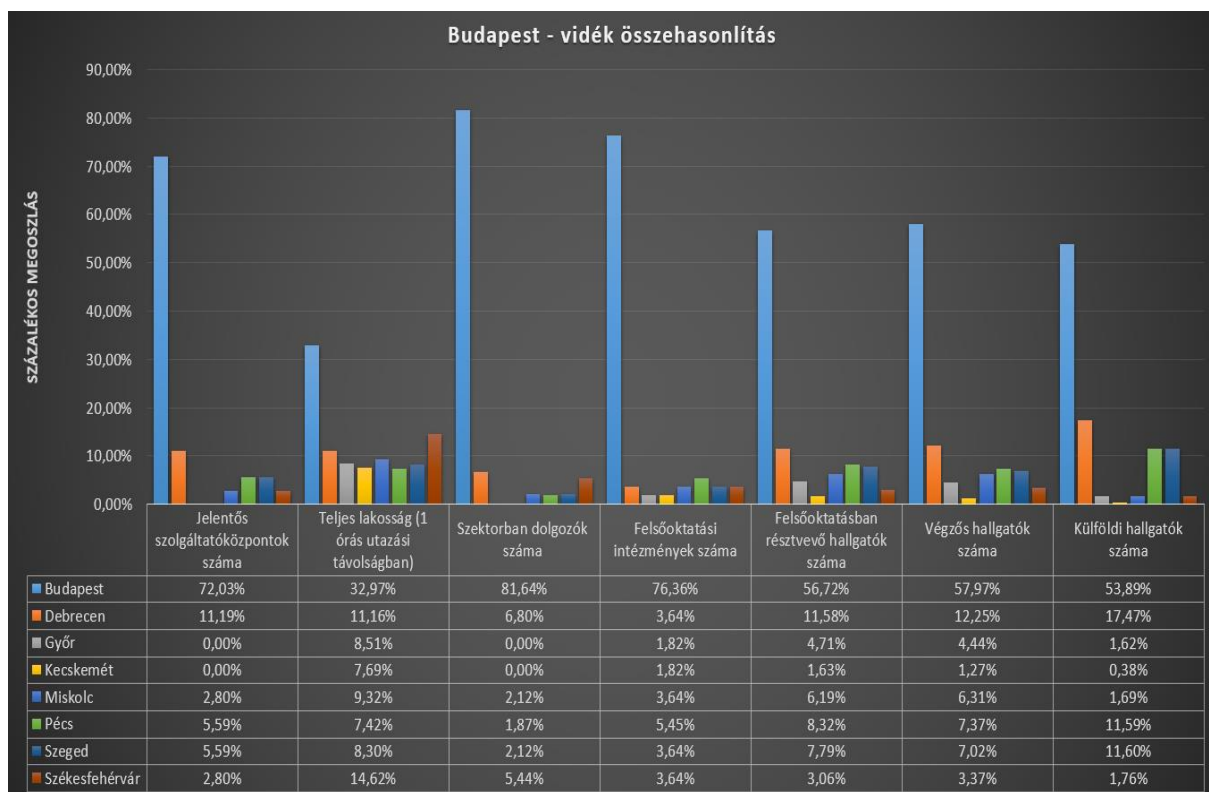
Ebből arra a következtetésre juthatunk, hogy egyértelműen a főváros a befektetők elsőszerű célpontja. Azonban a vidéki helyszínek számára is lehet esély, hiszen az eddig Magyarországon SSC lábat létrehozó és a felmérésben résztvevő cégek 12%-a tervezi, hogy az elkövetkezendő 1-3 évben vidéken is kíván terjeszkedni és újabb központokat létrehozni. Egyelőre a vidéki nagyvárosok főként, mint másodközponti célpontként kerülnek a vállalatok látókörébe. Csekély számban vannak azon érdeklődők, akik ténylegesen megvizsgálják a vidéki lokációkat, mint esetleges befektetési helyszín.

² A fejezet az alábbi források felhasználásával készült:

HIPA – Business Services Hungary 2020
HIPA – Business Services Hungary 2019
HIPA – Business Services Hungary 2018
HIPA – Business Services Hungary 2017

Jelen pillanatban a vidéki nagyvárosok nincsenek felkészülve több, igazán nagy volumenű befektetés kiszolgálására. A munkaerő, valamint az irodaingatlanok hiánya miatt egy több száz, esetleg ezer főt foglalkoztató multinacionális vállalat nem vagy kevésbé veszi figyelembe a Budapesten kívül eső területeket.

A legfőbb lehetséges SSC lokációk a következők ma hazánkban: Budapest, Székesfehérvár, Miskolc, Debrecen, Pécs, Szeged és Kecskemét.



8. ábra

Budapest – vidék összehasonlítása (saját szerkesztés)

A Budapest és vidék közötti különbség bemutatását a főváros általános leírásával kezdeném. Jelenleg Budapesten 103 szereplője van az üzleti szolgáltató központ szektornak, mellyel egyértelműen piacvezető hazánkban. A népeiséget általában úgy elemezzük, hogy 1 óras utazási időintervallumot határozunk meg, ez Budapest esetében 3.047.318 lakost eredményez, mely szintén messzemenőleg a legtöbb a hazai munkaerőpiacon. Az SSC szektorban jelenleg alkalmazásban állók száma a becslések szerint nagyjából 54.000. Ami a felsőoktatást illeti és talán ez a legfontosabb pont, ha újonnan piacra érkező vállalat szemével nézzük a fővárost, mint potenciális lokációt, 2020-ban 156.761 hallgató rendelkezett felsőoktatási jogviszonnal. Ezen hallgatók halmazából kerül ki az a 33.133 résztvevő, akik utolsó évüket töltik a

felsőoktatásban és a szemeszter végén diplomával gazdagodnak, majd lépnek a piacra, mint a szektorban lehetségesen elhelyezkedő munkavállalók. Ami egy szintén figyelemreméltó adat, hogy a hazai felsőoktatásban, több mint 20.000 külföldi diák is részt vesz. Ez azért lényeges, mert az SSC piacra belépő vállalatok javarészt olyan fiatalokat keresnek, akik több nyelven képesek kommunikálni, valamint nemzetközi karriert kínálnak a leendő alkalmazottak számára, így az is feltételezhető, hogy ezek a diákok Magyarországon vetik meg lábukat és itt kezdik el karrierjüket építeni.

DEBRECEN

A vidéki városok elsőszámú képviselője Debrecen, mely az ország második legnépszerűbb befektetési célpontja az SSC ágazatban. Ez köszönhető többek között a kulturális, oktatási és gazdasági fejlettségi szintjének, valamint annak, hogy a Kelet-Magyarországi régió központjául szolgáló város könnyen megközelíthető vasúton, közúton, illetve a repülőtérének köszönhetően számtalan nemzetközi járat is elérhető. Emellett a város folyamatosan, dinamikusan fejlődik és egyre élhetőbbé válik, valamint nem elhanyagolható, hogy ugyanazon életszínvonal jóval olcsóbban elérhető, mint Budapesten.

Az irodaingatlanokat figyelembe véve szintén Debrecen vezet, ami a vidéki városokat illeti. További fejlesztések várhatóak a jövőben, ami nagyjából 30%-os növekedést jelent az irodapiacra. Ennek köszönhetően, illetve, hogy ezen ingatlan a város olyan csomópontjain kerültek elhelyezésre, melyek mind autóval, mind tömegközlekedéssel könnyen megközelíthetőek, több vállalat számára is vonzóvá válhat, ha új központ létrehozásáról van szó. Fontos megjegyezni, hogy már jelen van néhány kimondottan nagy vállalat a városban, mint például a British Telecom, a National Instruments vagy akár a Deutsche Telekom IT Solutions is.

GYŐR

Győr városa a nyugat-magyarországi régió legfontosabb lokációja. Ez részben köszönhető annak, hogy a Budapest Bécs útvonal közepén található, így egy remek szállítmányozási központja lehet Közép-Európának. Már 3 évtizede, hogy Győr egy top desztinációnak számít a járműipari vállalatok körében. Különösen érdemes megemlíteni a német érdekeltségű világvállalatot, az Audit, aki hazánkba hozta az egyik legfontosabb gyárát, mely további nagy volumenű beruházásokat és munkahelyeket teremtett, fejlesztve ezzel a nyugati régiót. Habár a Győr-Moson-Sopron megyei város többnyire az autóiiparban elért fejlesztései és eredményei miatt híres, a helyi oktatás, valamint a város érettsége bizakodásra adhat okot, hogy a

későbbiekben az SSC iparág is komolyan megveti a lábát és magas foglalkoztatottsági rátát érhet el a jövőben. Habár a szűrt adatbázisban és ezáltal a diagramon sem található meg, Győr már rendelkezik egy szolgáltatóközponttal, ahol 80 főt alkalmaznak. Ez azonban még egy meglehetősen friss projekt, ezért nem került feltüntetésre.

Ami az oktatást illeti, csupán egy egyetemmel rendelkezik a város, viszont a Bécshez való közelsége miatt több helyi fiatal is az osztrák fővárosban folytatja felsőfokú tanulmányait. Ennek eredménye, hogy többnyelven kommunikálni képes fiatalok léphetnek piacra, melyet később itthon kamatoztathatnak. Ami az autóval megtehető egy órán belüli távban leszárt adatokat illeti, a teljes népesség több, mint 785.000 fő. Az egyetemi hallgatók száma pedig jelenleg is meghaladja a 13.000-ret, ebből több, mint 2.500 hallgató utolsó évét tölti a felsőoktatásban.

KECSKEMÉT

A Bács-Kiskun megyei megyeszékhely előnye, hogy Budapest és Szeged között félúton helyezkedik el. A Mercedes-Benz 2012-ben létrehozott gyárának köszönhetően jelentős javuláson és dinamikus fejlődésen ment keresztül. Ennek köszönhetően egyre nagyobb az érdeklődés a befektetők körében a város iránt. Egyelőre limitált számú irodaingatlanok állnak rendelkezésre, mindenesetre újabb épületek felépítését tervezik, mely további bővülési lehetőségeket nyitna meg a város számára. A város egyértelmű célja, hogy kooperáljon az üzleti és mérnöki teendőket ellátó cégekkel. Az oktatásban nagy szerepet szánnak a szakiskolák, valamint egyetemmel való együttműködésre. Ennek egyik bizonyítéka, hogy a Mercedes-Benz bátran alkalmazza a helybeli fiatalokat, akik náluk sajátítják el a szükséges készségeket. Egyelőre a felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma alacsony, hiszen a kecskeméti Neumann János Egyetem 2016-ban nyitotta meg kapuit. Természetesen előtte is volt a városban egyetemi oktatás, azonban a valódi áttörést az azóta modern kinézettel és minőségi oktatással rendelkező iskola hozhatja el. Jelenleg az egyetem nem örvend nagy népszerűségnek a hallgatók körében, így csupán 4.500 hallgatót regisztrálnak idén, melyből a végzős hallgatók száma 725. Kecskemét nem számít a szó szoros értelmében SSC lokációnak, de minden adott ahhoz, hogy a későbbiekben az Alföldi régió legjelentősebb befektető-barát célpontja legyen, ami az üzleti szolgáltatóközpontokat illeti. Ebben talán segítségére lehet a Kecskemét és környékén élő 710.000 lakos.

MISKOLC

Miskolc nagyot lépett elő, ami a modernizációt illeti, hiszen a korábbiakban egy tipikusan a nehéziparban, illetve bányászatban érdekelt városról beszéltünk, amikor az észak-magyarországi települést emlegettük. Napjainkban mindazonáltal magasan hozzáadott értékű munkahelyeket teremt a szolgáltatóipar számára. Különösen nagy érdeklődést mutatnak azon befektetők, akik költségérzékenyek, hiszen míg egy budapesti irodaingatlan bérleti díja egy "B" kategóriás irodaházban 10-13 Eur/m² addig ugyanez Miskolcon mindössze 6-8 Eur/m²-ért elérhető. Tökéletes helyszín lehet tehát egy 2. SSC lának vagy egy Magyarországon kisebb létszámmal induló leányvállalat számára.

