

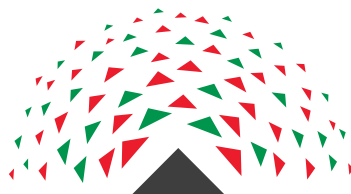


Közvetlen külföldi tőkebefektetések a változó világban

Foreign Direct Investments in a Changing World

Goreczky Péter

E-2017/28.



KKI-elemzések

A Külügyi és Külgazdasági Intézet időszaki kiadványa

Kiadó:

Külügyi és Külgazdasági Intézet

Szöveggondozás és tördelés:

Tevelyné Kulcsár Andrea

A kiadó elérhetősége:

H-1016 Budapest, Bérc utca 13-15.

Tel.: + 36 1 279-5700

Fax: + 36 1 279-5701

E-mail: info@ifat.hu

<http://kki.hu>

© Goreczky Péter, 2017

© Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2017

ISSN 2416-0148



Összefoglalás: A közvetlen külföldi tőkeberuházásokról legutóbb közzétett éves összefoglalók kihívásokkal és változásokkal teli összképet mutatnak. Világviszonylatban az USA és India, Európában pedig az Egyesült Királyság és Németország tölt be továbbra is meghatározó szerepet. Kína fogadó helyszíneként és beruházóként is jelentős tényező; az ázsiai ország beruházásai különösen az Európai Unióban nőttek számottevően. A világ számos régiójában javultak a gazdasági kilátások 2016-ban, ugyanakkor az Egyesült Államok változó kereskedelempolitikája, a brexit okozta bizonytalanság, az Európai Uniónak a beruházások és felvásárlások szigorúbb szabályozása felé történt elmozdulása egyaránt olyan folyamat, amely átrendeződést idézhet elő az FDI-világtérképen. Ehhez adódik hozzá a technológiai fejlődés egy új szintje, amely a várakozások szerint alapjaiban fogja átalakítani a vállalatok termelési és értékteremtési folyamatait. Magyarország egyes kategóriákban kifejezetten jó helyezést ért el a 2016-os eredmények alapján, ugyanakkor a hazánkat is érintő változások és kihívások új megközelítést tesznek szükségessé a versenyképesség megőrzése érdekében.

Abstract: *Recently published annual reports on foreign direct investments, present an overall picture of substantial changes and challenges. Globally the USA and India, while in Europe, the UK and Germany continued to play a dominant role. China was a major player as well, in terms of inward and outward FDI, the Asian country's investors increased their activity substantially in the European Union. In 2016, economic prospects improved in a number of regions worldwide, nevertheless the changes of US trade policy, uncertainty around Brexit, and the EU's initiative to pre-screen foreign investments and takeovers, can all contribute to a major change in the global FDI landscape. Moreover, a new level of technology development is expected to fundamentally alter the production and value of the creation of companies. Based on 2016 statistics Hungary performed especially well in certain categories, however changes and challenges that affect the country make it imperious to seek a new approach for maintaining competitiveness.*

BEVEZETÉS

A közvetlen külföldi tőkebefektetések (*Foreign Direct Investment, FDI*) folyamatainak vizsgálatára azok az elemzések és adatbázisok a legalkalmasabbak, amelyeknél a hangsúly a helyszínválasztással járó beruházási projekteken van. Több nemzetközi tanácsadó és elemző cég is készít e logika szerint különböző jelentéseket (például az IBM-PLI, az Ernst & Young, a *Financial Times* fDi Markets nevű szolgáltatása, a Buck Consultants). A projektalapú megközelítésen belül is lehetnek ugyanakkor eltérések aszerint, hogy melyik mérőszámon van a hangsúly. A beruházási projektek nagysága mérhető a beruházási összeg (volumen), illetve a teremtett munkahelyek száma alapján. Egy adott ország teljesítményének

