
Beágyazódás és a beágyazottság – Töprengések a vállalatok területi/városi integrációjáról^[1]

Corporate embedding process and corporate embeddedness – Reflections on the urban integration of companies



Absztrakt

A tanulmányban azon kívánunk eltöprengeni, hogy mit jelent napjainkban a nemzetközi nagyvállalatok jelenléte egy hely, esetünkben egy város életében. Valamint arra, hogy a nagyvállalat miként képes a helyi, a települési, a térségi tőkejavakat hasznosítani a működéséhez, és fordítva, a hely, a település, a térség mit profitálhat a nemzetközi viszonylatokban is meghatározó gazdasági egység(ek) jelenlétéből. A regionális gazdaságtan alapvető kérdését gondoljuk végig, azt, hogy a termelési tényezők közvetlen és közvetett használata milyen térségi előnyökkel jár, s fordítva, a nagyvállalati jelenlét a lokális szint számára milyen gazdasági, társadalmi, közösségfejlesztő hatásokat indukál. A tanulmányunkat egy további komplex beágyazódás elemzés előzetes fejezetének tekintjük, így egyik vonatkozásban szabadabban kezeljük a fogalmakat, engedünk a gondolatok áramlásának, míg a másik oldalról – éppen a feldolgozás ezen fázisában – általánosabb irodalmakkal támasztjuk alá elképzelt kísérleti modellünket, támaszkodva a korábbi Győr-kutatások eredményeire. Célunk a tanulmánnyal egy modellvázlat felírása mellett, hogy a nagyvállalatok térségi hatásainak további kutatásait ösztönözzük, a feldolgozás módszertanát finomítsuk, s ezekről tudományos vitákat indukáljunk.

Kulcsszavak: nagyvállalat, nagyváros, telephely, beágyazódás, beágyazottság, regionális gazdaságtan

Abstract

This paper investigates the role of multinational enterprises in the life of a city, by focusing on how a large enterprise can utilize the local and regional capital and vice versa, how a city or a region can benefit from the presence of an enterprise with significant international presence. The fundamental question of regional sciences is what kind of

[1] Köszönettel tartozom Konczosné Szombathelyi Márta professzor asszonynak, Józsa Viktória doktornak és Kecskés Petra doktorandusznak, hogy a kéziratához számos értékes megjegyzést és kiegészítést tettek.

advantages may arise from the direct and indirect use of production factors and how the presence of an international enterprise may influence the economic, social and community development at local level. As this study is a preliminary chapter of a complex embeddedness analysis, we handled definitions and concepts more freely and concentrated instead on supporting our theoretical model with results from related studies in the literature and from previous studies about Győr. The aim of this paper is not just to present a model for future research, but to incite scientific debate about our proposal.

Keywords: large corporation, big city, location, corporate embedding process, corporate embeddedness, regional economics

BEVEZETÉS

Az elmúlt időszakban a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájában elkezdődött és több hazai és nemzetközi forrásból támogatást nyert a Győri Ipari Körzet (GYIK), mint a hazai modernizáció egyik sikeres nagyvárosi terének a kutatása. Számos eredmény született ezen program keretében (Czakó-Dőry, 2016; Fekete, 2015; Jakab, 2017; Kecskés, 2018), amelyek közül több tudományos fokozat elnyerésével járt együtt. Ezekben az elemzésekben és tudományos művekben gyakran jelent meg a nagyvállalatok hatása, befolyása, azok jelenlétének feldolgozása. Győrben már a 19. század végétől jelen volt olyan nagyüzem, majd később üzemek, amelyek a város gazdaságát és működési rendszerét meghatározták. Mondhatni azt, hogy egy természetes együttélés figyelhető meg az egyre dinamikusabban növekedő város, s annak minden szereplője és a nagyvállalatok között (Rechnitzer-Fekete, 2015; Rechnitzer, 2016).

Tanulmányukban azon kívánunk eltöprengeni, hogy mit jelent napjainkban a nemzetközi nagyvállalatok jelenléte egy hely, esetünkben egy város életében. A nagyvállalat miként képes a helyi, a települési, a térségi tőkejavakat hasznosítani a működéséhez, és fordítva, a hely, a település, a térség mit profitálhat a nemzetközi viszonylatokban is meghatározó gazdasági egység(ek) jelenlétéből. A regionális gazdaságtan alapvető kérdését gondoljuk végig, és pedig azt, hogy a termelési tényezők közvetlen és közvetett használata milyen térségi előnyökkel jár, s fordítva a nagyvállalati jelenlét a lokális szint számára milyen gazdasági, társadalmi, közösségfejlesztő hatásokat indukál (Lengyel-Rechnitzer, 2009).

Tanulmányunkat egy komplex elemzés előzetes fejezetének tekintjük^[2], így egyik vonatkozásban szabadabban kezeljük a fogalmakat, engedünk a gondolatok áramlásának, míg a másik oldalról – éppen a feldolgozás ezen fázisában – általánosabb irodalmakkal támasztjuk alá elképzelt kísérleti modellünket, támaszkodva a fentebb jelzett kutatások eredményeire.

[2] Kutatótársammal, Fekete Dáviddal közös monográfiában dolgozzuk fel az Audi Hungaria Zrt. 25 éves történetét.

A tanulmány fogalommagyarázattal indul, majd a beágyazódás legfontosabb faktorait, majd lépéseit mutatjuk be hat lépésen keresztül. Célunk a tanulmány-nyal egy modellvázlat felírása mellett, hogy a nagyvállalatok térségi hatásainak további kutatásait ösztönözzük, a feldolgozás módszertanát finomítsuk, s ezek-ről tudományos vitákat indukáljunk.

1. HÁTTÉR ÉS FORRÁSOK

A beágyazódás értelmezése és elemzése a szakirodalomban döntően a nagyvállalatokra^[3], ezek között is főként a külföldi működőtőke (KMT) beruházások által létrehozott transznacionális szervezetekre koncentrált (Józsa, 2017). Fellelhetőek elemzések a közepes vállalatokra is, azonban esetükben olyan tevékenységi köröket elemeztek, amelyek a posztmodern gazdaságok új irányaira, vagy más néven az úgazdaságokra vonatkoznak (pl. járműipar, kreatív iparok, biotechnológia, repülőgépgyártás, szoftveripar, stb.) (Konczosné, 2014). A CURE (Corporate Culture and Regional Embeddedness) kutatás a vállalati kultúrával hozta összefüggésbe a beágyazódás mértékét^[4]. A régiónkénti 30-30 vállalatot úgy választották ki, hogy az iparágat, a cégméretet, a tulajdoni viszonyokat, a piaci orientációt tekintve reprezentálták az adott régió gazdaságát. A vizsgált vállalatoknak négy csoportját különböztették meg, a régióba való beágyazottság alapján: taker (elfogadó), customer (ügyfél), visitor (látogató) és citizen (jó polgár). A vizsgált 210 európai vállalat közül 69 „jó polgár” (ez a legelkötelezettebb, a legbeágyazottabb csoport), ahova nem csak a mélyen begyökerezett helyi vállalkozások tartoznak, hanem jó néhány külföldi vállalat is. Elkötelezettségük okai között direkt (gazdasági haszon és üzleti szempontok) és indirekt tényezőket (a tulajdonosok és a helyi menedzsment régióba való begyökerezése, a régió iránti felelősségvállalása, a hosszú távú elkötelezettsége) találunk (Konczosné, 2014, 90).