Ami még szintén Miskolc mellett szól, hogy nem csak a helyi vállalatok számára nyújtanak üzleti szolgáltatások, hanem több – a városon kívül tevékenykedő – cég is igénybeveszi ezen szolgáltatások halmazát. Ezek lehetnek például a back-office tevékenységek, valamint különböző, főként ügyfélszolgálati feladatok. Miskolc már több, mint két évtizede biztosít szolgáltatóipari tevékenységeket, így már a szektorban alkalmazott száma meghaladja az 1.400 főt.

További fejlődésre adhat okot, hogy a város vezetősége, valamint a felsőoktatási intézmények folyamatosan kapcsolatban állnak a már Miskolcon tevékenységet végző vállalatokkal. Az együttműködéseknek és az egyre növekvő tehetségek számának köszönhetően már kifejezetten vonzóvá vált a város, azonban további előnyt jelent, hogy erősen támogatják a helyi K+F tevékenységeket, illetve folyamatosan azon dolgoznak, hogy Miskolc egy élhetőbb, vonzóbb várossá váljon.

PÉCS

Pécs a Dunántúl legnagyobb városa, emellett kulturális és oktatási csomóponttá nőtte ki magát. 2010-ben a Baranya megyei település kiérdemelte az Európa Kulturális Fővárosa címet. Az oktatásban szintén jeleskedik, hiszen a hazai viszonylatban elismert Pécsi Tudományegyetem az össz felsőoktatásban résztvevő hallgatók, több mint 8%-át adja, mellyel 3. a rangsorban. (Mindössze Budapest és Debrecen rendelkezik jelenleg több hallgatóval.) A korábbi időszakban főként ipari termékekkel és bányászattal foglalkozott a régió, mára viszont radikális fejlődésen ment keresztül és több – a high-tech iparban tevékenykedő – cég is itt hozott létre központokat.

A Convergys 2006-os üzleti központjának létrehozatala egy mérföldkő volt a város életében, hiszen 200 ügyfélszolgálatl foglalkozó munkahelyet teremtett, melynek következtében további befektetők kezdtek érdeklődni a lokáció iránt. Azóta olyan nevek nyitottak további

szolgáltató központokat, mint az IT Services Hungary, Aldi vagy nemrégiben a Viessmann. A közeljövőben várhatóan további 800 munkahelyteremtésre van kilátás, ami a megvalósítandó projekteket illeti. Mindazonáltal továbbra is rengeteg jól képzett, magasan kvalifikált munkaerő várja, hogy SSC szektor valamely pozícióját betölthesse, hiszen hazai viszonylatban viszonylag magas a munkanélküliség aránya, ami egy kiváló lehetőség lehet azon központok számára, akik diplomával rendelkező, helyi munkaerőt terveznek felvenni a vállalatukhoz.

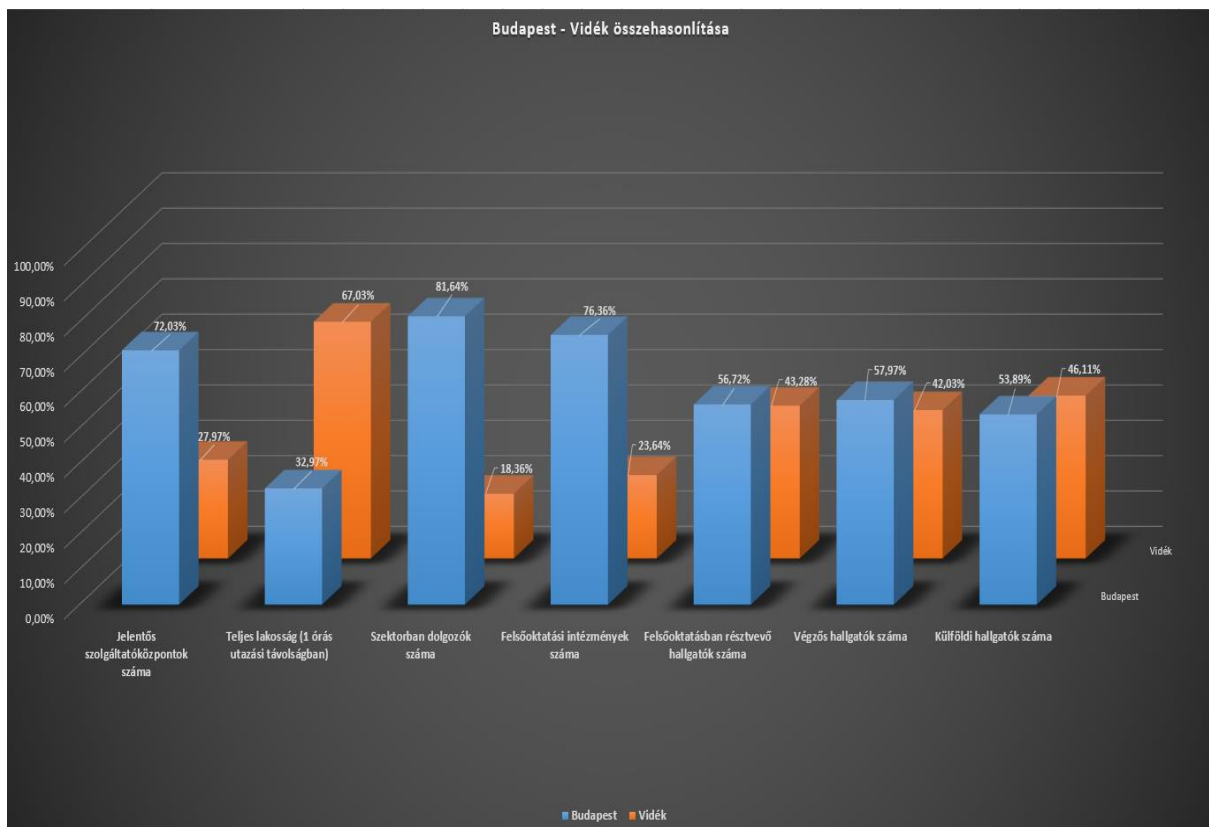
SZEGED

Szeged a Dél-Alföldi régió legjelentősebb városa, ami a BSC-ket illeti. Hozzávetőlegesen 1.400 embernek biztosít munkalehetőséget. Többek között jelen van a British Petrol, a Deutsche Telekom IT Solutions valamint a Telenor is. A város éves szinten 4.000 főt meghaladó friss diplomást ad a munkaerőpiacra, illetve a jelenleg is képzésben lévők közül 4.320 fő külföldi hallgató. Köszönhetően a két felsőoktatási intézményének, Szeged könnyedén kínál fiatalokat azon vállalatok részére, akik az SSC szektor vezető szereplői. A város több kutatóközponttal is büszkélkedhet, biológia, biotechnika és gyógyszeripari területén.

SZÉKESFEHÉRVÁR

Székesfehérvár a Közép-Dunántúl legnagyobb városa a maga 97.000 lakosával, illetve a régió gazdasági központja is egyben. Az 1990-es évektől a város a budapesti közelsége miatt több külföldi közvetlen tőkeberuházást is elnyert. Ez fontos szerepet játszik a város fejlődésében, érettségében. Székesfehérvár elsősorban az elektronikai berendezések gyártásában jeleskedik, azonban napjainkban egyre jelentősebb szerepet vállal a szolgáltató szektorban is, mivel már négy jelentős központtal büszkélkedhet, ahol nem kevesebb, mint 3.600 alkalmazott dolgozik. Jelenleg többnyire IT tevékenységeket látnak el, azonban az egyre növekvő potenciál miatt, elképzelhető, hogy a közeljövőben más funkciókat is ellátnak majd ezen központokban.

VIDÉK ÉS BUDAPEST ÖSSZEGZÉSE



9. ábra

Budapest – vidék összehasonlítása összegezve (saját szerkesztés)

Mindent összevetve jól látható és érthető, hogy egy, a hazai piacot nem ismerő vállalat miért választja a fővárost, mint befektetési helyszínt. A jelentősebb szolgáltató központok jóval meghaladják a vidéki számokat Budapesten. Természetesen a vidéki nagyvárosok összes lakosát egybevetve nagyobb merítési lehetőséget biztosít a munkaerőpiacon. Az viszont már kevésbé biztató, hogy a felsőoktatási intézmények számában is jelentős elmaradást produkálnak a vidéki városok. Ennek következtében a szektorban dolgozók száma meghaladja a 80%-ot Budapesten.

Az viszont a vidéki városok oldalára billentheti a mérleg nyelvét, hogy a fluktuációs ráta jóval alacsonyabb lehet, mint a fővárosban. Hiszen ha például Kecskemét sikeresen valósítana meg egy SSC projektet és lenne az első nagy szolgáltató központ a városban és annak környezetében, a munkavállalók nagyobb megbecsülést tanúsítanának, mint Budapesten, ahol, ha elégedetlen az alkalmazott könnyebben vált, hiszen nagy a választási lehetőség. Ezzel szemben Kecskeméten egyetlen választási opciója lenne, így nem valószínű, hogy hasonló lemorzsolódási rátát produkálna a vidéki város.

6. MAGYARORSZÁG HELYZETE A RÉGIÓBAN

Mivel az SSC definíció nem került pontos megfogalmazásra semmilyen formában, emiatt minden ország máshogyan értelmezi a Shared Service Centerek funkcióit, így például Lengyelországnál a legtöbb forrás eltérő adatokat közöl. Többnyire az 1.400 és a 900 nagyságrend az, amelyet publikálnak. Ez természetesen nagyságrendekkel lekörözi a magyar SSC szektort, csakúgy, mint az iparágban dolgozók száma is.³

| Ország | Szlovákia | Magyarország | Csehország | Lengyelország |
|----------------------------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| SSC központok száma | 65 | 131 | 310 | 900+ |
| Szektorban dolgozók száma | 37.000 | 63.000 | 112.000 | 307.000 |

10. ábra

V4 országok összehasonlítása (saját szerkesztés)

Magyarország versenytársai a V4 országok mellett Bulgária, Románia és India. Az A. T. Kearney készített egy elemzést, melyben a telepítőtényezőket méri. Ez az index a GSLI (Global Services Location Index) névre hallgat. (Kearney, 2019)

Az index 35%-os súlyozással méri a pénzügyi vonzerőt, 25%-kal a munkaerőpiaci adottságokat, 25%-kal az üzleti környezetet és 15%-kal a digitális rezonanciát. A legfrissebb, 2019-es adatok szerint Magyarország a 31. helyen áll a világranglistán. A 2017-es helyezésünkön 5 helyet rontottunk 2 év alatt. Az említett vetélytársaink közül India 1. helyen állt 2017-ben és megőrizte vezető pozícióját 2019-ben is. Bulgária 17. helyen áll, 2 helyet rontva a 2017-es eredményéhez képest. Lengyelország jelentős visszaesést produkált, hiszen 2017-ben 12. volt a ranglistán, míg 2019-ben csak a 24. helyet sikerült megszereznie. Románia szintén nagy visszaesést produkált a 2017-es 18. helyéhez képest 2019-ben csupán a 28. helyen végzett a felmérés szerint. A Cseh Köztársaság a 16. helyről visszaesett a 33. helyre 2 év alatt.