megítélésénél pedig figyelembe szokták venni a megnyert projektek számát is. Nem mellékes tehát, hogy az egyes jelentések melyik mutatót tekintik a legfontosabbnak az eredmények értékelésénél. Elképzelhető ugyanis, hogy az egyes mérőszámok ellentétes irányú változást mutatnak. Ez történt 2016-ban Törökország esetében is: bár a megnyert projektek száma 5 százalékkal csökkent, a beáramló működő tőke értéke viszont 55 százalékkal nőtt az előző évhez képest. Emellett nem szabad figyelmen kívül hagyni a nagy projektek torzító hatását sem. Jó példa erre Kazahsztán, ahova tavaly 591 százalékkal több működő tőke áramlott, mint 2015-ben – köszönhetően egy több milliárd dolláros szén-, olaj- és gázipari beruházásnak.

Az említett projektalapú jelentések közül ezért érdemes többet összevetni annak érdekében, hogy minél inkább valóság-hű képet kapjunk a globális FDI-folyamatokról. A releváns források közül a *Financial Times*hez tartozó [The fDi Report 2017](#), illetve az IBM – Plant Location International (IBM–PLI) által közzétett [Global Location Trends 2017 Annual Report](#) az egész világra kiterjedően vizsgálja a folyamatokat, így e két jelentés alapján célszerű mérleget vonni a közvetlen külföldi tőkeberuházások földrajzi és iparági alakulásáról. Emellett az elemzésben kitérek a jövőbeni eredményeket befolyásoló folyamatokra, illetve azokra a tényezőkre, amelyek Magyarország szempontjából meghatározóak lesznek.

GLOBÁLIS KÖRKÉP

A világ számos régiójában javultak a gazdasági kilátások 2016-ban, ennek köszönhetően a külföldi közvetlen tőkebefektetések terén is növekedést mértek az elemzők. A teremtett munkahelyek számát, illetve a zöldmezős beruházások értékét tekintve egyaránt emelkedés volt tapasztalható. Az FDI növekedésében továbbra is meghatározó szerepet játszottak az amerikai egyesült államokbeli és a németországi vállalatok, az iparágakat tekintve pedig a szállító eszközök gyártása (elsősorban az autóipar), a turizmus, illetve az információs és kommunikációs technológiai (ICT) szektor volt leginkább meghatározó. Az ICT a gazdaságok átalakulásának a legfontosabb mozgatója, mivel újabb és újabb iparági szegmensek jelennek meg, és válnak meghatározóvá. Jó példa erre a pénzügyi technológia (*financial technology*, röviden „*fintech*”), valamint a kiberbiztonság: az e területeken működő cégek [egyre több közvetlen tőkeberuházást hajtanak végre](#) világszerte. A gyártási és logisztikai tevékenységekhez, illetve a kutatás-fejlesztési központokhoz köthető FDI szintén növekedett. Ezzel szemben a szolgáltató központok esetében a létrehozott új munkahelyek számát tekintve világszinten 20 százalékos csökkenést mértek az elemzők.

Az egyes régiók, illetve országok eredményeit tekintve érdemes sorra venni azokat a szereplőket, amelyek akár beruházóként, akár beruházási helyszíneként meghatározóak világviszonylatban. Az *Amerikai Egyesült Államoknak* – amint azt mindkét jelentés kiemeli – mind a beruházási értéket, mind az újonnan létrehozott



munkahelyek számát tekintve csökkenést kellett elkönyvelnie. Az év meghatározó eseménye Donald Trump elnökké választása volt, ugyanakkor a novemberi időpont miatt a választói döntés a 2016-os FDI-adatokat még nem befolyásolta döntően.

Mexikót az elmúlt években minden FDI-összefoglaló külön megemlíttette, hiszen az ország a világ legnagyobb fogyasztói piacának közelsége miatt az egyik legnépszerűbb beruházási helyszínné vált. A tendencia 2016-ban is folytatódott: 25 százalékkal nőtt a beruházási projektek által teremtett munkahelyek száma. Ezzel Mexikó világszinten a harmadik helyre lépett elő, megelőzve Kínát. A növekedés motorja továbbra is az autóipar volt. Beruházási helyszínként a jövőjét ugyanakkor nagyban befolyásolni fogja, hogy a Trump-adminisztráció milyen kereskedelmi kapcsolatokat akar kialakítani vele. Jelentősen csökkentheti ugyanis a vonzerejét az a bizonytalanság, hogy a továbbiakban hozzáférhet-e majd az USA piacához.