A KMT beruházásoknál tehát a méret meghatározó, de nem feledhető magának a származási országnak a megjelenítése sem. Hiszen az egyes nagytőke kibocsátó országok között nagy eltérések vannak a vállalati szervezeti rendszerben, a kultúrában. Például a japán vagy a dél-koreai nagyvállalatok szervezeti rendszere, vállalat irányítása, a menedzsmentjének mentalitása zártabb rendszerben

[3] Értelmezésünk szerint a nagyvállalatot a következő jellemzi: széles vagy teljes termelési skála; jelentős foglalkoztatás; magas állótőke állomány; korszerű technológiai rendszerek alkalmazása; nemzetközi piacokon való tartós jelenlét, annak alakításában való aktív szerep; több telephely, azok más és más országokban, piacokon; széles beszállítói kör, nemzetgazdasági befolyás; erősen központosított menedzsment és fejlesztés.

[4] A projekt (2007-2009) hat európai ország hét régióját kutatta. Alapvető célja volt annak vizsgálata, miképp növeli a kulturális sokszínűség az ott működő vállalatok versenyelőnyét. A vizsgálat ezen belül kitért a regionális és a szervezeti kultúrák egymásra hatására, egymást befolyásoló tényezőire, e dinamikus kulturális kölcsönhatásra, a vállalatok regionális beágyazottságára, illetve a beágyazottság hiányának felderítésére. A kutatás kiemelten az innováció, az életminőség, a humán erőforrás és a környezeti felelősség területeken vizsgálta a vállalati beágyazottságot.

értelmezhető, mint az európai vagy a közép-európai térben található jelentős KMT kibocsátó országok nagyvállalati és irányítói jellemzői (Vápár, 2013; Juhász, 2016; Túry, 2017). Az adott helyen a vállalat és annak rendszerének beépülését tehát nem csak a méret, hanem a kibocsátó országok kulturális jellemzői, sajtoossága, azonos-ságai és különbségei, s ebből következő ismertségei, befogadási jellemzői és jellegzetességei is befolyásolják (Hofstede–Hofstede, 2008; Borgulya–Vető, 2014).

Itt kell megemlíteni a hazai közepes vállalkozások új helyen történő meglepedését is, hiszen egy hely új gazdasági szereplői nem ismerik a lokális adottságokat, nincsenek kapcsolataik, együttműködési, intézményi tereik. A hazai közepes vállalkozások esetében a beágyazódás folyamata gyorsabb lehet^[5], hiszen az általános nemzeti gazdasági és kulturális dimenziókban eligazodnak, képesek egyértelműen kommunikálni, akár közvetlen, akár közvetett úton, és vélhetően telepítési döntéseikben, a hely megválasztásakor alapos helyzetelemzéseket, értékeléseket végeztek, s a vállalkozások telepítése gazdasági és egyéb tényezők átfogó mérlegelése alapján történt meg.

Térjünk vissza a fogalom értelmezéséhez, s maradjunk a KMT nagyvállalati beruházásoknál. Józsa Viktória kiváló, a témában írt doktori disszertációja (2017) alaposan áttekintette a fogalom hazai és nemzetközi értelmezéseit. Azt írja: „...a nagyvállalatok helyi beágyazódása a globalizáció egy lokális szinten megjelenő hatása, annak kihívására adott helyi válasz.” (Józsa, 2017, 51) A szerző a nagyvállalat oldaláról közelíti meg a fogalmat, azt összekapcsolja a termelési rendszerek nemzetközi hálózatosodásával, s az arra adott lokális válasznak tekinti a nagyvállalatnak a helyi komplex rendszerbe való integrációját. A disszertációjában a helyi aktivitásokat, reagálásokat, alkalmazkodásokat, együttműködési felületeket tárta fel három nagyvállalat, egyben három város (Audi-Győr, Mercedes-Kecskemét, Bosch-Miskolc) vonatkozásában.

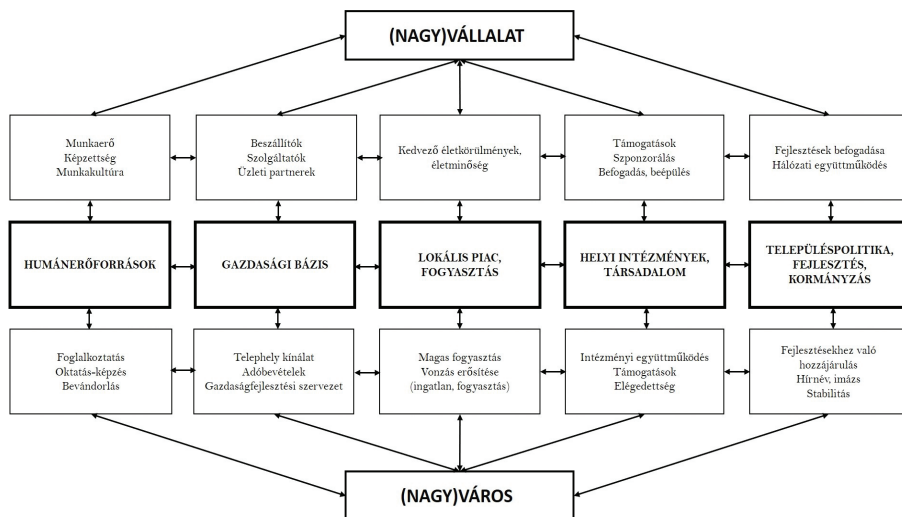
A mi értelmezésünk szerint a beágyazódás egy interaktív folyamat, amiben mindkét fél, a (nagy)vállalat és a (nagy)város is kezdeményező és hasznélvező, az általuk képviselt tevékenységek, vagy szereplői körök, intézmények, mindegyike valamilyen többlet erőforráshoz jut. Ezekkel a többlet (hard és soft) erőforrásokkal a maguk, vagy az általuk képviselt szereplők, közösségek, kezdeményezések céljait hatékonyabban, célirányosabban képesek megoldani, vagy esetenként újabbakat motiválni. A beágyazódással a (nagy)vállalat külső, termelésen kívüli (extern) hatásokat indukál és fogad be, amelyeket a termelési, tevékenységi erőforrásainak a mennyiségi és részben a minőségi megújítását szolgálhatják, így kedvezőbb térbeli rendszerben működhet, jobban koncentrálhat a piaci helyzetének megtartására, bővítésére.