³ A fejezet az alábbi források felhasználásával készült:

Business Services Hungary 2020 - HIPA

Business Services Sector in Poland 2020 - ABSL

Business Services Sector in the Czech Republic 2020 - ABSL

Service & Business Process Outsourcing Centers 2020 - SARIO

State of the Global Shared Services Industry Report 2020 - SSON

Szlovákia az egyetlen a versenytársak közül, aki javítani tudott pozícióján. A 41. helyről 6 helyet javítva sikerült a 35. pozícióban végeznie.

Magyarország indexe 5,23. A pénzügyi vonzerőnket 2,22 pontra, a munkaerőpiaci lehetőségeket 0,85-re, az üzleti környezetet 1,56-ra, míg a digitális rezonanciát 0,6 pontra értékelték.

A pénzügyi vonzerő tekintetében Magyarország három területen erős.

Az adó-és járulékterhek tekintetében a leginkább kulcstényező a társasági adó mértéke (9%). Ebben a tekintetben a Közép-Kelet Európai konkurens országok nem tudják velünk felvenni a versenyt. Szlovákiában 21%, Szlovéniában, Csehországban és Lengyelországban is 19%, míg Romániában 16%.

A munkabéreket illetően még mindig jóval elmaradunk a nyugat-európai országoktól, illetve Észak-Amerikától is.

A budapesti irodafejlesztéseknek köszönhetően a bérleti díjak szintén jóval olcsóbbak, mint nyugaton, valamint a fenntartási költségek is alacsonyabbak.

| | | 2020 | 2018 | | |
|-----------------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Helyezés | Ország | Havi átlagbér (EUR-ban) | Havi átlagbér (EUR-ban) | Változás (EUR-ban) | Változás %-ban |
| 20. | Csehország | €1,280.00 | €1,149.00 | €131.00 | 11.40% |
| 22. | Lengyelország | €1,191.00 | €1,102.00 | €89.00 | 8.08% |
| 23. | Magyarország | €1,154.00 | €955.00 | €199.00 | 20.84% |
| 25. | Szlovákia | €1,086.00 | €980.00 | €106.00 | 10.82% |
| 26. | Románia | €1,075.00 | €787.00 | €288.00 | 36.59% |
| 28. | Bulgária | €690.00 | €586.00 | €104.00 | 17.75% |

11. ábra

Havi átlagbérek összehasonlítása (saját szerkesztés)

A munkaerőpiacunkat vizsgálva két fő pontra érdemes kitérni. A hazai piacon elérhető képzett munkaerő mértéke jelenleg még megfelelő minőségű és mennyiségben is elegendő. Azonban a szektor dinamikus fejlődése miatt országunk egyre kevésbé fogja tudni kiszolgálni az ide érkező szolgáltató központok igényeit, hiszen egyre fogy a munkaerő a piac telítettsége miatt. Egyes források szerint az iparágban már jelenleg is munkaerőhiánnyal küzdenek a vállalatok. Ez jelenleg még csak Budapesten jelentkezik, ezért ez jó esély lehet a vidéki városok számára.

Az idegen nyelvi képességeket már részletesen megvizsgáltam a „Hazai piac fejlődése” fejezetben. Az index szerint a nyelvtudásunkkal nincs probléma és megfelelően ki tudjuk szolgálni a központokat.

Az üzleti környezetünket tekintve a vállalatok több kockázati tényezőt is találnak. „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.” (Pusztai, 2020)

Az időzónánk optimális és a földrajzi fekvésünk is ideális a KKE régióban való terjeszkedésre. Az irodaházaink infrastruktúrája megfelelő, főleg Budapesten érhetőek el A+ minősítésű irodaházak, de az utóbbi évek fejlesztéseinek köszönhetően már Szeged és Debrecen is próbál felzárkózni ebben a tekintetben is.

Az internetelérés, valamint a közlekedési infrastruktúra sem jelenthet akadályt, mint telepítési tényező. Mindkét területen hozza az elvárt szintet a hazai piac.

A digitális rezonanciára 0,6 pontos értékelést kaptunk. Az SSC-k számára ez egy fontos telepítési tényező. Az emberek digitális fejlettségének növelése érdekében 2017-ben elindult egy kormányzati program, melynek keretében 35 milliárd forint támogatást lehetett igénybe venni. (www.mti.hu, 2016) A kiberbiztonsággal, mint telepítési tényező nincs problémánk. A vállalati kiberbiztonság jól funkcionál. A digitalizációhoz lépéseket megtettük, habár ezt nem állami szinten, inkább köszönhetően a fejlődésünk a hazai piacon jelen levő külföldi nagyvállalatoknak.

7. A SEKTOR JELENLEGI HELYZETE

A jellemzően az Y generációhoz tartozó (1980 és 1999 között született), nyelveket beszélő, diplomás fiatalok biztosít munkalehetőséget. Az üzleti szolgáltató központok nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy minél több tehetséges, jól képzett fiatal maradjon Magyarországon. A magas fizetés, a gyors előrelépési lehetőségek és az idegen nyelvek használata miatt nagyon sok diplomás fiatal számára vonzó ez az iparág. A szektorban a munkavállalói kör 78%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, az átlagos életkor pedig 32 év. A központok elsősorban pénzügyi, IT, HR és ügyféltámogatási szolgáltatásokat nyújtanak regionális, illetve globális viszonylatban.

A magyarországi üzleti környezet melletti bizalom jele, hogy egyre több olyan multinacionális vállalat van jelen hazánkban, amelyek több központot is működtetnek. A 2020-as felmérés eredményei alapján egyértelműen megállapítható, hogy a hazai üzleti szolgáltató szektor egyre érettebbé válik, amit jól példáz, hogy az iparági szereplők egyre szélesebb körű és egyre átfogóbb, kifejezetten magas hozzáadott értékű feladatkörökkel jelennek meg Magyarországon. Emellett pedig egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a tehetséggondozásra, az oktatási együttműködésekre és az innovatív megoldásokra, de a szűkülő munkaerőpiac és a változó vállalati stratégiák is további kihívásokat jelentenek. A magasabb hozzáadott értékű tevékenységek felé tolódással egyidejűleg a hagyományos captive- és BPO-modellek mellett egyre gyakoribbak az úgynevezett hibrid központok. A működési átalakuláson túlmenően földrajzilag is tapasztalható egyfajta elmozdulás, hiszen egyre hangsúlyosabban jelennek meg a BSC szektor tércépén a TIER-2-ként hivatkozott vidéki nagyvárosok, ahol főként az egyetemi tudás- és humán erőforrás-bázisra alapozva nyílnak újabb és újabb irodák.

A közép-kelet-európai régióban hazánk rendelkezik az egyik legérettebb BSC szektorral, az elmúlt két évtized dinamikus fejlődése a közelmúltban sem vesztett lendületéből, amit jól érzékeltet, hogy a szektorhoz köthető beruházások száma egyetlen évben sem volt olyan magas, mint a 2019-ben. Szám szerint 14 beruházás történt ezen a területen, amelyeknek köszönhetően közel 2.500 új munkahely jött létre. 2020 első félévében 4, a BSC szektorhoz köthető projekt esetében született pozitív döntés, így összesen mintegy 1.000 munkahely jött létre.

A magyar szolgáltatószektor kifejezetten jól teljesít az elmúlt időszakban, ezért a hazai gazdaságot figyelembe véve a vezető ágazatok egyikévé lépett elő. A cégek, valamint a munkavállalók számának folyamatos növekedésének köszönhetően a szektor attraktivitása is

konstans módon növekszik. Mivel az ágazat képviselői folyamatosan a magasan hozzáadott értékű tevékenységek körének bővítésére összpontosítanak, nagy hangsúlyt fektetnek a tehetséggondozásra, az innovációkra és az oktatási együttműködésekre.

Annak érdekében, hogy lépést tudjunk tartani az új trendekkel és a megváltozott munkakörülményekkel mind az üzleti szolgáltatásokban, mind a munkaerőpiacon, a vállalati stratégiák és az operatív gyakorlatok fokozatos átalakítására van szükség. 2020 jelentős kihívásokat, ugyanakkor új lehetőségeket is hozott az ágazat számára.

A Covid-19 pandémia ellenére, - mely világszerte jelentős változásokat hozott és érintette minden ágazat, minden szegmensét – a szolgáltatászektor stabil maradt és továbbra is jól teljesít. A digitális készenlétének és a magasfokú IT infrastruktúrájának köszönhetően Magyarország és gazdasága könnyedén hozott változásokat és kezdtek el a munkavállalók távmunkából dolgozni, azonban ez nem hozott csökkenést a hatékonyságban. Magyarország digitális készsége és magasfokú informatikai infrastruktúrája lehetővé tette a zökkenőmentes átállást a távmunkára, hatékonysági szintjének megőrzése mellett. A koronavírus olyan trendeket gyorsít fel, mint a mesterséges intelligencia és az automatizálás, ezek pedig új munkalehetőségeket hordoznak magukban. A világjárvány felgyorsította a távmunkára való átállást, mivel a digitális világ új eszközei és technológiai lehetőségei tették azt. Az otthoni munkavégzés növeli a telekommunikációs kapcsolat fontosságát is.

Mindeközben az új tehetségek egyre növekvő igényének kielégítése és a munkavállalók megtartása alapvető fontosságú a központok számára, ami a nagyobb magyar felsőoktatási intézményekkel hagyományosan erős együttműködés mellett nagyobb hangsúlyt fektet a munkáltatói márkaépítésre, a toborzási folyamatok innovációjára és a munkáltatói értékajánlatra (EVP). Az üzleti szolgáltató központok felismerték az ágazati márkaépítés fontosságát a jövőbeli tehetségek sikeres megcélzásában is. Ezért egyre több együttműködés indult el az ipar szereplői között, és új, ígéretes kezdeményezések indultak az ágazat tudatosságának és vonzerejének növelése érdekében a fiatalok és a külföldi szakemberek számára.

Amint az üzleti szolgáltató szektor újragondolja hogy mekkora méretű irodaterületekre lesz szüksége, az hatást fog gyakorolni a városok és azok ingatlanjainak jövőjére is. A Covid-19 új lehetőségeket fog biztosítani a vidéki városok egyetemeken végzők számára. Ezenfelül az irodák és bérhelyiségek minőségének és rugalmasságának igénye gyorsan növekszik. Az új irodaelrendezési trendek nagyobb igényt mutatnak a közös terekre, ahol a munkavállalók interakcióba léphetnek egymással, erősítve ezzel a vállalaton belüli optimális hangulatot.

Mindent egybevetve a magyar üzleti szolgáltató szektor meg tudta őrizni versenyképességét, mivel Magyarország folyamatosan jól képzett munkaerőt, magas színvonalú irodai és informatikai infrastruktúrát, támogató és stabil politikai és gazdasági környezetet biztosít kiváló életminőséggel párosítva.