A latin-amerikai államok közül érdemes külön megemlíteni *Brazíliát*, amely 2016-ban sem tudott növekedést felmutatni a közvetlen külföldi tőkeberuházások terén, sőt az egyik tanulmány csökkenésről számol be a beruházási értéket, a teremtett munkahelyek és az elnyert projektek számát illetően is. Az okok elsősorban olyan problémákban keresendő, mint a magas működési költségek vagy a kedvezőtlen munkaerőpiaci és jogi szabályozás.

1. ábra

Ázsia és a csendes-óceáni térség országai a 2016-ban elnyert FDI-projektek száma alapján (a „The fDi Report 2017” alapján saját szerkesztés)

<i>Ország</i>	<i>Projektek száma</i>	<i>Változás</i>
India	809	16%
Kína	710	-10%
Szingapúr	343	-3%
Ausztrália	291	1%
Vietnam	265	18%
Malajzia	179	13%
Japán	174	13%
Hongkong	165	11%
Fülöp-szigetek	157	-7%
Thaiföld	156	-2%
Egyéb	672	-9%
Összesen	3 921	1%

India népszerűsége a külföldi beruházó cégek körében töretlen, ennek köszönhetően világviszonylatban mind az új munkahelyek számát, mind pedig az új működőtőke-beruházások értékét tekintve az első helyre került. Míg a korábbi években elsősorban a különböző gyártó iparágak profitáltak a tőkebeáramlásból, addig 2016-ban ismét a szolgáltató központok és az ICT-szektor voltak a meghatározóak, vagyis azok a területek, amelyekben India hagyományosan erős.

Kína a létrehozott új munkahelyek számát és a beruházási értéket tekintve növekedést könyvelhetett el, s csak az elnyert projektek számában mértek csökkenést. Érdekes fejlemény, hogy a hagyományosan élvonalbelinek számító városokban – mint Sanghaj, Peking vagy Sencsen – nem változott, vagy csökkent a beáramló FDI, ezzel szemben Tiencsin és Hupej térsége egyre több projektet vonz. A kiáramló FDI tekintetében pedig rekordévet zárt az ország, és már a negyedik helyen szerepel az USA, Németország és Japán mögött.

Kína változó szerepe a globális értékláncokban azt eredményezte, hogy az olyan országok, mint *Vietnam*, *Thaiföld* és *Malajzia*, gyorsan a legnépszerűbb gyártási helyszínné váltak a régióban. *Kazahsztán* a bevezetőben említett óriás projektnek köszönhetően a beruházási értéket tekintve Ázsián belül a harmadik helyre katapultálta magát.

Érdemes külön kiemelni, hogy az Európába irányuló kínai befektetések a megelőző évhez képest 77 százalékkal növekedtek 2016-ban, az összesen 35 millió eurós beruházási érték pedig rekordnak számít. A Kínából érkező FDI jelentős hányada elsősorban Nyugat-Európába, azon belül is Németországba, illetve az Egyesült Királyságba áramlott, mindenekelőtt cégfelvásárlások formájában. Ezzel szemben az európai cégek Kínába irányuló beruházásai tovább csökkentek.