[5] Áttekintve a hazai szakirodalmat nem találtunk érdemleges műveket a hazai, vagy az azonos kulturális térben (pl. Kárpát-medence, szomszédos országok magyar lakta területei) való telephelyváltások elemzésére. Miközben roppant tanulságosak lehetnek ezeknek a székhelyváltottásoknak, vagy éppen új telephelyek nyitásának, majd hatásaiknak az elemzése, nem beszélve arról, hogy milyen ösztönzési rendszerek állnak rendelkezésre a telephelyi bővítésekre, így a periférikus térségek fejlesztésére vagy éppen az újraparosításra.

2. A FONTOSABB SZEGMENSEK, HATÁSOK ÉS ELLENHATÁSOK

Tekintsük át a beágyazódás legfontosabb, legjobban megfogható faktorait, majd nézzük meg ezek a nagyvállalatokra, valamint a településre, a városra gyakorolt hatásait (1. ábra).

1. ábra: A beágyazódás szintjei és hatásai
Figure 1 Levels and Effects of Corporate Embedding Process



Forrás: saját szerkesztés

A beágyazódás első és talán leglátványosabb szegmensét a *humán erőforrások* képviselik, s az ezt megtestesítő munkahelyek teremtése, a lokális és térségi foglalkoztatás körülményeinek érdemleges alakítása. Egyértelmű, hogy azok a helyek/terek a (nagy)vállalati megtelepedés sikeres pontjai, ahol az adott tevékenységhez köthető direkt és indirekt munkakultúra már valamilyen formában jelen volt. A nagyipari munkarend ismerete, az ahhoz való alkalmazkodás, a folyamatokban való zökkenőmentes részvétel, a gyors betanulás, a szakmai kifejezések, fogalmak ismerete, a minőségi termelést garantáló elkötelezettség és sok más tényező döntő lehet magában a telephelyválasztásban, de meghatározó lesz majd a beágyazódás folyamatában is. A rendelkezésre álló humántőke tudás- és ismeretszintje, s annak is a nagyvállalati rendszerhez való alkalmazkodóképessége meghatározónak tekinthető a telephelyválasztásban. Ezek mellett természetesen a bérköltségek is fontosak, ám ezeket a helyek/terek csak kis, mondhatni jelentéktelen mértékben tudják a telepítésnél befolyásolni. A bérköltség kezdetben nemzetgazdasági szinten adottnak tekint-

hető, majd a megtelepedés után, a beágyazódás további szakaszaiban indul meg a bérspirál, ami persze nagyon lassan, vagy sohasem éri el az anyavállalat országának színvonalát.

A nagyvállalat munkaerő vonzása azért is kedvező, mert stabilitást garantál, magasabb bérszínvonal alakítható ki, számos további jövedelemnövelő járulékot kínálhat (pl. utazási költségtérítés, cafetéria, egészségügyi ellátás, ingyenes képzés, továbbképzés, munkaruha, kedvezményes étkezés, eszközvásárlás, stb.). A nagyvállalat teremtette feltételekkel a helyi közép vállalkozások kevésbé tudnak versenyezni, nehezen képesek ezt a bérszintet elérni vagy meghaladni, s a kedvezmények körében sem konkurálhatnak. Mindez a munkaerő tartós elszívását eredményezheti, magatartásában, döntéseiben a gyors munkahely változtatást motiválja, főleg akkor, ha az adott térségben tartós munkaerőhiány van.

A nagyvállalat megjelenésével és egyre határozottabb beágyazottságával a munkavállalókért való verseny erősödik a helyi vállalkozások között, aminek egyik következménye lehet a kivonulás, vagy fordítva, új fejlesztések, új eszközök alkalmazása (pl. munkaerő megtakarító technológiák alkalmazása, robotizáció). A töretlen bérversenynek tehát a lokális gazdaságban is előremutató következményei lehetnek, nem csupán kedvezőtlen hatásai. A másik érdemleges elvi következmény, hogy a nagyvállalati rendszerben az alkalmazott innovációs aktivitása – még, ha számos ösztönzővel is élnek a szervezetek – mérsékelt, hiszen egy kötött termelési-tevékenységi feladatokban, előírt tevékenységekben folyik a termelés, aminek teljesítése a munkafolyamat (termék) eredményes előállítása. Ebben a kötött, meghatározott formában kevésbé törekszenek a nem előírt, nem rutin, nem megtanult termelési szituációkhoz való alkalmazkodásra, azokban való innovatív megoldások alkalmazására. A nagyüzemi munkaerő „csendes eltompulása” feltételezhető, szemben a közép vállalkozásoknál jelentkező, vagy kikényszerített élenkebb napi megújítási kényszerekkel, egyedi megoldások alkalmazásával. A térségben a munkaerő innovációs képességének a csökkenése vagy mérséklése a foglalkoztatottak, de a gazdasági egységek versenyhelyzetét is kedvezőtlenül befolyásolhatja.

A munkaerőnél annak szervezetségről, érdekképviselési szerepéről sem feledkezhetünk meg, amely a munkahelyi viszonyok és jövedelmek alakításába való beleszólást jelentheti, vagy éppen a foglalkoztatási stabilitást garantálhatja. A dolgozói szervezetség természetesen egy adott ország kulturális adottságaiból, demokratikus hagyományaiból következik, de ennek a mértéke, szintjei egyes térségekben jelentősen eltérhetnek egymástól. Ahol sokszínűbb a gazdaság szerkezete, ott vélhetően magasabb a szervezetség, szemben azokkal a terekkel, hol egyoldalú, vagy helyettesíthetőségében gyenge a munkahelyi kínálat.

A nagyvállalati beágyazódás humán erőforrás blokkjában hangsúlyozni kell az oktatás-képzés szerepét, annak széles (teljes) intézményi körének alakítására gyakorolt folyamatos interakciókat és mindkét viszonylatban érzékelhető aktivitásokat. A helyi rendszerek a képzés fejlesztésében érdekelték, míg a nagyvállalat ugyancsak megkívánja a jól felkészült, képzettségben befogadható munkaerő jelenlétét. A beágyazódás első lépései éppen az oktatás-képzés intézményi tereiben

jelentkeznek, itt történik meg az induló együttműködések, szövetségek kialakítása.

Az alapfoktól kezdve a középfokon át egészen az egyetemi képesség ezeknek az áthatásoknak érvényesülni kell, persze más és más eszközökkel és technikákkal. Hasonlóan a felsőfokú vagy tudományos intézményekben megtalálható kutatás-fejlesztési egységek, aktivitások bevonása, figyelemmel kísérése érdemleges hatásokat képes indukálni. Jellemző, hogy a nemzetközi nagyvállalatok nem a külföldi telephelyeiken folytatják alapvető fejlesztő kutatásaikat, a beágyazódás egy későbbi fázisában (stabilitás, megújulás) már bevonják az intézményeket a kisebb fejlesztésekbe (pl. mérések, egyéb kiegészítő vizsgálatok); a folyamat-hatás itt szintén érvényesül, amit döntően az eredményesség határoz meg. Ám ezek az együttműködések következményei nem lényegtelenek, hiszen a lokális térben kutatási-fejlesztési-innovációs kapacitások meglepítését, fejlesztését, megújítását ösztönzik, szakemberek fogadását, kutatási programok szervezését motiválhatják, sőt az eredmények szélesebb terjesztésében is szerepet kaphatnak, hiszen az együttműködés megléte más szakmai, gazdasági szervezeteknek garanciát jelenthet.