7.1. Ingatlanpiac⁴

Sikeres átálláson van túl az iparág, mely alapjaiban fogja megváltoztatni az irodaterekre való igényt is. Habár a jelenlegi időszakban legtöbben a távmunka mellett döntöttek, a későbbiekben várhatóan visszaáll az eredeti felállás és fizikai formában is jelen lesznek az alkalmazottak az irodában. A Covid előtti időszaktól eltérően azonban nem a hét minden napján, hanem egy egészséges egyensúlyt megtalálva a home office és a rendes irodai munkavégzés között, nagyjából a munkaidejük 30-50%-át tölthetik távmunkában. Az ennél magasabb százalékarány nem valószínűsíthető, mivel az a vállalati kultúra és a munkavállalók közötti kapcsolat rovására menne. Mindenesetre ezek olyannemű változások, melyekre az irodapiacnak reagálnia kell és szükségessé válik az irodaterék átstrukturálása. Jelentős mennyiségű cég jelezte, hogy az irodai területeit csökkenteni kívánja és az ezen megspórolt kiadásokat az otthoni digitális eszközök kialakítására vagy fejlesztésére fordítaná, hogy az otthoni munkavégzés ne okozzon semmiféle problémát és ugyanolyan hatékonysággal funkcionáljon, mint a normál munkavégzés. Nem csupán az irodateréket fogja megváltoztatni a távmunka. Az ingatlanpiacra is érdemes lesz figyelni a jövőben, hiszen kevésbé lesz fontos, hogy a város mely részén helyezkednek el a lakások, viszont annál nagyobb jelentőséggel fog bírni, hogy kialakítható-e a lakásban dolgozó szoba vagy részleg, ahol a home office munkavégzés lehetővé válik. Ettől kezdve kevésbé lesz az döntő jelentőségű, hogy a város központi részében helyezkedjen el a lakóingatlan, így talán valamelyest fejlődhetnek a külső kerületek is. A munkahely és lakhely közötti nagyobb távolságok további előnyöket nyújthatnak a vidéki nagyvárosok számára is. A Covid utáni időszakban nagyobb valószínűséggel fognak a szolgáltatóközpontok is vidékre terjeszkedni, így ezek a városok felzárkózhatnak fejlettségben és munkahelyteremtésben a fővároshoz. A digitalizáció nagy nyertese a vidéki lokációk lehetnek, ahol hasonlóan magas életszínvonal érhető el, mint Budapesten, azonban annak költségei alacsonyabbak.

⁴ A fejezetek az alábbi források felhasználásával készültek:

Business Services Hungary 2020 – HIPA

2020 Q3 - CBRE

Hungarian labour market overview 2020 // trends in the Business Services Sector - Randstad

Kétség sem férhet hozzá, hogy a bérlők gondolkodásmódját teljesen megváltoztatta a Covid-19 és teljesen új értelmet nyer az iroda, mint fizikai tér.

A globális pandémia után az irodateretek is új formát öltenek. Míg a távmunka segít a bérlők számára csökkenteni a tényleges irodai területet, szigorúbb biztonsági elvárások várhatóak és könnyedén átalakítható, rugalmas irodai terek fognak kialakításra kerülni. Az úgynevezett munkaállomások száma is csökkentésre kerül, ezáltal az irodai elrendezés is megváltozik. Tágasabb terek és kevesebb munkaállomás lesz jellemző a következő időszakokban. Habár ez jelenleg átmenetileg már így van, nagy az esély rá, hogy a régi formák nem is fognak visszatérni és a jövőben az egészség érdekében is, de maradnak az új normák. A vírus előtti időszakban nagy népszerűségnek örvendő open-office trend a múltté lesz. Az irodában tartózkodók nem fogják többé elviselni a kis, zárt tereket, hiszen tanultak a vírustól és nagyobb, nyitottabb kialakításra fognak törekedni. A mosdók, közös terek, be- és kijáratok is higiénikusabbá, tudatosabbá válnak a jövőben.

A jó hír, hogy ezek a módosítások a kivitelezés utolsó fázisaiban, is könnyedén végrehajthatóak. Várhatóan ez fogja meghatározni az elkövetkezendő évtized kivitelezéseit, hogy az épületek felszereltsége és rugalmassága találkozzon a bérlők igényeivel.

7.2. Munkaerőpiac

A jelenlegi HR trendeket egyértelműen a koronavírus határozza meg. A magyar szolgáltató szektor nagyon gyorsan és meglehetősen jól reagált a vírus okozta nehézségekre és azonnal, már az első naptól kezdve sikerült az új munkamódszereket bevezetni. A vírus okozta változások következménye, hogy új lehetőségeket nyit meg a szektor számára tanulásra, fejlődésre, vonzóbbá és tudatosabbá válásra más szektorokkal szemben. Nyilvánvalóan, ha a járműipart vesszük alapul, nem tud ekkorát profitálni a pandémiából, hiszen a home office abban az iparágban nem működik jelenleg és valószínűleg még jóideig nem is lesznek olyan technikák, amik ezt lehetővé tennék. Azonban az SSC iparban ez teljesen másként működik, mivel a legtöbb munkavállalónak egy számítógépre, hálózati hozzáférésre, valamint a belső levelezőrendszerre van szüksége ahhoz, hogy a napi teendőket ellássa. Teljesen bevett szokássá váltak a Teams vagy Zoom meetingek, mind vállalaton belül, mint külsős partnerekkel. A

legtöbb cég valószínűleg meg is fogja tartani ezen szokásokat, hiszen időt, energiát és pénzt spórolhatnak meg vele.

Az SSC-kben jellemző munkahelyi környezetet elemezve észrevehető, hogy Magyarország nagy előnyöket szerezhet a vírus miatt, hiszen a felsővezetők egybehangzó visszajelzései alapján a magyarországi időzóna és a központi elhelyezkedés egyre nagyobb fontossággal bír. A vállalat által nyújtott szolgáltatások minősége nagyban függ az anyavállalat visszajelzéseitől, azonban jelenleg ezek a cégek, és azok anyavállalatai is úgy tekintenek a hazai üzleti környezetre, mint egy jó befektetési lehetőség és további bővüléseket terveznek országunkban. Mind a BPO mind a Captive Centerek rövid-és középtávon is növekedést várnak, függetlenül attól, hogy a vírus minden szinten nehézségeket okoz.

A bizonytalan gazdasági helyzetnek köszönhetően a vállalatok nagyrésze átmenetileg módosításokat hajtott végre. Többen alkalmaztak fizetéscsökkentést, de a munkaidő csökkentése, illetve egyéb fizetést kiegészítő bónuszok megvonása vagy eltörlése is bevett szokássá vált. Ennek eredménye azonban, hogy a vállalatok nem, vagy csak nagyon minimális volumenben kellett munkavállalókkal szerződést bontani.

Ami az új normákat illeti, elmondható, hogy az üzleti központokban már évek óta széles körben alkalmazzák a home office adta lehetőségeket, valamint biztosították a munkavállalók számára a rugalmas munkalehetőséget, viszont a jelenlegi helyzetben ezen lehetőségek fontossága megnövekedett. Minden BSC úgy nyilatkozik, hogy gond nélkül sikerült átállniuk a távmunkára, hiszen ebben a szektorban nem bír jelentőséggel, hogy a munkafolyamatot mely lokációról végzik el. Továbbá hozzátehető, hogy a vállalatok egyöntetűen olyan visszajelzéseket adtak, hogy az elvégzett munka és a szolgáltatások minősége sem csökkent a vírus idején. Sőt kijelenthető, hogy az alkalmazottak hajlandóak otthonról keményebben, precízebben dolgozni, hiszen nincsenek rákényszerítve a munkába való ingázásra, mely plusz energiát és időt szabadít fel számukra, aminek köszönhetően jobban tudnak a feladataik elvégzésére koncentrálni. Továbbá érdekes adat, hogy a távmunkában dolgozóknál jóval alacsonyabb a betegszabadság aránya is. Ez a későbbiekben egy új lehetőséget biztosíthat a betegséget elkapó dolgozók számára.

Többféle változata is létezik az új normáknak, melyeket a vírus idején alkalmaztak a vállalatok, ilyenek például az A-B hétre osztott munkarendek vagy a teljes home office. Ezek a megoldások mind a kockázatot próbálják minimalizálni.

Jelenleg szinte nem létezik olyan SSC, aki megkövetelné a munkavállalóitól, hogy fizikailag az irodában tartózkodjanak és onnan dolgozzanak. Habár a méréseket a 2020-as évre vonatkozóan végezték el, a válaszokból lehet következtetéseket levonni a jövőt illetően is. Mindazonáltal, hogy a vállalatok betartják a jelenlegi hatósági korlátozásokat és szabályozásokat, látható, hogy jövőben – más iparágakkal szemben – több engedményt és rugalmasságot fognak biztosítani. Nagy valószínűséggel az új trendek azt fogják diktálni, hogy az irodák tágasabb terekkel rendelkeznek. A távmunka többnyire heti 2-3 napot fog jelenteni, valamint heti 2-3 napot fognak eltölteni az alkalmazottak az irodában is. Ennyi időre szükség van ahhoz, hogy az új munkavállalók beilleszkedjenek, illetve a vállalati kultúrát elsajátítsák. Meg kell ismerniük a vállalaton belüli kollégákat, akikkel együttműködnek, illetve ahhoz, hogy kreatív feladatokat lássanak el, szükség van közös időtöltésre a munkahelyen is. Az jól látható, hogy a már régóta együtt dolgozó, erőskezű vezetővel rendelkező csapatok többnyire javuló tendenciát mutatnak, ami az eredményeiket illeti és gond nélkül funkcionálnak a home officeban is. Viszont a nemrégiben kialakult csapatok, akik egy kevésbé tapasztalt vezetőt kapnak, gyakran nehézségekbe ütköznek. Nagyon fontossá válik a vállalatok életében, hogy a felsővezetők megkapják a megfelelő képzést, hogy miként kezeljék az új helyzetet és hogyan motiválják az otthonról dolgozókat. Ez nem csak a szolgáltatás minősége miatt fontos, de amiatt is, hogy a tehetséges munkavállalókat sikerüljön megtartaniuk, csökkentve ezzel a lemorzsolódási rátát.

A vezetők egyértelmű és átfogó home-office szabályozás szükségességét sürgették, amely figyelembe veszi az ágazatspecifikus szempontokat, többek között különös figyelmet fordítva a külföldi munkavállalókra is, akik akár ideiglenesen el is lehetnek zárva a saját országukban. Az irodák jellege, kinézete és felszereltsége is megváltozik a vírusnak köszönhetően. Egyáltalán nem vagy csak jóval kevesebb fix asztal lesz elérhető. Helyette munkaállomások lesznek, ahová, ha az alkalmazott bemegy a munkahelyre dolgozni, le tud ülni dolgozni. Természetesen ezek a munkaállomások úgy lesznek kialakítva, hogy az egy osztályon dolgozó vagy egy projektben közreműködő dolgozók állomásai egymás mellé essenek. Saját asztallal viszont a jövőben valószínűleg nem fognak rendelkezni a beosztottak. Mivel a digitális meetingek megszokott megbeszélési formává lépnek elő, ezért több privát helyiségre lesz szükség. Ezeket a helyiségeket jól elszeparálttá, hangszigeteltté kell tenni, hogy ne zavarja a többi munkatárs munkáját. A visszajelzések szerint és a becslések alapján valószínűsíthető, hogy az üzleti központok vagy megtartják a jelenlegi irodájuk nagyságát - függetlenül attól, hogy az elkövetkezendő időszakban bővülni szeretnének, ami újabb munkatársakat jelent –

vagy csökkentik azt. Ami még szintén egy opció lehet, hogy tovább lízingelik azokat a tereket, amiket nem használnak, viszont hosszútávú bérleti szerződést kötöttek rájuk.

A digitális átállás óta a munkavállalók munkahelyi tapasztalatait gyakran vizsgálják a HR cégek. A járványhelyzet utáni időszakban a vállalatoknak olyan új, a munkavállalói élményhez kapcsolódó megoldásokat kell bevezetniük, amelyek változtatásokat igényelnek az eddigi megközelítésben az otthoni munkavégzés egyre szélesebb körben való terjedésével. A vezetők szerint egyértelműen e téma fogja a 2020-as és 2021-es évet meghatározni. A jelenlegi helyzetben a szervezeteknek emberközpontúbbá kell válniuk. Néhány évvel ezelőtt elég volt egy szórakoztató termék, például egy csocsóasztal megvásárlása ahhoz, hogy motiválják a beosztottakat és éreztessék a törődést. Hogy mi váltja fel ezeket a szórakoztatási eszközöket a jövőben, azt egyelőre pontosan nem lehet meghatározni, azonban egyre nagyobb érdeklődésnek örvendenek az egészséggel és jóléttel kapcsolatos programok. Mivel a legtöbb SSC jelenleg is csupán korlátozott volumenű munkáltató márkánév ismerettel rendelkezik a piacon

Mivel a BSC-k többségének még mindig csak korlátozott a munkáltatói márkánév ismerete a piacon, vagyis a leendő pályázók általában nem kötik össze nevüket a korlátozott fizikai eszközökkel, különösen a korlátozott irodai jelenlétű felfogással, a jelölt és az alkalmazottak tapasztalatával, és új és kreatív módszerek mind a HR, mind a döntéshozó vezetők részéről.