2. ábra

Európa meghatározó országai a be- és kiáramló FDI tekintetében
(a „The fDi Report 2017” alapján saját szerkesztés)

Európába érkező beruházások			Európából kiinduló beruházások	
Ország	Projektek száma	Változás	Ország	Projektek száma
Egyesült Királyság	1 039	-9%	Németország	1 239
Németország	472	-55%	Egyesült Királyság	1 078
Franciaország	411	-15%	Franciaország	740
Spanyolország	324	28%	Svájc	417
Lengyelország	272	36%	Spanyolország	336
Oroszország	200	3%	Hollandia	295
Írország	187	6%	Olaszország	233
Hollandia	176	-22%	Svédország	205
Törökország	150	-5%	Írország	179
Belgium	139	-29%	Luxemburg	151
Egyéb	1 342	21%	Egyéb	1 000
Összesen	4 712	-9%	Összesen	5 873



Európáról felemás képet lehet festeni az egyes FDI-jelentések összevetése alapján. A közvetlen tőkeberuházások által létrehozott új munkahelyek számát tekintve a kontinens javított az előző évi eredményen – ebben mindegyik hivatkozott tanulmány egyetért. Ugyanakkor a beruházási érték és a projektek száma esetében már ellentmondásos eredményeket közölnek; elsősorban Európa nyugati felének a megítélésében mutatkozik eltérés. Abban ugyanis szintén összhang van a források között, hogy *Közép- és Kelet-Európába* (vagy más elnevezéssel: a „Fejlődő Európába”) áramló FDI minden mérőszám alapján növekedett.

Az európai országok között *Németország* és az *Egyesült Királyság* továbbra is meghatározó szerepet tölt be, mind a be-, mind pedig a kiáramló FDI terén. Ugyanakkor az Egyesült Királyság kapcsán még nem lehet minden kétséget kizáróan megállapítani, hogy a brexit hatása megjelent-e már a cégek beruházási döntéseiben. A bizonytalanság ugyanakkor érezhető, és feltehetően ez is közrejátszott abban, hogy a [Global Location Trends 2017 Annual Report](#) és a [The fDi Report 2017](#) egyaránt a projektek számának a csökkenését mutatta ki az ország kapcsán. A 2016-os év egyik nagy nyertese Nyugat-Európán belül *Spanyolország* volt, ahol az elnyert projektek számának 28 százalékos növekedését regisztrálták. Különösen vegyes képet mutat *Franciaország*, ahol a projektek által teremtett munkahelyek száma 15 százalékkal csökkent, ugyanakkor a beruházási érték 54 százalékkal nőtt.

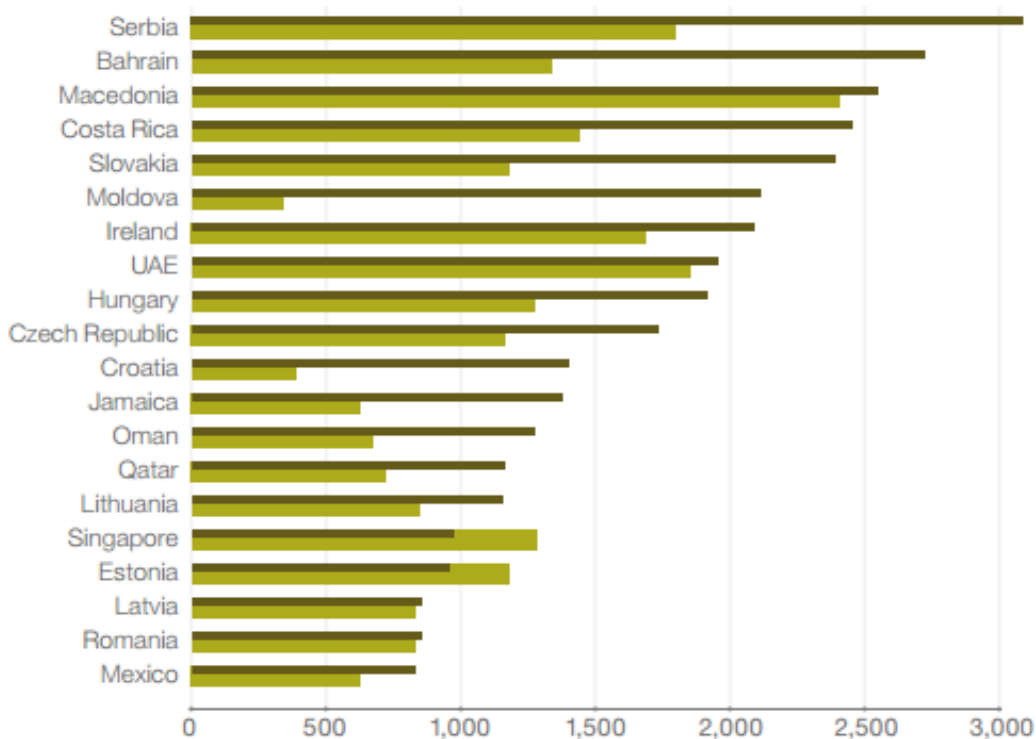
A [Global Location Trends Annual Report 2017](#) olyan statisztikákat is közöl, amelyek más szempontból rangsorolják az egyes beruházási helyszíneket. Az egyik legérdekesebb ilyen kimutatás a beruházási projektek által teremtett munkahelyek számát az országok népességéhez viszonyítja. Ez esetben egészen másképp alakul a lista élmezőnye: az első Szerbia, a harmadik pedig Macedónia, ami azt jelzi, hogy a Nyugat-Balkán mára komoly alternatíva lett az Európában terjeszkedni kívánó cégek számára. Érdekesség, hogy e kategória szerint a világszinten első 20 országból 11 Közép- és Kelet-Európában található.