A beágyazódás második dimenziója a *gazdasági bázisban* keresendő. Folytatva az előzőben elkezdett gondolatot, itt is érvényes, hogy minél összetettebb a helyi gazdaság szerkezete, annál jobb a vállalkozások alkalmazkodóképessége, annál több irányban mutathatók ki a termelési és fejlesztési együttműködések, azokat megtestesítő képességek. A nagyvállalat megjelenése magával hozza a termék/tevékenység beszállítók egy csoportját, de megjelennek a szervezeti egységhez köthető új szolgáltatók, azok szervezetei is (logisztika, bank, pénzügyi szervezetek, tanácsadó, stb.), melyek aztán tevékenységüket kiterjesztik más vállalkozások felé, így elérhetővé válnak új tevékenységek és szolgáltatások. Sőt, komplexebb lokális gazdaságokban maguk az ottani vállalkozások is generálnak, első időben egyszerűbb, majd egyre nagyobb felkészültségű szolgáltatásokat, s a későbbiekben termékeket.

A koncentráltabb vállalati megjelenés az agglomerációs előnyöket indukálja, létrejönnek hálózati kezdeményezések, együttműködő vállalászati terek, amelyek aztán a telephelyi kínálatot továbbalakítják. S mindezek újabb szolgáltatásokat generálnak, vagy termelési aktivitásokban jelennek meg.

A gazdasági szerkezetben indukált kedvező változásokat azonban nem mindig követi a beszállítóvá válás, hiszen a nemzetközi nagyvállalati relációba történő belépésnek fokozatai vannak, amely ugyanakkor jelentős és folyamatos pénzügyi stabilitást és innovációs aktivitást kíván meg. Ebben éppen a nagyvállalatok nyújthatnak segítséget, azonban a hagyományos beszállítók jobban felkészültek az egyre fokozódó árversenyre, illetve azok elvesztése a konkurenciáikat erősíthetik meg, így a helyettesíthetőség az esetleges lokális – még nem ismert, nem bejáratott – szereplőkkel nagy erőfeszítéseket, körültekintést követel meg mindkét féltől. Blanchard és társai (2016) azt állapították meg a multinacionális vállalatok regionális beágyazottségével kapcsolatban, hogy egyrészt a döntések gyakran nem regionális, hanem konzern szinten történnek, és nem (csak) regionális okok lehetnek a kivonulás mögött. Továbbá, noha valóban könnyebben tudják áttelepíteni adott

esetben a működésüket más telephelyre, mint a lokális cégek, de számos tényező befolyásolhatja ezt a döntést (pl. minél nagyobb a vállalat, minél termelékenyebb, minél régebb óta működik egy helyen – kritikus fordulópontként a 17. évet jelölik meg – és minél kisebb a verseny az adott piacon, annál nagyobb lehet az áttelepítésből, cégbezárásból adódó veszteség, ami az üzembeszárás ellen hat).

A lokális terek indukciójánál nem lehet elvonatkoztatni a *helyi piacok* és *fogyasztás* alakításától. Mindez kiterjed a lakáspiacra, a fogyasztás különféle tereire, azok minőségére, a szórakozás és kultúra kínálati elemeire és számos további tényezőre. Nem könnyű bemutatni, hogy milyen mérvű a nagyvállalatnak ezen piacokra gyakorolt hatása. A magasabb jövedelmek tartós kitétséget eredményezhetnek bizonyos piacokon (pl. lakáspiac), de regisztrálhatók azok a komplex hatások is, amelyek például a minőségi termékek jelenlétével, a fogyasztási újdonságok elérhetőségével, a speciális, egyedi igényeket is kielégíteni alkalmas szolgáltatásokkal, vagy a lakosság újszerű életmód elemeinek jelenlétével (pl. egészséges táplálkozás, testmozgás, stb.) járnak együtt.

A nagyvállalati jelenlét, s a kiáramló – stabilnak tekinthető – jövedelmek növekvő kereslete bizonyos piacon árfelhajtást is eredményez. Ennek illusztrálója pl. a lakáspiac. A sikeres gazdasági központokban lüktető áremelkedést regisztrálhattunk, az építési kedv növekedését és annak kapacitásainak hiányát, amelyek együttesen kedvezőtlenül hatnak a le/áttelepedésre. A választ a nagyvállalat is megadja saját lakótelep létrehozásával, vállalati lakásprogram indításával. Példánk illusztrálja, hogy a helyi gazdaság szükségszerű, vagy alakított – esetenként manipulált – gyors elhajlásaira a nagyvállalat is képes reagálni, s a lokális piacokat talán kedvező irányba terelni.

A munkaerő, a gazdasági szerkezet, a lokális piac alakításában elérhető hatások után következik a *lokális társadalomba* való beépülés, azok alakításában való részvétel bemutatása. Ismételten hangsúlyozzuk, hogy a vállalati és nemzeti kultúra jellege, annak megjelenési formája, valamint aktivitási irányai azok, amelyek egy-egy nagyvállalatnak a lokális rendszerekbe való beágyazódását alapvetően meghatározzák. Bármennyire is nyitott a lokális társadalom egy nagyvállalat irányába, ha annak kultúrájában nem kimutatható a helyi beépülés igénye és annak módozatai, akkor nem sikerül kapcsolatokat kiépíteni, s a vállalkozás „zárványként” fog működni, talán vegetál a településen. Bár vannak példák a feloldásra, a szakaszos beépülésre, de ennek időigénye jelentős lehet, ami mindkét oldalon veszteségeket vagy elmaradt kedvező extern hatásokat eredményezhet. Ugyanakkor a befogadó fél kultúrája, más kultúrák iránti nyitottsága is döntő tényező: például a bizalom szintje, a nemzetközi tapasztalatok, az idegen nyelvek ismerete, a bizonytalanságkerülés mértéke.

A beágyazódás puha világa a *lokális társadalomba* való beépülés, az integráció. Két dimenzióval kell számolni! Az első az intézményesült rendszerrel való kapcsolat, azzal való együttműködés. Ezek előre meghatározott – döntően a nagyvállalat általános támogatási modelljei szerinti – formában kerülnek kialakításra, lehetnek sima együttműködések, közös érdekeltségű akciók szervezése,

vagy valamilyen tartós, folyamatos támogatások kiemelt szervezetek részére. Az utóbbi esetben a kiválasztás szempontjai nem mindig egyértelműek, bár utalhatnak a tevékenységre; vagy a lokalitás egy-egy sikeres aktorához köthetők, akiknek nagy az ismertsége, befogadottsága, így a támogató kellően reprezentálja magát a nagyvállalatot is. A helyi leányvállalatnak a lokális társadalomba beépülése gyakran anyavállalati mintát követ, vagy az anyavállalat által meghatározott. A kapcsolatokban, együttműködésekben a szakmai közelségek is számítanak, hiszen egy felsőoktatási intézmény esetében a közös kutatás-fejlesztés további forrásgyűjtő is lehet, nem beszélve a szakember ellátás orientálásáról. Míg például egy támogatott kulturális intézmény vonatkozásában inkább hír értékű a szponzorálás, a kultúrabarátság szimbolizálása.