Mivel a Centerek többsége még mindig limitált munkáltatói márkánév ismerettel van jelen a piacon, a fiatalok nem asszociálnak semmire a nevük hallatán. Ahhoz, hogy ezt a problémát megoldják, a vezetőknek és a HR munkatársainak innovatív módszerekre lesz szükségük.

Új kollégák toborzása, beillesztése és integrálása részben vagy egészben virtuális eszközök segítségével új kihívásokat fog felvetni a hiteles és következetes munkáltatói értékek megteremtésében, a kultúra építésében és megtartásában. Ennek ellenére a márkaismertségük fejlesztésén fáradozó központoknak lehetősége nyílik kitűnni a tömegből. Az alkalmazottak és a jövődöbéli munkatársak is szeretnék tudni és érdeklődni, hogy mi a vállalat stratégiája a jelenlegi helyzet kezelésében. Ezen tapasztalataik nagyban befolyásolják őket abban, hogy munkahelyet váltsanak vagy elkezdjenek más állás ajánlatokat nézegetni.

A megfelelő minőségű oktatás hiánya továbbra is probléma a központok vezetői szerint. A frissen végzett hallgatók, akik, mint potenciális, új munkavállalók lehetnek a cégek számára, még mindig sokkal inkább elméleti, mint gyakorlati tudással rendelkeznek. Az úgynevezett soft-skilleket továbbra sem sajátítják el megfelelően a fiatal pályakezdők, ennek következtében komoly akadályokba ütköznek, amint a munkaerőpiacra kerülnek. Természetesen nehéz is őket jelenleg felkészíteni, hiszen a szektor igényei dinamikusan változnak, különösen a

koronavírus idején. A frissen felvett munkaerő továbbképzésre és betanításra szorul, azonban a rájuk fordított idő és pénz a későbbiekben garantáltan megtérül.

A középiskoláknak és a felsőoktatási intézményeknek is fokozottan kellene figyelniük arra, hogy milyen specifikus készségek elsajátítására van szüksége a tanulóknak, hogy később az ágazatban elhelyezkedők ne küzdjenek a fent említett nehézségekkel és azonnal hasznos tagjává válhassanak a vállalat csapatának.

Jelenlegi becslések szerint nagyjából évi 10.000 frissen végzett hallgatóra van szükség ahhoz, hogy a most tapasztalt SSC bővülést a munkaerőpiacon ki tudják szolgálni és zökkenőmentesen bonyolódjon le a vállalatok növekedése, ezáltal egyre nagyobb projektek érkezzenek a hazai központokba.

2020-ban a vállalatok több időt fognak szentelni a beosztottak képzésére a Covid-19 miatt. A járványhelyzet előtt az emberek jobban kedvelték az offline tréningeket, azonban az új szituációnak köszönhetően egyre elfogadottabb számukra az online oktatás, elsősorban azért mert otthonról el tudják azokat végezni. Egyre inkább jellemzővé válik, hogy a cégek multifunkcionálisan képzett dolgozókat próbálnak meg faragni munkavállalóikból, akik egyszerre több munkafolyamatot is képesek ellátni.

A növekedési potenciált és a fejlesztési terveket illetően a vezetők előrejelzése, hogy a rövid – és középtávú, biztos növekedést tűznek ki célul. A belső folyamatokat igyekeznek egyre inkább automatizálni a lehető legtöbb mesterséges intelligencia által kínált lehetőséget kihasználva. Ennek eredménye, hogy a munkavállalók hatékonyabban tudnak koncentrálni a magasan hozzáadott értékű munkafolyamatokra. A back-office típusú feladatokat, illetve a kevésbé komplex háttérmunkákat megpróbálják a humán erőforrás számára minimalizálni. Az összetettebb feladatok ellátása lesz a cél, ami egy biztosabb, hosszabbtávú karrierlehetőséget biztosít a fiatalok számára. A captive centerek igyekeznek egyre fejlettebb és összetettebb munkafolyamatok ellátni. A BPO-kra jellemző lesz, hogy bővítik a szolgáltatási palettájukat, (elsősorban vevőszolgálattal és IT megoldásokkal kapcsolatban) valamint felsőkategóriás technológia igényeket is igyekeznek kiszolgálni, mint például a felhőkkel való problémák orvosolása vagy a mesterséges intelligencia bevezetése.

A fizetéseket figyelembe véve jól látható, hogy az átlagot meghaladó bevétellel számolhatnak a szektorban dolgozók. A felsővezetők többsége viszont egyetért abban, hogy a fizetésemelést nem automatikusan kapják meg a munkavállalók, hanem a teljesítményük alapján növelik azt. Az a statisztikákból kiderül, hogy a lemorzsolódások, illetve elbocsátások többnyire a fizetési elégedetlenség miatt történnek.

8. VÁLLALATOK REAGÁLÁSA A VÍRUSRA



12. ábra
Vállalatok reagálása a vírusra (saját szerkesztés)

A kutatás során felmérésre került, hogy miként reagáltak a vállalatok a vírus kitörésére. A válaszadók csaknem 81%-a azonnal teljesmértékű otthoni munkavégzést rendelt el. Kijelenthető, hogy a szolgáltatóipar birkózott meg legkönnyebben a felmerülő nehézségekkel, hiszen az otthoni munkavégzéshez nem kell különösen nagy felszereltséggel rendelkezniük a szektorban dolgozóknak. A munkaerő-felvétel felfüggesztése, valamint a kölcsönzött munkaerő felfüggesztése is logikus lépés, mivel ebben az időszakban talán ezeken a kiadásokon tud egy vállalat áldozatok nélkül csökkenteni. A cégek 21%-a képzési programokat indított. 18%-a részbeni távmunkára váltott. A téma érdekessége, hogy az első hullámot követően többen is, akik teljes home officeban voltak, részbeni távmunkára váltottak. Ez a szám a becslések szerint nagyjából 11%-ra tehető. Ez azonban folyamatosan változik, hiszen 2020.11.10-én megjelent „484/2020. (XI. 10.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet idején alkalmazandó védelmi intézkedések második üteméről” újabb szigorításokat vezettek be, így

jó esély mutatkozik arra, hogy ismét egyre többen teszik le a voksukat a teljes távmunka mellett. (www.net.jogtar.hu, 2020) A szektor adottságainak köszönhetően elenyésző mennyiségű elbocsátás és óraszám csökkentés történt.

Nyilvánvalóan, ahhoz, hogy a munkavállalók továbbra is hatékonyan el tudják látni a feladataikat, a vállalatok támogatásaira volt szükségük. A felmérésben résztvevők válaszait analizálva azt a konzekvenciát vonhatjuk le, hogy a virtuális események és a céghez való kötődéssel kapcsolatos programok szervezését kulcsfontosságúnak tartják a pandémia idején. További támogatási lehetőség volt például, hogy az irodai eszközeiket hazavihették a beosztottak. Sokaknál ez egy elengedhetetlen lépés volt, hiszen nem minden alkalmazott rendelkezik otthon a munkavégzéshez szükséges alapfelszereltséggel. A cégek negyede ezt az akadály áthidalta azzal, hogy financiálisan támogatta a dolgozóit, hogy a szükséges készülékeket és berendezéseket beszerezzék. Voltak, akik extra egészségügyi támogatást nyújtottak, többen pedig átvállalták a dolgozók koronavírus tesztjeinek költségeit. A vállalatok egy kis hányada az internet és rezsi költségekhez is hozzájárult, növelve ezzel a dolgozók céghez való kötődését.

Megvizsgálva a cégek hozzáállást és támogatását kijelenthető, hogy a szektor szereplői mindent megtettek, hogy a munkavállalók a legkevésbé érezzék meg a járványhelyzet okozta akadályokat, mind anyagi, szellemi és lelki perspektívát tekintve.

A visszajelzések alapján várhatóan 2021-ben is részben vagy teljes egészében otthonról fogják ezen alkalmazottak a munkájukat ellátni. A szolgáltató szektorban ennek többnyire semmi akadálya, ezért nincs értelme sem a cégeknek, sem a munkavállalóknak rizikót vállalni.

A pandémia során a kérdőívet kitöltő vállalatok 83%-a nem kapott semmiféle támogatást, mégis gond nélkül folytatták munkájukat. Ez is azt bizonyítja, hogy stabil lábakon áll a hazai SSC piac. Ezzel szemben a versenyképesség-növelő támogatás keretében más iparágban szereplő vállalatok immár, több mint 221 milliárd forint támogatásban részesültek. (www.hipa.hu, 2020) A szolgáltató központok nem pályázhatták meg ezt a támogatást, mert olyan tevékenységi körökkel rendelkeznek, melyek kizáró tényezők a sikeres pályázat elnyeréséhez.

8.1. Beruházások a pandémia idején

Az hogy, a vállalatok miként reagáltak a kialakult vírushelyzetre, illetve hogyan élte meg a hazai iparág a Covid19 időszakot, azt jól mutatja, hogy 2020-ban is sikerült kiemelkedő

beruházásokat bejelenteni. Négy konkrét példa, hogy az iparág továbbra is fejlődik és új beruházások jönnek létre, függetlenül a gazdasági helyzettől.

A Huawei kiemelt helyszíneként tekint Magyarországra, immáron 15 éve, mert az kiegyensúlyozott és nyitott üzleti környezetet biztosít a cég számára. A vállalat legalább 100 mérnököt foglalkoztató K+F központot hoz létre Budapesten. További céljuk, hogy egyetemi együttműködések kössenek, valamint a felnőttképzés területén is fejlődjenek. A Huawei az elmúlt 5 év során 83,4 milliárd forintnak megfelelő adót fizetett be a hazai költségvetésbe. A cég több, mint 600 hazai partnerrel áll kapcsolatban és a Szupergyors Internet Program vagy az 5G hálózatépítési fejlesztés is az ő nevükhöz fűződik. (www.kormany.hu, 2020)