Hazánk szempontjából talán még érdekesebb az a kimutatás, amely a beruházási projektek által teremtett munkahelyek értéke alapján rangsorolja az országokat. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy az elnyert projektek hozzáadott értékét mérni lehessen. E tekintetben Magyarország az 5. helyre került, ami nagyon jó eredménynek mondható. A listát évek óta Írország vezeti, megelőzve Dániát és Szingapúrt.

Szintén érdemes külön megemlíteni azt a statisztikát, amely a nagyvárosokat és vonzáskörzetüket vizsgálja. E kimutatásban hagyományosan London az éllovas, és ez egyelőre a brexit körüli bizonytalanság ellenére sem változott, bár az elnyert projektek száma csökkent az előző évhez képest. A második helyre az Amszterdam–Rotterdam régió került, amely a brexit hatásainak következtében akár át is veheti Londontól az első helyet. Hazánk szempontjából fontos, hogy sem Budapest, sem másik közép- és kelet-európai nagyváros és térsége nem szerepel a húszas listán. Ez azt mutatja, hogy hiába növekszik a régióba áramló FDI mennyisége, még a térség fővárosai sem mérhetők össze a világ hagyományos gazdasági erőközpontjaival és a fejlődő országok sokmillió népeségű nagyvárosaival.

3. ábra

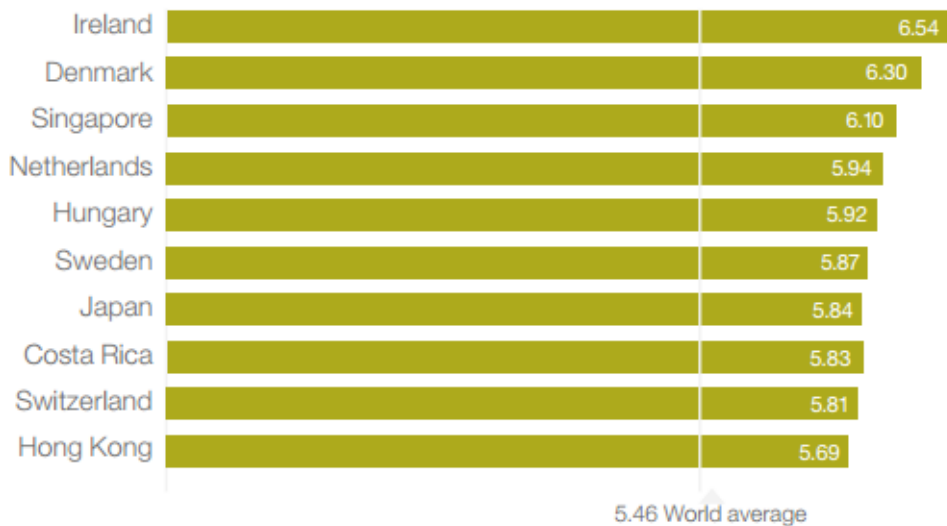
Az elnyert beruházási projektek által teremtett munkahelyek száma, millió lakosra vetítve



Megjegyzés: Az egymilliónál kisebb népességű országok nem szerepelnek a statisztikában.