A nehezebben megfogható, értelmezhető formációi a beágyazásnak a *lokális közösségekkel* való kapcsolat, a jelenlét a helyi közösségekben, terekben. Itt érdemes ismét hangsúlyozni a kulturális közegek távolságát. Hiszen a közelebb álló kultúrákban a kommunikáció egyszerűbb és zökkenő mentesebb, a nagyobb távolságoknál ezek a csatornák egyre nehezebben működnek (Kecskés-Rácz, 2016; Kecskés, 2018). A közelség nem jelenti azt, hogy nem alakulnak ki konfliktusok a társadalmi dimenziókban, sőt éppen azokban jelennek meg a gazdasági vagy akár foglalkoztatási anomáliák által gerjesztett negatív hatások. Mindezek például elkülönüléshez, kolóniák kialakításához vezethetnek, nem beszélve a „nem-befogadás” keményebb formáiról. Fontosnak tartjuk ezen potenciális konfliktusok mérséklésére a megismerés egyszerű módjainak alkalmazását, például közösségi alkalmak teremtését, folyamatos tájékoztatást, az információk cseréjét, mindkét irányba.

Végül, de nem utolsóként kell említeni a *településpolitika alakításába és az arra épülő fejlesztésbe* való beágyazódást. A helyi politikai és gazdasági elit folyamatos kapcsolatot épít ki egymással, de emellett nem lényegtelen, hogy vélemények hangozzanak el a fejlesztési irányokról, képesek legyenek a két oldal fontosabb szereplői – legalább információs szinten – a jövőbeli céljaikat egyeztetni, azok várható közös pontjait meghatározni. A konkrét gazdasági kapcsolat a helyi kormányzatokkal a helyi adókon keresztül egyértelmű. A település adópolitikája befolyásolhatja az együttműködések. A település hírnevének, imázsának alakításában a nagyvállalat jelenlét meghatározó lehet, így a hely és a vállalat összekapcsolása érdemleges eredményeket produkálhat, amiből mindkét fél kedvezően részesedhet, összehangolt fejlesztéseik szinergikus hatásokat generálnak (Jakab, 2017). Ugyanakkor ez a közös arcualakítás elfedhet más, fontosnak is tekinthető szereplőket, akik lehet, hogy nem olyan dimenziókban vannak jelen a településben, de ott találhatóak, s bizonyos szegmensekben érdemleges hatásokat képesek gerjeszteni. Ebből következik, hogy ha a kisebb szervezetek, szereplők, érdemleges aktivitások nem kapnak kellő figyelmet például a fejlesztési célok meghatározásában, vagy arculat alakításánál, a különféle akciók támogatásánál, szervezésénél, akkor a saját beágyazottságukat gyengének érzik a településben, ami a visszavonulásukhoz, rosszabb esetben „kiágyazódásukhoz” vezethet.

A beágyazódás alakítása nem egyszerű városi kormányzási feladat, sőt mondhatni érzékeny és fontos terepe a korszerű nagyvárosi vezetésnek, fejlesztésnek (Fekete, 2015; Fekete, 2017). A helyes arányok megtalálása, a biztonsággal meghatározott jövőbeli célok, az együttműködés kényes hálózatainak folyamatos szövése, a szereplői érdekek befogadása és kezelése, majd azok egyeztetése, s végül egy, a többség számára is elfogadható városi működések, majd fejlesztések megvalósítása megítélésünk szerint együttesen jelentenek olyan izgalmas és érdemleges feladatot, mint egy telephelyi nagyvállalat vezetése, s annak beágyazódásának vezénylése. A Triple Helix modellek (Etzkowitz–Leydesdorff, 2000; Lengyel, 2012) mintái a nagyvárosokban is működnek, hiszen a városi vezetés, a helyi egyetem és az ottani nagyvállalat olyan együttest alkothat, amiben a tudás, az információ, az innovációk és az erőforrások áramlása folyamatosan biztosított, erősítve a partnerek együttműködését, fejlesztését, melyek fokozhatják a beágyazódást (Rechnitzer–Kecskés, 2015; Rechnitzer, 2016; Rechnitzer et al., 2016).

3. A FOLYAMAT ÉS SZAKASZAI

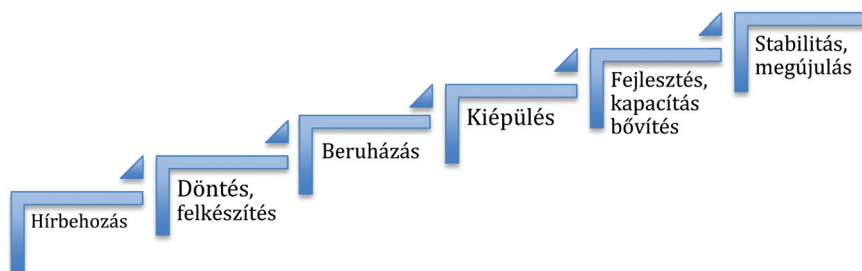
Józsa (2017) dolgozatában egyértelműen elkülöníti a nagyvállalat beágyazódásának^[6] folyamatát, és annak eredményét a beágyazottságot^[7], mint állapotot, mint a megvalósult lokális integrációt. A szerző kidolgozta a beágyazódás modelljét (Józsa, 2017, 125), amiben a vállalati kiépülés („kötelező” tevékenységek) szakaszait összeköti a „szabadon választott” tevékenységekkel, azokkal, amelyek a beágyazódást megtestesítik, kvázi szimbolizálják. A modelljét teszteli is három nagyvárosban lévő nagyvállalat példáján, s egyértelműen igazolja, hogy a különböző fejlődési szakaszban lévő vállalatok, más és más beágyazódási szinten vannak, de útjaikban, irányjaikban csak időbeli, vagy éppen megjelenési különbségek figyelhetők meg.

Teszünk egy bátorralan kísérletet – többek között a Józsa-modell inspirációi alapján is – a beágyazódás folyamat szakaszainak felvázolására, s ezen belül a városi, a nemzeti gazdaságot alakító szereplőknek a folyamatot segítő intézkedéseinek (beavatkozásainak) illusztrálására, valamint a hatástérkép nagyvállalati és lokális szempontok alapján történő meghatározására (1. táblázat és 2. ábra).

[6] Az angol szakirodalom egyértelműen fogalmaz: corporate embedding process.