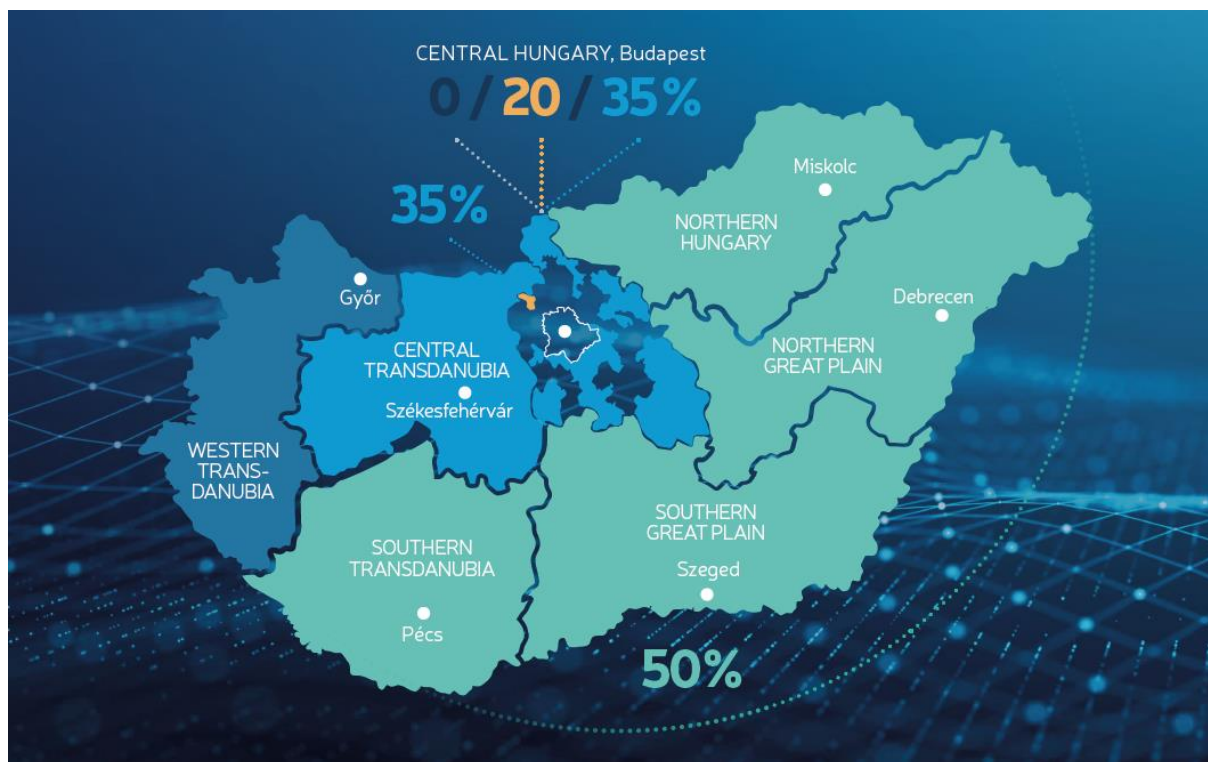
Szintén a 2020-as vírushelyzet idején jelentették be, hogy az IBM székesfehérvári központját fejleszteni kívánják és további 300 munkahely jön létre. A 3,5 milliárd forintos beruházás a jelenleg meglévő fejlesztők megtartása mellett történik. (www.hipa.hu, 2020)

Az ARM Hungary egy kevésbé ismert vállalat, azonban 2020-ban ők is több, mint másfélszeresére bővítették a budapesti K+F központjuk fejlesztői létszámát. A cég 3 milliárd forint értékű beruházást valósít meg, melynek keretében 60 új kutatás-fejlesztő munkahelyet teremtenek.

A vezető francia gyógyszeripari vállalat, a Sanofi is a vírus idején jelentette be, hogy Budapesten hoz létre kompetenciaközpontot. Kezdetben 200 főt alkalmaznak majd, akik hét nyelven nyújtanak üzleti szolgáltatást. Ez a tervek szerint 2022-re 350 munkavállalóra bővül. Az új iroda nem egyszerű SSC, hanem Center of Excellence-ként funkcionál majd. (www.hipa.hu, 2020)

9. SSC BERUHÁZÁS TÁMOGATÁSA⁵

Amennyiben egy ügyfél Magyarország iránt érdeklődik és egy szolgáltatóközpont számára keres támogatási lehetőségeket, négy opcióval kalkulálhat. (Minden iparágra különböző támogatási incentívek kerültek meghatározásra, hiszen az eltérő befektetési paraméterek miatt nem lehetséges egységes támogatási rendszert kidolgozni.)



13. ábra

HIPA – Támogatási útmutató: Támogatási intenzitás térkép

Egyedi kormánydöntéssel (EKD) megítélt támogatás

Az EKD támogatás, egy vissza nem térítendő, utófinanszírozási készpénztámogatás. A magyar kormány aszerint ítéli meg az egyedi kormánydöntési támogatást, hogy a beruházás által létrejövő árbevétel-, és bértömegnövekmény, valamint a projekt helyszínét biztosító régió fejlettsége milyen volumenben növekszik. Az EKD támogatás célja, hogy a beruházókat ösztönözze, a minél magasabban hozzáadott értékű munkahelyek teremtésére, bővítésére, majd a munkaerő megtartására.

⁵ A fejezetek az alábbi források felhasználásával készült:
HIPA – Támogatási útmutató 2017

A kormány kiemelt figyelmet tanúsít a támogatások során a regionális szolgáltató központok létrehozására vagy bővítésére irányuló projektetek tekintetében.

Kutatás-fejlesztési támogatás

A K+F projektek támogatása a fenntartható gazdasági növekedést segíti elő, továbbá növeli a foglalkoztatást és hozzájárul az EU versenyképességének növeléséhez is.

Ahhoz, hogy egy beruházást K+F projektként tüntessenek fel, az SZTNH általi minősítésre van szükség. Anélkül a beruházás nem valósulhat meg, vagy nem rendelkezhet megfelelő minősítéssel.

Egyedi képzési támogatás

2020. október 22-től új képzési támogatási program került bevezetésre.

Az egyedi képzési támogatás a külgazdasági- és külügyminiszter egyedi döntése alapján történik. A vissza nem térítendő, utófinanszírozott készpénztámogatást akkor ítélik meg, ha a vállalat a munkaerő képzése során olyan kompetenciákat fejleszt, mellyel a munkaerő versenyképessége nő.

Amennyiben egy vállalkozás regionális szolgáltató központ létesít, bővít vagy üzemfejlesztésre irányuló beruházást valósít meg Magyarország egész területén igénybe veheti ezt a támogatási formát. A beruházás-ösztönzési célú képzési támogatás mértékéről a Külgazdasági és Külügyminisztérium egyedi mérlegelése alapján születik döntés azzal, hogy az a támogatással érintett képzésben részt vevő személyenként legfeljebb 5.000 eurónak megfelelő forintösszeg lehet, továbbá a támogatás mértéke nem haladhatja meg kedvezményezettenként és képzési projektenként a 2 millió eurónak megfelelő forintösszeget, valamint az elszámolható költségek 50%-át. (www.hipa.hu, 2020)

Regionális támogatás

A regionális támogatás célja, hogy a kevésbé fejlett vidéki városok fejlődését elősegítsék. A beruházások támogatásakor figyelembe veszik, hogy az mennyi munkahelyet teremt, milyen elmaradott régióban és milyen magasan hozzáadott értékű munkát tud biztosítani a régió számára. A támogatási intenzitás a régió elmaradottságától függ. Észak-Magyarország, Észak-

Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, a projektek támogatási intenzitása elérheti akár az 50%-ot is, míg a jóval fejlettebb régióknak számító Nyugat-Dunántúlon ez az intenzitás már csak 25%.

10. MAGYARORSZÁG, MINT BEFEKTETÉSI CÉLPONT PESTEL-ELEMZÉSEL

10.1. Politikai környezet⁶

Az állami befektetés-ösztönzési politikánkról az Állami Számvevőszék készített elemzést.

A jelenleg működő hazai befektetésösztönzési rendszer céljai alapvetően különböznek a rendszerváltáskor meghatározott céloktól: a politikában a hangsúly egyre inkább áttolódott a privatizációról a munkahelyteremtésre, az európai uniós csatlakozásunk pedig nagymértékben korlátozta a támogatások nyújtásának feltételeit.

Egyre fontosabbá válik a külföldi közvetlen tőke beruházása. A külföldi közvetlen tőke beáramlás és megtelepedése erősíti a fizetési mérleg egyenlegét, segít a pénzügyi stabilitás megteremtésében, a költségvetési bevételeket, valamint a foglalkoztatottsági arányt is növeli. Kedvezően hat továbbá a GDP-re, ezáltal pozitívan hat az államadósság alakulására is. A külföldi közvetlen tőke beáramlásának köszönhetően modern technológiák érkeznek a hazai piacra, ami a termelékenységet növeli, illetve magasabb hozzáadott értéket termelő tevékenységek rátáját is növeli.

A K+F tevékenységek támogatása kiemelt szerepet kapott az Európai Unió Európa 2020 Stratégiájában. A kutatás-fejlesztés projektek makrogazdasági jelentőséggel bírnak és nagy mértékben befolyásolják egy ország gazdasági fejlődését, illetve meghatározó szerepük van az ország nemzetközi versenyképessége szempontjából is. Az elmúlt évek során hazai és nemzetközi szinten is előtérbe helyezték az output méréseket a kutatás-fejlesztés terén. Mára a K+F tovább fejlődött és már K+F+I-ként tartjuk inkább számon, ahol az I, mint innováció, a valóban megvalósult innovációt jelenti. A K+F+I tevékenység eredményeinek meghatározó szerepe van a GDP növekedésben is.

Magyarországon 2020-ra a GDP-arányos K+F ráfordításokat 1,8%-ra, míg 2030-ra 3%-ra kell emelni a Befektetés a jövőbe – Nemzeti Kutatásfejlesztési és Innovációs Stratégia célkitűzései szerint.

⁶ A fejezet az alábbi források felhasználásával készült: Állami Számvevőszék, 2019

A stratégia elemei között megtalálható a már letelepedett multinacionális vállalatok fejlesztőközpontjainak tovább erősítését, bővítését, valamint új kutató központok bevonását is. Ahhoz, hogy ezek a K+F központok a hazai piacot válasszák, szükség van támogatási programokra. Ezek egyik eszköze az EKD támogatás. A stratégia szerint a nagyvállalatokat ösztönözni kell anyagilag is. A kiemelt szektorok közé tartozik az agrár-élelmiszeripar, az informatika, a gyógyszeripar, a járműipar, a környezetügy, az energetika és az egészségügy.

A befektetésösztönzés eszközei a vissza nem térítendő (többnyire utófinanszírozott) támogatások. Ezek történhetnek állami, illetve EU forrásból is pályázati vagy egyedi kormánydöntéssel alapuló szerződés alapján is. Továbbá az adó-és járulékkedvezmények is a befektetésösztönzési eszközök közé sorolhatók.

10.2. Gazdasági környezet

Az EU Bizottság aktuális előrejelzése szerint hazánk 7%-os visszaesésre számíthat. A régiós átlag is hasonlóan alakul. Horvátország a miénknél nagyobb visszaeséssel kalkulálhat, viszont a hírek szerint, Lengyelország viszonylag olcsón megússza a válsághelyzetet. (Portfolio, 2020)

A hazai gazdaságra jelentős befolyással bír külföldi működőtőke beáramlása, illetve a külföldi cégek hazai tevékenysége. Ezek nélkül és az EU-s források nélkül valószínűleg a hazánk gazdasága nem tudna működni. Magyarországon a külföldi vállalatok hozzáadott értékének aránya kétszerese az EU-28 országok arányának (több, mint 50%). Míg a külföldi tőkebefektetések aránya hazánkban a GDP 6,5%-a, addig a régiós átlag a GDP 1,9-2,9%-a. (Pusztai, 2020)

10.3. Szociális környezet

Magyarországon az utóbbi 4-5 évben javul a szociális helyzet, ezzel azonban nem állunk egyedül az EU-ban, de még szűkebb, közép- és kelet európai régiókban sem. Ezért aztán a különböző mutatókban inkább csak megőrizni sikerült regionális pozíciókat. A relatív jövedelmi szegénység, számban és arányban 2007 és 2010 között viszonylag stabil szinten (12,3-12,4 százalékon) állt, azt követően azonban megugrott (2013-14-ben 15%), és csak 2015-től kezdve mérséklődött ismét, ám még 2018-ban is magasabb volt, mint 2007-2010-ben. A

medián 60 százaléka alatt élők száma 2018-ban 1.227 ezer főt, arányuk pedig 12,8 százalékot tett ki. Ez utóbbi kisebb, mint az EU28 átlaga és az alacsonyabbak közé tartozik a KKE-régióban is. Igaz, ez korábban sem volt másként: 2005 óta csak Csehország, Szlovákia és néhány év (2010 és 2018) kivételével Szlovénia produkált e téren jobb értéket nálunk.