4. ábra

Az elnyert beruházási projektek által teremtett munkahelyek átlagos értéke



Megjegyzés: A minta kis mérete miatt a harmincnál kevesebb projektet elnyert országok nem szerepelnek a statisztikában.



BIZONYTALANSÁG, VÁLTOZÓ KÖRNYEZET, ÚJ KIHÍVÁSOK

Több tényező is számottevően befolyásolhatja azt, hogy milyen mérleg vonható majd 2017 végén, és milyen tendenciákról számolhatnak be a 2018-as jelentések. Az egyik ilyen meghatározó körülmény magának a világgazdaságnak a növekedése. Az [OECD 2017. szeptemberi előrejelzése szerint](#) a világgazdaság idén 3,5 százalékos reál GDP-növekedésre számíthat, szemben a tavaly 3 százalékkal. Ez kedvező általános környezetet jelenthet a közvetlen tőkeberuházásoknak. Ugyanakkor több olyan országnál is komoly kérdőjelek mutatkoznak, amelyek beruházóként és beruházási helyszíneként is az élmezőnybe tartoznak.

Mindenekelőtt az Egyesült Államokat kell itt megemlíteni, pontosabban a Trump-adminisztráció politikáját és annak az USA gazdasági kapcsolataira, illetve adózási rendszerére gyakorolt hatásait. Donald Trump már az első nyilatkozataival abba az irányba igyekezett terelni az egyesült államokbeli vállalatokat, hogy tengerentúli beruházások helyett inkább odahaza valósítsanak meg fejlesztéseket. Hasonlóképpen, a külföldi vállalatokat is arra kívánta ösztönözni, hogy más országok – mint például Mexikó – helyett az USA-ban valósítsanak meg beruházásokat.

A választást követő első, 2017. januári reakciók alapvetően ennek megfelelően alakultak. Az Egyesült Államokba irányuló beruházási projektek 35 százalékkal növekedtek az előző év azonos hónapjához képest, ugyanakkor az amerikai cégek 35 százalékkal kevesebb olyan projektet jelentettek be, amelyet az országhatáron kívül valósítanak meg. A két szám egyezése nyilván véletlenszerű, viszont egyértelműen mutatja az „America First” következtében az FDI-folyamatokban megmutatkozó változás irányát. Mindez komoly átrendeződést idézhet elő, és nem csak a szomszédos Mexikóban, ahol 2017 januárjában az FDI-projektek száma 40 százalékkal csökkent az előző év azonos időszakához képest.

Az Egyesült Államoknak a nemzetközi kereskedelmi megállapodásokkal kapcsolatban megváltozott álláspontja szintén hatással lesz azokra a beruházásokra, amelyeket elsősorban a piacokhoz való hozzáférés mozgat. Az [Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény \(North American Free Trade Agreement, NAFTA\) újratárgyalásának kezdeményezése](#) vagy [a Csendes-óceáni Partnerség \(Trans-Pacific Partnership, TPP\) felmondása](#) egyaránt növeli a nemzetközi kereskedelem jövőjével kapcsolatos bizonytalanságot. Mindez arra ösztönözheti a vállalati döntéshozókat, hogy átmenetileg halasszák el a beruházási döntéseiket.