[7] Corporate embeddedness

2. ábra A nagyvállalati beágyazódás folyamatának szakaszai
 Figure 2 Stages of corporate embedding process



Forrás: saját szerkesztés

A hat szakaszra bontott folyamat első nyilvánossága a *kiválasztás*. Ezt azt jelenti, hogy a nemzetközi nagyvállalat telephelyet keres egy térségben (esetünkben Kelet-Közép-Európában), s megkezdődik az információk gyűjtése a telephelyet potenciális fogadó országok, majd azok településéről. A kormányzati szintnek döntő szerepe lehet a kiválasztásban, hiszen a különféle befektetési támogatási rendszerek terjesztésével, bemutatásával, a nagyvállalati kapcsolatok építésével a kiajánlást elvégezheti (Pájer, 2012). Ezzel párhuzamosan megkezdődik már a kijelölt helyeken a telephely kialakításának előkészítése, így pl. az ipari park létrehozása, a terület kijelölése, annak megfelelő felkészítés (közművesítés, közlekedési hálózati kapcsolatok, menedzsment szervezet, stb.). A kiválasztás egyben hírbehozást jelent, hiszen az adott település ismertsége növekszik, ez ösztönzőleg hat más befektetők érdeklődésére, első lépésben főleg azoknak, akik valamilyen termelési, beszállítási, szolgáltatói kapcsolatba kerülnek a kiszemelt nagyvállalattal. A helyi kormányzat aktivitása is élenkülhet, hiszen egy potenciális nagy befektetés gazdasági élénkítő hatásai számottevőek lehetnek, ami a helyi tervek aktualizálásától kezdve a fogadásban résztvevő intézmények és apparátusok felkészítésén át egészen a lakosság érdeklődésének felkeltéséig terjedhet.

A második állomás – bár egyes elemei megjelennek az első szakaszban is – a döntés után a felkészítés. A hivatalos döntéssel elkezdődik a teljes körű felmérése és kidolgozása a telepítésnek, így a telephely kijelölése, megvásárlása (bérlése), a szükséges építkezés terveinek kidolgozása, kapacitások lekötése, közben a technológia rendszer tervezése, a szakember állomány első körének felvétele, s mindazon aktivitások, amelyek egy telephely kiépítésével együtt járnak. Ebben a szakaszban a helyi szereplőknek az aktivitása fontos, mivel sok minden dőlhet el, meghatározva majd későbbi kapcsolatokat. Hiszen az adminisztratív megkötöttségek lazítása, az ügyintézés menetének gyorsítása, a kommunikációs formák megteremtésének módjai, a különféle intézmények (döntően az oktatás, munkaerő közvetítés, helyi építőipari kapacitások) együttműködési készsége a jövőt alapozhatja meg. A nemzeti vagy kormányzati szint lényegében ebben

a szakaszban már nem aktív, hiszen a letelepedés támogatásait megtette, azok megvalósítása, kivitelezése történik meg. A hatások, mint jeleztük, tehát számos szinten jelentkezők, azok a tartós kapcsolatokat, jövőbeli együttműködések alapozhatják meg, olyan konstrukciókat, amelyek majd a beágyazottságot segítik.

A *beruházás*, a létesítmények építése a harmadik állomás, itt már egy kötött, előre jól meghatározott terv szerint történnek a lépések. A helyi hatások jelentőségek és egyben látványosak is, bár lehetnek konfliktusok (építés következményei, környezeti igénybevétel, stb.), de ezek kezelése éppen a nagyvállalat jövőbeli működése miatt kedvező megoldásokkal kell együtt járjon. A helyi szereplőkre nehezedik a teher ebben a szakaszban, hiszen napi problémákat kell megoldani és viszonylag gyorsan, amire több jó és kevésbé sikeres példát gyakran olvashatunk. Az időfaktor jelen állomáson fontos, hiszen elemi érdeke a vállalkozásnak, hogy a termelés beinduljon, a munkaező felkészülten működtesse a termelési-technológiai rendszert. Sajátos hatásként mutatható ki már ebben a szakaszban, aztán erőteljesebben a következőkben, hogy megjelennek a nagyvállalat hagyományos, vagy új beszállítói a térségben, akik követik a telepítéseket részben a termelő egységekkel, részben a szolgáltatásokkal (logisztika, pénzügyi szektor, képzési rendszerek). Mérsékeltbb figyelem terelődik – elemzésekben és gyakorlati helyi fejlesztési menedzsmentben – a kapcsolódó szektorok, vállalkozások megtelepedésére, holott ezek nélkül a nagyvállalat nem lenne képes a gazdasági tevékenységére. Mindeközben a hálózati kapcsolatokat jelentő „követők” maguk is megkezdik a beágyazódási folyamatukat, azaz építgetik a lokális kapcsolatokat, együttműködések, aktivitásokat. Így a folyamatok már több szinten és mélyebb dimenziókban értelmezhetők, amelyeknek koordinálása helyi szinten kihívást, mondhatni megterhelő szakmai, intézményi erőforrás lekötést jelent, nem beszélve a korábban jelzett átgyűrűző lokális és időbeli hatásokról.

A *kiépülés* állapota a létesítmény látványos átadásával kezdődik és az első jelentősebb fejlesztésig tart. Ebben a bejáratás fázisában a helyi szintnek a szerepe szintén nem elhanyagolható, a tényleges hétköznapi tevékenységek itt zajlanak, a működési relációk itt alakulnak ki, a követők, a beszállítók beüzemelése ebben a szakaszban történik meg. A hatások ezen fázisban nem csak a látványos megjelenésben mérhetők le, hanem az intézményi kapcsolatoknak a tartalmi igénylésében is (pl. oktatás-képzés felkészítése, első szponzorálás, menedzsment és köreinek helyismereti akciói, stb.). A szerepek és súlypontok már nem a helyi igazgatási, fejlesztési apparátusra nehezednek, hanem a lokális közösségekre, intézményekre, a különféle érdeklődő, potenciálisan kapcsolódó további szereplőkre, vállalkozásokra.

A sikeres nagyvállalat könnyen eljut a következő fázisba, amit az első *jelentősebb fejlesztések, kapacitás bővítések* jellemeznek. Itt megint építkezések, technológia rendszerek telepítése történik meg, amiben a központi kormányzat támogatása szintén jelentős lehet, nem beszélve a munkaező igényről, annak minőségi fejlesztéséről vagy azok szereplőiről. A nemzetközi nagyvállalatok telephelyei, gyáregységei egymás között versenyeznek a belső, nagyvállalaton belüli

és telephelyi országok kormányzata által nyújtott további fejlesztésekért. Ebben a belső versenyben, a termelési mutatókon túl, meghatározó a növekedést garantáló helyi erőforrások mértéke, így a munkaerő nagysága, azok bérköltsége, képezettsége, a lehetséges újabb beszállítók telepítésének feltételei, a zökkenőmentes megvalósítás (fejlesztés) körülményeinek garantálása. A mértéke és a mérete ezeknek a fejlesztéseknek nagy sávokban mozoghat, így az új kapacitások sora épülhet ki, új termelési-technológiai rendszerek kialakításával járhat együtt, s ezek a telephelyi dimenziókat (terület, közlekedés, logisztika) megnövelhetik, annak új kapcsolati relációit teremtve meg. Fontos szerepe van tehát ebben a fázisban a kormányzatnak, hogy kellő formában és mértékben támogassa a nagyvállalat fejlesztését. Mindeközben a már kiépült lokális kapcsolatok is újra rendeződnek a megújuló, minőségi fejlesztés hatására. Ezen fázisban már beszélhetünk érdemleges beágyazottságról, ami azt jelenti, hogy a nagyvállalat jelen van a lokális közösség egész rendszerében, így elsőként a gazdaságban, majd a társadalmi, közösségi viszonylatokban, de tapasztalható már a politikai kapcsolatok, a lakosság és más formációk értékvilágába való beépülése is, amelyek egyúttal egy erős és határozott belső – ott és csak ott, azon helyen érvényesülő – köteléket teremtenek meg (Józsa, 2017, 49 Beckert, 2003 alapján) megállapításának analógiájára.