A súlyos anyagi deprivációs ráta, a válság előtti években csökkent, majd megugrott, s csak 2013 után fordult ismét lejtőre. 2018-ban 10,1 százalékon állt (974 ezer fő), ami az EU28 átlagához képest jelentős javulást jelent. Azonban hasonló utat járt be a többi KKE-régiós ország is, így a magyar pozíció e téren nem javult, továbbra is a középmezőnyben helyezkedik el.

A nagyon alacsony munkaintenzitású háztartásban élők aránya, 2009 után, a válság hatására felívult, s szintén 2013 után kezdett újfent csökkenni. 2018-ban 398 ezer fő tartozott e kategóriába, a 60 év alatti lakosság 5,7 százaléka (a teljes népesség 4,1 százaléka), ami az EU28 átlagához képest jó eredmény. Javítottuk pozíciónkat a KKE11 körében is, különösen 2011-2014-hez képest, amikor 13 százalék körüli rátánk a legmagasabbak közé tartozott. 2018-ban már középkategóriásokká váltunk (öt régiós ország volt előttünk és utánunk is), ami viszont hasonló a 2005-ös helyzethez. (Artner, 2020)

10.4. Technológia környezet

A technológia környezet legfőbb erénye számunkra, hogy a világon a 3. leggyorsabb 4G hálózattal rendelkezünk. A felmérés szerint csak Észak-Korea és Norvégia előz meg bennünket. Egy 2017-es felmérés szerint a V4-ek közül Lengyelország 41., Csehország 22., míg Szlovákia a 14. helyen áll. (Global State of Mobile Networks 2017 – Opensignal)

Magyarországnak erős a digitális infrastruktúrája és a 4G hálózat gyorsasága is kimagasló, azonban az 5G hálózat minél előbb és minél szélesebb kiépítése fontos tényező lehet a befektetők számára. (MTI, 2019)

A szakértők szerint Magyarország az 5G-fejlesztések egyik európai központjává léphet elő, mert a kormány elkötelezett a témát illetően. Emellett a távközlési szektorunk infrastruktúrája is meglehetősen fejlett. A magyar 5G-stratégia szakmai tervezete szerint 2026-ra a jelenlegi 4G-hez hasonló teljes kültéri lefedettséggel látjuk el a hazai piacot. A tervek szerint ez 1100 milliárd forintot növelhet a GDP-n és további 135000 munkahelyet biztosítana.

Habár egyelőre az 5G hálózatok kiépítése még nem érte el a kívánt szintet, Magyarország erősségei közé sorolhatjuk a távközlési szektor infrastrukturális jellemzőit, fejlettségét, az intézményi feltételeket, a kormányzati és piaci szereplők elköteleződését vagy a tesztkörnyezetek létrehozásához szükséges egyetemek és vállalatok között létrejövő együttműködéseket is. 2016-ban Európa szerte egyedülálló, önvezető járműk tesztelésére alkalmas járműipari pályát hoztak létre Zalaegerszegen. Ezt a beruházást, mint 5G-s mintaprojektet szokták hangsúlyozni. (Ember, 2020)

10.5. Környezeti tényezők

Hazánk elhelyezkedése kitűnő, emiatt gyorsan versenyelőnyt alakíthatunk ki a konkurens országokkal szemben. Sok vállalat számára fontos tényező, hogy közel legyen a szolgáltató központ az anyacég központjához, illetve egy másik szempont szerint pedig, hogy a kiszolgált országokhoz közel legyen a szolgáltató cég. Magyarország a Közép-Európai Régióban helyezkedik és a hazai cégek által kiszolgált vállalatok többsége (63%) Európai székhellyel rendelkezik. Hozzánk hasonló környezeti tényezőkkel rendelkezik még tulajdonképpen a Visegrádi Együttműködés másik három tagja (Csehország, Szlovákia és Lengyelország). A repülőterek számában fejlesztésre szorul országunk, ez azonban egy biztosan megtérülő befektetés, hiszen a BMW is többek között azért választotta Magyarországot, mert Debrecenben elérhető a repülőtér. Ezzel szemben a szlovákiai esetleges célpont, melyet vizsgáltak, Kassának nem volt repülőtere. A magyar kormány és az autógyár képviselői 2018 novemberében írták alá a befektetésről szóló dokumentumokat. Azóta pedig az is kiderült, hogy a magyar kormány több mint 135 milliárd forintot hagyott jóvá a BMW-gyár területéhez kapcsolódó úti, vasúti és infrastruktúra kiépítésére. (Domokos, 2019)

A V4 országok mindegyik több jelentős reptérrel is rendelkezik, mely szignifikáns előnyhöz juttatja őket Magyarországgal szemben. Az éghajlattal kapcsolatos tényezők, illetve az időzóna pedig teljesen megegyezik, ezért itt nem tudunk fölényt kialakítani.

10.6. Jogi tényezők

A World Bank Group 2020-as Doing Business kiadványa szerint Magyarország a 190 ország közül az 52. helyezést érte el. Az országokat üzleti és szabályozási környezetük szerint rangsorolták. (Doing Business, 2020)

A tényezők közül a következőket vizsgálták:

| Ország | Globális helyezés | Vállalkozás indítása | Építési engedélyek beszerzése | Villamos energia kiépítése | Tulajdon nyilvántartásba vétele | Hitel felvétel | Kisbefektetők védelme | Adófizetés | Határokon átnyúló kereskedelem | Szerződések jogi kikényszerítése | Fizetésektelenség megoldása |
|---------------|-------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------|------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Lengyelország | 40 | 128 | 39 | 60 | 92 | 37 | 51 | 77 | 1 | 55 | 25 |
| Csehország | 41 | 134 | 157 | 11 | 32 | 48 | 61 | 53 | 1 | 103 | 16 |
| Szlovákia | 45 | 118 | 146 | 54 | 8 | 48 | 88 | 55 | 1 | 46 | 46 |
| Magyarország | 52 | 87 | 108 | 125 | 29 | 37 | 97 | 56 | 1 | 25 | 66 |
| Románia | 55 | 91 | 147 | 157 | 46 | 25 | 61 | 32 | 1 | 19 | 56 |
| Bulgária | 61 | 113 | 43 | 151 | 66 | 67 | 25 | 97 | 21 | 42 | 61 |

14. ábra

World of Bank, Doing Business 2020 alapján (saját szerkesztés)

A V4 országok közül hazánk szerepelt a leggyengébben. Egyedül a vállalkozás indításának időtartamában sikerült első helyen végeznünk a régióunkban. Építési engedélyek beszerzésében átlagos eredményt produkáltunk a vizsgált országok tekintetében. A villamos energia kiépítésében sem remekeltünk. A hitelfelvétel összehasonlításban a 37. helyen végeztünk, itt holtverseny alakult ki Lengyelországgal. Ebben a tekintetben a Visegrádi négyek között nem szerepeltünk rosszul. A tulajdon nyilvántartásba vétele mérőszámokban Szlovákiát követve a 2. helyen állunk a Visegrádi Együttműködés résztvevői közül. A kisbefektetők védelme és a fizetésektelenség megoldásában is utolsó helyen állunk a V4-ek közt. A szerződések jogi kikényszerítése, valamint a határokon átnyúló kereskedelemben jól teljesítünk. Az adófizetés tekintetében a szabályozásunk a vizsgált országok átlagát hozza.

Összegezve a jogi környezetet, Magyarország mellett szól, hogy könnyebbé tette az adóbevallást, mivel az, már elektronikus formában is elkészíthető. Továbbá vonzóbbá vált a jogi környezetünk azzal, hogy a szociális hozzájárulási adó mértékét is csökkentették. Az adó mértéke 17,5%-ról 15,5%-ra csökkent 2020. július 1-jével. (www.nav.gov.hu, 2020) Továbbá a túlórázással kapcsolatos jogszabályokon is módosítottak. Évente maximum 250 óra túlóra megengedett. (www.officina.hu, 2020)

10.7.Összegzés

A PESTEL elemzést összegezve megállapítható, hogy Magyarország nem feltétlen a legkiemelkedőbb feltételeket biztosítja a régióban. Mégis vannak olyan tényezők, melyek alapján országunkat választják az SSC vállalatok.

Egyik kulcstényező lehet például, hogy már zsinórban 2. éve nyerte el a régió legjobb befektetési ügynökségének járó díjat a HIPA, az Annual Investment Meeting (AIM) a világ egyik legjelentősebb működőtőke befektetésekhez (foreign direct investments - FDI) kapcsolódó eseményén. Illetve, a befektetési témákra specializálódott Site Selection magazin friss, „Global Best to Invest 2020” jelentése alapján Magyarország immáron harmadik éve a világ 10 legjobb befektetési célszövege között szerepel. Ezen elismerések mellett a 2018-as és 2019-es év után 2020-ban is a Kelet-Európát és Közép-Ázsiát magába foglaló régió legjobb beruházásösztönző ügynökségének választott a szaklap. (www.hipa.hu, 2020)

Nagyban hozzájárul az iparág sikerességéhez, hogy a nyugati bérektől alacsonyabb bérek jellemzőek hazánkra. Az irodabérlés, valamint a rendelkezésre álló terek minősége és ár fekvése továbbra is kedvező pozícióba sorolja hazánkat a piacon. A munkaerő képzettsége, illetve mennyisége egyelőre megfelelő, viszont a jövőben erre nagy hangsúlyt kell fektetni. Meg kell ismertetni a szektort a fiatalokkal, valamint sok egyetemi együttműködésre lesz szükség, hogy az ittlévő vállalatokat, illetve a jövőben ide érkező SSC-ket ki tudjuk szolgálni elegendő mennyiségű és természetesen jól képzett munkaerővel.

A jogi környezetünk a V4 országok között nem kiemelkedő, azonban nincs nagy lemaradásunk, illetve a szociális hozzájárulási adó csökkentésével vonzóbbá váltunk a szolgáltató központok befektetési célpontjai között.

A környezeti tényezőink nagyon hasonlóak, mint a régióban jelenlevő többi országnak. Itt fontos fejlesztési pont lehet a még több és jobb minőségű autópálya kiépítése, illetve kiemelt fontossággal bír a repülőterek létrehozása.

A technológia környezetünk jól pozicionálja a hazai szolgáltató szektort, hiszen kifejezetten jó helyezést érünk el ebben a tekintetben a régiós bontásban. Ezen a területen kiemelkedőt nyújtunk és a jelenlegi fejlesztéseknek köszönhetően ez a tendencia a jövőben is várható.

A szociális, gazdasági és politikai környezetünk, pedig a régiós átlagnak megfelelő, ezért itt többnyire sem előnyt, sem hátrányt nem vélhetünk felfedezni. Minden téren javuló tendenciát produkálunk. A gazdasági visszaesés a vírus miatt természetesen kivételt képez, de ez világszerte így alakul 2020-ban. A fejlődésünk töretlen, viszont a régió többi országa is folyamatosan fejlődik, ezáltal nem tudunk előnyre szert tenni, csupán tartjuk velük a lépést.

11. KÖVETKEZTETÉS

H1. Jelen írással be kívánom bizonyítani, hogy az SSC iparág azonnal reagált a koronavírus okozta történetekre és továbbra is gördülékenyen működik, fejlődik.

H2. Az elkövetkezendő időszakban is várható további bővülés, terjeszkedés hazánkban, melynek következtében még versenyképesebbé válhat országunk a régióban.

A koronavírus időszak idején a legtöbb iparág gazdasági visszaesésről, leépítésekről számolt be. Ezzel szemben a szolgáltató központok nagyon kis volumenben bocsátottak el munkavállalókat, illetve fizetésesökkentés sem volt jellemző a vállalatok tevékenységeire a pandémia idején. A vírushelyzet idején is több befektetési projekt érkezett Magyarországra, ami egy kiemelkedő eredmény.