Szintén meghatározó tényező a már említett brexit, amelynek hatásai egyértelműen még nem voltak kimutathatók a 2016-os számokban. Az idei eseményeket tekintve az összkép továbbra is vegyes. A Rolls Royce autógyártó 2017 augusztusában például bejelentette, hogy [az elmúlt tíz év legnagyobb beruházását hajtja végre az országban](#). A Toyota autógyár viszont jelezte, hogy [a brexit körüli bizonytalanság miatt veszélybe került az a beruházás](#), amelyet még márciusban jelentettek

be. Egyelőre a különböző elemzések sem tudják egybehangzóan kijelenteni, hogy mennyire lesz drasztikus hatással a brexit az Egyesült Királyságot érintő FDI-folyamatokra. A [The fDi Report 2017](#) szerint az Egyesült Királyságba irányuló beruházások csökkenése várható, ugyanakkor az [Ernst & Young Európára vonatkozó felmérése](#) szerint öt beruházóból négy úgy nyilatkozott, hogy nem tervezi áthelyezni az ott működő telephelyét más országba. Az sem biztos, hogy a 2017-es év összesített eredményei pontosabb képet fognak adni a brexit hatásáról, ugyanis várhatóan ez év végéig még nem alakul ki, hogy milyen lesz az Európai Unió és az Egyesült Királyság kapcsolata a jövőben.

Ami az EU-t illeti, több olyan tényezőt is meg kell említeni, ami befolyásolhatja majd a 2017-es FDI-folyamatokat. Egyrészt folyamatosan napirenden van az európai integráció jövője – ha e kérdésben kirajzolódik az az irányvonal, amely mentén az Unió haladni fog, az elősegítheti a beruházási kedv növekedését. Másrészt az EU-ban megjelent az egyes beruházások előzetes jóváhagyására vonatkozó igény. Ennek hátterében a 2016-os év rekordösszegű kínai beruházásai állnak, amelyek többek között néhány, a jövő technológiáinak a kifejlesztésén dolgozó európai vállalatok felvásárlására is kiterjedtek. Ennek következményeként jelentette be Jean-Claude Juncker, az Európai Bizottság elnöke az Unió helyzetéről szóló 2017-es értékelő beszédében, hogy [egy új, európai keretrendszer felállítását javasolja a beruházások „előszűrésére”](#). A kezdeményezés célja az Európai Unió stratégiai érdekeinek megvédése, elsősorban olyan külföldi, állami tulajdonú vállalatokkal szemben, amelyek kulcsfontosságú gazdasági szektorokban igyekeznek tulajdonrészt szerezni. Érdekes, hogy a másik oldal, Kína is a beruházások visszafogása felé mozdult el. A 2016-os rekordévet követően megnőtt a kínai vezetésnek a tőkekiáramlás mértékével kapcsolatos aggodalma, s ez [bizonyos iparágakban a szabályozás szigorításához vezetett](#).

A közvetlen tőkeberuházások folyamatainak alakulásában meghatározó lesz a technológiai forradalomnak az a hulláma, amely a szemünk előtt zajlik. Ezek a változások alapvetően alakítják át a vállalatokon belüli termelés és értékteremtés folyamatait. Az *Ipar 4.0* összefoglaló elnevezéssel is illetett átalakulás, amely többek között az ipari robotok térnyerését, a 3D nyomtatást, a gépek közti közvetlen kommunikációt és a *big data* elemzések terjedését is magában foglalja, várhatóan komoly átrendeződést idéz elő a vállalatok globális működésében. A nagyobb mértékű automatizálás és annak a lehetősége, hogy a termelést a helyi piaci igényekre szabják, várhatóan csökkenti a gyáregységek elhelyezkedésének a vállalatcsoportokon belüli centralizációját. A helyszínkiválasztás szempontjai közül a gyártó iparágakban az alacsony munkaerőköltség veszíteni fog a jelentőségéből. A változások a szolgáltató szektort is érintik: a mesterséges intelligencia térnyerése új lehetőségeket teremt a szolgáltatások automatizálására, ami az emberi munkaerő iránti szükséglet csökkenését jelenti. Ezek a folyamatok elsősorban a fejlődő országok számára jelentenek kihívást, amelyek esetében az alacsony munkaerőköltség jelenleg a fő versenyelőnynek számít.