Véleményünk szerint a nagyvállalat első jelentős fejlesztése a *beágyazódás inflexió pontja*, itt megtörténik a sűrűsödés, a kapcsolati hálók kialakulása, de létrejönnek azok a formális és informális szerkezetek is, amelyek a két nagyrendszer összefűzését még határozottabbá teszik. Hiszen elkezdődik a felfutás és a folyamatos megújulás szakasza, ami más és más magatartásokat követel meg mindenkitől. Egyszerre jelentkeznek igények a további mennyiségi erőforrásokra, de azoknak már magasabb minőségére. Így a termelési erőforrások ellátására és kiszélesítésére, a munkaerőtől kezdve annak képzettségi szintjén át egészen a technológiát minél sokoldalúbban kiszolgáló rendszerekig (logisztika, új beszállítók, részegységek gyártása, stb.). Valamint megkezdődik a termelés minőségi környezetének újraformálása, akár külső, akár belső kutatás-fejlesztési apparátusok, intézmények együttes fejlesztésével, a képzési rendszerek át-/kialakításával, vagy éppen a kvalifikált munkaerő és a menedzsment letelepítésével. Ebben a dinamikus fázisban a kormányzati támogatások ismételten fontosak, bár azok egy része nem közvetlenül a nagyvállalatot érinti, hanem például az oktató vagy kutató-fejlesztő helyeket, továbbá olyan kapcsolódó infrastruktúra megerősítését, ami a nagyvállalat logisztikai rendszereit segítheti, egyben a település számára is kedvező helyzetet teremthet.

A *sűrűsödő beágyazódás* szakaszában áttételes kapcsolatok rendszere épül ki, amiben a helyi közösségek és akciók, intézmények folyamatos támogatása éppen úgy jelen van, mint a szereplők újszerű együttműködésének intézményesülése (Rechnitzer, 2016) vagy éppen a település arculat és imázs alakításában való megjelenés (Jakab, 2017). S ezzel együtt a lakosság és annak köreiben a nagyvállalattal való azonosulás képletei is kiforrólódnak, természetes, elengedhetetlen részének tekintve a nagyvállalatot a lokális rendszerekben,

azok működésében (Csizmadia, 2008; Rechnitzer, 2016). Mindeközben megindulhatnak a gazdasági beágyazódás még teljesebb helyi folyamatai, hiszen kifejeződhet a helyi vállalkozások beszállítóvá válásában, a szolgáltatói hálózat megújításában, a kutatás-fejlesztés-innováció közösségi és piaci szereplőinek megjelenésében, vagy a lokális fogyasztói terek minőségi átalakulásában.

Az 1. táblázatban nem jelöltük a további fejlődési szakaszokat, de felmerülhet a jogos kérdés az olvasóban, ha már a csúcson vagyunk, hogyan tovább; hogyan lehet még fokozni a beágyazódást, vagy elkezdődik a „kiágyazódás”? Mindkettő lehetséges! Folytatódhat az integrálódás, vélhetően a gazdasági szereplők körében lehetnek látványosabb áttörések (gondolunk itt a növekvő beszállítóvá válásra és az újszerű szolgáltatások megjelenésére, kutatás-fejlesztés-innováció telepítéseire, együttműködések új akcióköreire). A nagyvállalat szükségszerű átalakulásával, termék és technológiai megújításával (pl. robotizáció, ipar 4.0) átgyűrűző hatások indulhatnak el a helyi gazdasági egységek között, ami új tudásokat, új termékeket, új szervezeteket, piacokat eredményezhet. Közben a lokális és nagyvállalati szereplők olyan *koalíciókat* (fejlesztési rezsimeket) (Lux, 2017) alakíthatnak ki, amiben akár tartósan, akár időlegesen komplexebb innovációk teremődnek, s ezek aztán lakosságban, vagy az ott élőkben a nagyvállalatról alkotott képletet tovább finomíthatják.

Ám a valóság sokkal bonyolultabb. A gazdasági folyamatok, irányok változhatnak, a világgazdaságnak kitett nagyvállalatok gyors reagálásra rendezkedtek be, s anyaországaik politikai, gazdasági és kulturális miliójéhez szorosabb kötelek fűzik azokat, mint a telephelyi országokhoz, még ha itt grandiózus kapacitásokat is halmoztak fel. A kiágyazás, azaz a kivonulás, a rendszer természetes része és következménye. Ennek folyamatának leírása nem tárgya a tanulmánynak, de mindenképpen megrázkódtató a település, de számos esetben a nemzetgazdaság szempontjából is. Ezért az országok, régiók, települések külföldi tőke bevonását célzó politikájának a multinacionális vállalatok betelepülésének és beágyazódásának mind a pozitív, mind a negatív hatásait számba kell venni azok potenciális „footloose” természete miatt (nem könnyű betelepülni, de könnyű elmenni) (Blanchard et al., 2016). Kutatási tapasztalataink is annak leírására ösztönöznek bennünket, hogy a nagyrendszerekben szükségszerűen benne van a leépülés, a kiágyazódás; a település szintjén a *diverzifikált gazdasági szerkezettel* lehet csökkenteni a kedvezőtlen és sokkszerűen jelentkező hatásokat.

1. táblázat A beágyazódási folyamat aktivitásokkal, hatásokkal és eszközökkel
Table 1 The corporate embedding process with activities, effects, and tools