Ahogy az elemzésekből is kiderül Budapest, mint TIER-1-es lokáció már igen telített. Véleményem szerint a vidéki városok számára jó példaként kell, hogy álljon a debreceni kezdeményezések összessége. Együttműködik a város az oktatási intézményekkel és igyekeznek irodaházakat létesíteni, mely jó alapot biztosít a kisebb szolgáltató központok számára. Debrecenhez hasonlóan Szegeden is elindult a kezdeményezés és egyre több SSC veszi figyelembe a várost, mint lehetséges befektetési helyszínt. Amennyiben megfelelő mennyiségű és minőségű iroda áll rendelkezésre, az oktatás minősége bizonyítottan megfelel, a város életszínvonala eléri a Budapesten tapasztaltakat, Szeged is egy SSC gócponttá válhat. Az jól látható, hogy komoly problémát okoz a városok számára meghozni a döntést, hogy egy modern irodaházat építsenek, hiszen ez komoly anyagi vonzattal jár és nem akarnak anélkül kockáztatni, hogy biztos bérlő nem venné azt igénybe már az átadás pillanatában. Azonban Debrecen és Szeged is ennek köszönhetően került fel az SSC-k hazai térképére, úgyhogy ez mindenképpen egy kifizetődő stratégiának bizonyul.

Az elemzések alátámasztják, hogy mindkét hipotézis teljesül. A koronavírus nem gyakorolt olyan mértékű hatást a szektorra, ami az annak fejlődését visszavetette volna. A jövőben is számíthatunk a hazai piacon megjelenő új szereplőkre.

12. JEGYZÉKEK

12.1. Ábrajegyzék

| | |
|---|----|
| 1. ábra Magyarországi SSC szektor belépői (saját szerkesztés)..... | 16 |
| 2. ábra A kérdőívet kitöltő központok magyarországi életkora (saját szerkesztés) | 17 |
| 3. ábra SSC szektorban dolgozók száma Magyarországon (saját szerkesztés) | 20 |
| 4. ábra Hazai központokban ellátott funkciók (saját szerkesztés)..... | 21 |
| 5. ábra Hazai központok által kiszolgált régiók (saját szerkesztés) | 22 |
| 6. ábra Működési modellek a hazai piacon (saját szerkesztés) | 23 |
| 7. ábra A kérdőívet kitöltő vállalatok lokáció szerinti megoszlása (saját szerkesztés)..... | 25 |
| 8. ábra Budapest – vidék összehasonlítása (saját szerkesztés)..... | 26 |
| 9. ábra Budapest – vidék összehasonlítása összegezve (saját szerkesztés)..... | 31 |
| 10. ábra V4 országok összehasonlítása (saját szerkesztés) | 32 |
| 11. ábra Havi átlagbérek összehasonlítása (saját szerkesztés) | 33 |
| 12. ábra Vállalatok reagálása a vírusra (saját szerkesztés)..... | 43 |
| 13. ábra HIPA – Támogatási útmutató: Támogatási intenzitás térkép..... | 46 |
| 14. ábra World of Bank, Doing Business 2020 alapján (saját szerkesztés) | 53 |

13. FELHASZNÁLT IRODALOM

484/2020. (XI. 10.) Korm. rendelet

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.14.

[link] <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000484.kor>

ABSL: Business Services Sector in Poland 2020

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.03.

[link] <https://investinpomerania.pl/wp-content/uploads/2020/06/ABSL-Report-2020.pdf>

ABSL: Business Services Sector in the Czech Republic 2020

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.03.

[link] <https://www.absl.cz/report2020/>

Állami Számvevőszék: Elemzés 2019 – Állami befektetésösztönzés és munkahelyteremtési intézkedések

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.07.

[link]

https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2019/allami_befektetes_osztonzes20191010.pdf?download=true

Artner Annamária: Munkaerőpiaci és szociális helyzet Magyarországon – Európai tükröben

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.01.

[link] <http://real.mtak.hu/107045/7/26177db4f3b2c4202d12c89d2481682c6d1c592d-3-16.pdf>

Business Services Hungary 2016 – HIPA – nyomtatott formátum

Business Services Hungary 2017 – HIPA – nyomtatott formátum

CBRE: Irodaipaci snapshot

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.22.

[link] <https://www.cbre.hu/hu-hu/kutatas-es-elemzes/office-market-snapshot>

Deutsche Telekom IT Solutions: Cégtörténet

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.14.

[link] <https://www.deuschtelekomitsolutions.hu/bemutatkozas/cegtortenet/>

Domokos László: Kiderült, hogy a BMW miért választotta Debrecent

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.09.

[link] https://www.napi.hu/nemzetkozi_vallalatok/kiderult_hogy_a_bmw_miert_valasztotta_debrecent.680844.html

Ember Zoltán: Így állunk az 5G-hálózatokkal Magyarországon

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.27.

[link]

http://gyartastrend.hu/muveltmernok/cikk/igy_allunk_az_5g_halozatokkal_magyarorszagon

Gartner: Glossary

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.05.

[link] <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/captive-centers>

HIPA – HOA: Business Services Hungary 2019

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.03.

[link] <https://hipa.hu/images/dokumentumok/hipa-hoa-business-services-hungary-2019-survey.pdf>

HIPA – HOA: Business Services Hungary 2018

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.30.

[link] <https://hipa.hu/images/dokumentumok/hipa-hoa-business-services-hungary-2018-survey.pdf>

HIPA: A megújult képzési támogatás

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.19.

[link] https://hipa.hu/images/Form/2020/Training%20subsidy_webinar_HUN_FINAL..pdf

HIPA: Bővíti budapesti K+F központját az ARM

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.03.

[link] <https://hipa.hu/boviti-budapesti-k-f-kozpontjat-az-arm>

HIPA: Business Services Hungary 2020

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.30.

[link] <https://hipa.hu/business-services-hungary-2020-a-vilagjarvanyt-koveto-legfontosabb-iparagi-trendek-es-tendenciak>

HIPA: Globális kompetenciaközpontot adott át Budapesten a Sanofi

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.02.

[link] <https://hipa.hu/globalis-kompetenciakozpontot-adott-at-budapesten-a-sanofi>

HIPA: Ismét a HIPA-t választották a régió legjobb befektetési ügynökségének az Annual Investment Meetingen

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.04.

[link] <https://hipa.hu/ismet-a-hipa-t-valasztottak-a-regio-legjobb-befektetesi-ugynoksegenek-az-annual-investment-meetingen>

HIPA: Magyarországon növekszik az IBM

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.02.

[link] https://hipa.hu/hu_HU/magyarorszagon-novekszik-az-ibm

HIPA: Támogatási útmutató

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.03.

[link] http://www.kgik.hu/static/files/HIPA-EKD-anyagok//Ta%CC%81mogata%CC%81si%20U%CC%81tmutato%CC%81_2017_2.0.pdf

HIPA: Új beruházás-ösztönzési célú képzési támogatási program bevezetése

[online] Letöltés időpontja: 2020.12.04.

[link] <https://hipa.hu/uj-beruhazas-osztonzesi-celu-kepzesi-tamogatasi-program-bevezetese>

HIPA: Új versenyképesség növelő támogatási program – pályázati felhívás
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.15.
[link] <https://hipa.hu/uj-versenykepesség-noveló-támogatási-program>

HR Portal: Felnőttkorba ért az SSC-szektor - Az interjút készítette: Szabó Zoltán, operatív igazgató, HOA
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.13.
[link] <https://www.hrportal.hu/hr/felnottkorba-ert-az-ssc-szektor-magyarorszagon-20131029.html>

HR Portal: HR szótár
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.21.
[link] <https://www.hrportal.hu/jelentese/shared-service-center.html>

Istók Nikoletta: SSC: Egy szektor nem csak pályakezdőknek
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.03.
[link] <https://www.profession.hu/cikk/ssc-egy-szektor-nem-csak-palyakezdoeknek>

Kárpáti Márton, Molnár Réka: Világjárvánnyá nyilvánította a koronavírust a WHO
[online] Letöltés időpontja: 2020.09.23.
[link] https://index.hu/kulfold/2020/03/11/koronavirus_who_vilagjarvany/

Kearney: Global Services Location Index
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.17.
[link] <https://www.kearney.com/digital-transformation/gсли/2019-full-report>

Marciniak Róbert: Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezeti forma vizsgálata
[online] Letöltés időpontja: 2020.09.22.
[link] https://gtk.uni-miskolc.hu/files/7251/MR_phd.pdf

Marcus Williams: JLR to open engineering office in Budapest
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.16.
[link] <https://www.automotivelogistics.media/jlr-to-open-engineering-office-in-budapest/21899.article>

MTI/Eduline: Legközelebb már nem lehet a számítógépre fogni a PISA-eredményeket?
[online] Letöltés időpontja: 2020.11.03.
[link] http://eduline.hu/kozoktatás/Legkozelebb_majd_nem_lehet_a_szamitogepre_f_10JP16

MTI: A Huawei új kutatás-fejlesztési központot épít Budapesten
[online] Letöltés időpontja: 2020.11.12.
[link] <https://kormany.hu/hirek/a-huawei-uj-kutatas-fejlesztési-kozpontot-epit-budapesten>

MTI: Magyarország építhet a digitális infrastruktúrájára
[online] Letöltés időpontja: 2020.10.25.
[link] <https://magyarnemzet.hu/gazdasag/magyarország-epithet-a-digitalis-infrastrukturajara-7292408/>

Nemzeti Adó- és Vámhivatal: 2020. július 1-jétől csökken a szociális hozzájárulási adó
[online] Letöltés időpontja: 2020.11.04.

[link]

https://nav.gov.hu/nav/ado/szocialis_hozzajarulasi_ado/2020__julius_1_jetol_20200716.html

Officina: Túlóra pótlék 2020 azámítása és a túlóra elrendelésének új szabályai 2020-ban

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.19.

[link] <https://officina.hu/belfoeld/19-tulora-potlek>

Opensignal: Global State of Mobile Networks (February 2017)

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.04.

[link] <https://www.opensignal.com/reports/2017/02/global-state-of-the-mobile-network>

Piac&Profit: Hova helyezük ki?

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.08.

[link] https://piacesprofit.hu/gazdasag/hova_helyezzuk_ki/

Portfolio: Nagyot zuhan idén a gazdaság – kilógunk a régiós sorból?

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.26.

[link] <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200708/nagyot-zuhan-iden-a-magyar-gazdasag-kilogunk-a-regios-sorbol-440480>

Pusztai Patrik: Hazánk SSC szektora és fejlesztési lehetőségei

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.08.

[link] https://www.edutus.hu/wp-content/uploads/2020/09/170_PDFsam_Acta-Periodica-XX.pdf

Randstad: Hungarian labour market overview 2020 // trends in the Business Services Sector

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.24.

[link] <https://www.randstad.hu/allaskeresoknek/karrier-tippek/karrier/hungarian-labour-market-overview-2020-trends-in-the-business-services-sector/>

Randstad: SSC definíciók

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.18.

[link] <https://www.frisssdiplomas.hu/hirek/872-SSC-s-definiciok>

SARIO: Service & Business Process Outsourcing Centers 2020

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.08.

[link] <https://sario.sk/en/invest-slovakia/sector-overview/service-business-process-outsourcing-centers-slovakia>

SSC Heroes: KLM Finance SSC

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.08.

[link] <https://sscheroot.com/hu/companies/klm-finance-ssc>

SSON: State of the Global Shared Services Industry Report 2020

[online] Letöltés időpontja: 2020.11.19.

[link] <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/sson-state-of-the-global-shared-services-industry-report-2020>

World Bank Group: Doing Business 2020

[online] Letöltés időpontja: 2020.10.22.

[link] <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>