A MAGYARORSZÁG SZEMPONTJÁBÓL FONTOS TÉNYEZŐK

Minden bizonytalanság és komplexitás ellenére Európa továbbra is olyan piac marad a multinacionális vállalatok számára, amelyen kötelező jelen lenni. Ez várhatóan a jövőben is lehetőséget jelent Magyarország és a közép- és kelet-európai térség országai számára beruházási projektek elnyerésére. A 2016-os FDI-folyamatok egyértelműen azt mutatták, hogy a közép- és kelet-európai régió továbbra is vonzó beruházási helyszín. Az elemzések szerint a térség minden mérőszám alapján jól szerepelt – amit nem sok ország mondhat el magáról. Ezen belül is kiemelendő hazánknak a beruházási projektek által teremtett munkahelyek értéke alapján készített rangsorban elért 5. helyezése. Mindez egybecseng az [„Invented in Hungary” vízióval](#), vagyis azzal a célkitűzéssel, hogy minél több magas hozzáadott értékű, innovatív tevékenység érkezzon hazánkba a beruházások révén. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, mindenképpen szükség van a meglévő erőforrások összpontosítására és a készpénztámogatások, illetve adókedvezmények ösztönző rendszerének oly módon történő átalakítására, hogy a támogatásra való jogosultság megállapításánál a projekt hozzáadott értéke legyen a döntő szempont.

Ami a technológiai fejlődés következményeit illeti, ezzel a kihívással hazánknak is szembe kell néznie. Ahogyan arról szó volt, az *Ipar 4.0* összefoglaló néven ismert változások révén a munkaerőköltség versenyelőnyként veszít a jelentőségéből, márpedig Magyarország egyik fő vonzereje a beruházások tekintetében eddig a költséghatékony munkaerő volt.

Mindez nem csupán a gyártási projekteknél érezhető a hatását. Az elmúlt években a szolgáltató központok (*shared service centers*) az egyik húzóágazatot jelentették a befektetésösztönzés terén. A robotizáció ezt a szektort is átalakítja: előreláthatólag főleg a kevésbé komplex tevékenységek kiszervezésénél fog csökkenni az emberi munkaerő szerepe. Hazánk és a régió többi országának esetében a növekvő munkaerőhiány miatt egyébként is időszerű a költséghatékony munkaerőre építő beruházásösztönzési modell átértékelése. Így a technológiai fejlődés hatásai csak megerősítik, hogy új utak keresésére van szükség.

A szolgáltató központok kapcsán érdemes még kiemelni, hogy a létrehozott új munkahelyek számát illetően a világszinten mért 20 százalékos csökkenés kedvezőtlen fejlemény hazánk szempontjából. Kérdés, hogy egyszeri visszaesésről vagy negatív tendenciáról van-e szó. Ugyanakkor erre az iparágra is igaz a fenti megállapítás, hogy a nemzetgazdaság szempontjából a teremtett munkahelyek minősége legalább olyan fontos, mint a mennyiségük. Ez azt jelenti, hogy ha a korábbi éveknél kevesebb új szolgáltató központ érkezne, ugyanakkor magasabb hozzáadott értékű tevékenységet hozna hazánkba, az akár pozitív eredménynek is tekinthető.

Az eddigiekben vázolt folyamatokra reagálva a döntéshozóknak fel kell mérniük, hogy a változások hogyan befolyásolják azt az értéket, amit az ország a beruházók

számára ajánlani tud. Emellett meg kell érteniük az új vállalati stratégiákat, és kitalálniuk, hogyan kínálhat Magyarország megoldást a cégek problémáira. E tekintetben a rohamos technológiai fejlődés lehetőséget is jelent: új üzleti modellek, termékek és szolgáltatások születnek, amelyekre jó választ adhat az ország. A sikeres adaptációhoz szükséges, hogy biztosított legyen azoknak a készségeknek az elsajátítása, amelyek révén a rendelkezésre álló munkaerő ki tudja használni az új technológiákból adódó lehetőségeket. Ez nem csupán több oktatást jelent, hanem magasabb szintű együttműködést, illetve a vállalati szféra és a képzési rendszer szereplői közötti hatékonyabb információ- és tapasztalatcserét is.