Szakasz	Központi, kormányzati aktivitás	Lokális aktivitás	Helyi hatások	Eszközök
Hírbehozás, döntés, felkészülés	Fejlesztési támogatások biztosítása, előkészítő akciók	Befogadás feltételeinek megteremtése	Hely ismeretsége növekszik, gazdasági érdeklődés	Támogatás politika, kijánlások, alapos helyi adatbázisok, menedzsment szervezet
Beruházás	Ügyintézési folyamat gyorsítása. Támogatások biztosítása (munkahely telepítés, közlekedés, logisztika)	Adminisztráció elősegítése, helyi gazdasági szereplőknek megrendelések, intézményi felkészítés, követők fogadása, azok letelepedésének segítése	Néhány gazdasági egységnél tartós megrendelések, szolgáltatási piac, fogyasztási terek szerveződése (építés, lakáskínálat, szakmai turizmus, vendéglátás)	Telephely kialakítása, szolgáltatások fogadási feltételeinek megteremtése, munkaerő képzési helyek felkészítése, ügyintézés zavartalan bonyolítása
Kiépülés	Esetleges konfliktusok kezelése	Munkaerő, képzés, közszolgáltatások biztosítása	Beszállítók betelepítése, oktatás-képzés fejlesztése, erősödő hírnév	Telephelyi kínálat növelése, letelepedés biztosítása, szereplői, intézményi szervezett kapcsolatok kialakítása
Fejlesztés, kapacitás bővítés	Eseti infrastruktúra fejlesztések, minőségi működés feltételeinek alakítása	Új együttműködési rendszerek kiépítése, közös fejlesztési projektek a szereplőkkel	Termelői és fogyasztói terek bővülése, azok fejlesztése (terület, erőforrás, szervezet), növekvő helyi bevételek és támogatások	Fejlesztés hatásaira való felkészülés (oktatás, képzés, munkaerő), minőségi együttműködési rendszer (projekt) kidolgozása
Stabilitás megújulás	További minőségi fejlesztési irányok, szervezetek támogatása	Erősödő helyi gazdaság, intenzívebb kapcsolatok, hálózati rendszerek, egyedi fejlesztési projektek, közvetett támogatások	Színesebb gazdasági és fogyasztói tér, munkaerőhiány kiélezettebb verseny, sokoldalúbb támogatások, betelepülések, közös imázs elemek	Programszerű együttműködések, hálózatépítés, fejlesztések megismertetése, támogatások orientálása, minőségi környezet megteremtése
(Kiegészítés)	Extra támogatások	Válság forrástörőkönyv, helyi gazdaság fejlesztése	Nehezen meghatározható, komplex hatások	Felkészítési stratégia kidolgozása, értékmérés!

Forrás: saját szerkesztés

4. ÖSSZEGZÉS

A töprengésnek szánt tanulmányunkban a beágyazódást, mint a (nagy)vállalatok lokális integrációjának folyamatát kíséreltük meg áttekinteni. Rendszerezni próbáltuk magának a fogalomnak a tartalmát, mind a település, mind a nagyvállalat szempontjából, kimutatva azokat a hatásokat, amelyek ebben a kölcsönös egymásra épülésben jelentkezhettek. A két nagyrendszer eltérő funkcióval, szervezettel, értéktartalommal és tevékenységük eredményességének mérésére vonatkozó meghatározottsággal rendelkezik. Ennek következtében nem egyszerű a hatások bőséges hálózatában eligazodni, inkább csak a főbb csatornákat, áramlási útvonalakat tudtuk kijelölni. A valós tartalmak s a tényleges interakciók minden egyes nagyvállalatnál és településnél egyedi módon jelentkeznek. Azonban felrajzolható az általános hatásmodell, bár annak tartalmi a beágyazódás folyamatának különféle fázisaiban mások és mások. Ezért áttekintettük a folyamat szakaszait, hogy azokban is megerősítéseket keressünk a beágyazódás jellegére, sajátosságaira.

Bízunk abban, hogy tanulmányunk ösztönzi a hazai regionális kutatókat arra, hogy a témában elmélyedjenek, s újabb kutatásaikkal még pontosabb leírását, esetleg modelljeit alkotják meg a regionális gazdaságtan és azon belül a telephelyelmélet ezen izgalmas, új dimenziójának.

IRODALOMJEGYZÉK

- Beckert, J. (2003) Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues*, 3, pp. 769-787.
- Blanchard, P.-Dhyne, E.-Fuss, C.-Mathieu, C. (2016) „(Not so) easy come, (still) easy go? Footloose multinationals revisited”. *The World Economy*, 39, 06, pp. 679-707.
- Borgulya I.-Vető Á. Á. (2014) *Kulturális távolságok. Vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Typotex, Budapest.
- Czakó K.-Dóry T. (2016) A területi tőke koncepciója és a városi vállalkozások. *Tér és Társadalom*, 1, 18-36.
- Csizmadia Z. (2008) *Az Audi Hungaria Motor Kft. Győr város gazdaságában és társadalmi életében játszott szerepének megítélése*. Kutatási jelentés. MTA RKK NYUTI, Győr.
- Etzkowitz, H.-Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and „MODE2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, pp. 109-123.
- Fekete D. (2015) (szerk.) *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei*. Universitas-Győr Alapítvány, Győr.
- Fekete D. (2017) *Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei*. *Tér és Társadalom*, 3, 125-142.
- Hofstede, G.-Hofstede, G. J. (2008) *Kultúrák és szervezetek*. Az elme szoftvere. McGraw-Hill, VHE Kft., Pécs.

- Jakab P. (2017) *Egy nagyvállalat és a város hírnevük alakításában. Hírnevelemek, a hírnév alakításának folyamatvizsgálata*. PhD értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján*. PhD értekezés. Szent István Egyetem, Enyedi György Regionális Tudományi Doktori Iskola, Gödöllő.
- Juhász K. (2016) A német vállalatok terjeszkedésének földrajzi jellemzői – Magyarország a célterület. *Tér és Társadalom*, 3, 63–79.
- Kecskés P. (2018) *A földrajzi közelség szerepe és a közelség értelmezésének lehetőségei a XXI. századi szervezetközi relációkban*. Doktori értekezés tervezet. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Kecskés P.–Rác I. (2016) A közelség dimenzióinak hatása a Győri Járműipari Körzetben megvalósuló tudásátadási folyamatokra. *Területi Statisztika*, 3, 301–319.
- Konczosné Szombathelyi M. (2014) A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 1, 84–98.
- Lengyel B. (2012) *Tudásalapú regionális fejlődés*. L'Harmattan, Budapest.
- Lengyel I.–Rechnitzer J. (2009) *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Lux G. (2017) *Újraiparosodás Közép-Európában*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Pájer I. (2012) A járműipari beruházások állami támogatásai a kelet-közép-európai térség országaiiban. In: Rechnitzer J.–Smahó M. (szerk.): *Járműipari és regionális versenyképesség*. Széchenyi István Egyetem Universitas-Győr nonprofit Kft. Győr. 164–191.
- Rechnitzer J.–Kecskés P.–Reisinger A. (2016) A Győri Modell – Az egyetem, az ipar és a város együttműködési dimenziói. In: Lengyel I.–Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225–239.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlesztésben*. Győr-kód. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Rechnitzer J.–Fekete D. (2015) Járműipari központok elemzésének potenciális módszertani modellje. In: Fekete D. (szerk.): *Nyugat- és kelet-közép-európai járműipari térségek működési modelljei*. Universitas-Győr Alapítvány, Győr. 7–18.
- Rechnitzer J.–Kecskés P. (2015) The 'Model of Győr': Triple Helix interactions and their impact on economic development. In: Dameri, R. P.–Beltrametti, L. (eds.): *Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. University of Genova, Italy. pp. 787–795.
- Túry G. (2017) Technológiai és munkaszervezési újítások hatása az autóipar térbeli szerveződésére - iparági példa a Volkswagen mintáján. *Tér és Társadalom*, 2, 44–67.
- Vápár J. (2013) A német működőtőke-befektetések Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 1, 129–144.