

---

Az Audi Hungaria Zrt. helyi beágyazódási folyamata más hazánkban működő német tulajdonú járműipari vállalatokkal összehasonlítva

The Corporate Embedding of Audi Hungaria Zrt. in Comparison with Other German Automotive Industry Companies Operating in Hungary

---



Absztrakt

Napjaink globalizálódó világának egyik jellemzője a különböző (nemzet alatti és nemzet feletti) regionális szintek és a transznacionális nagyvállalatok növekvő szerepe a világ-szintű (nem csak gazdasági) folyamatok formálásában. A kelet-közép-európai régióban és azon belül hazánkban jelentős a külföldi működő tőke jelenléte és hatása. Az Audi 2018-ban ünnepli győri letelepedésének 25. évfordulóját. A Robert Bosch csoport több, mint 15 éve kezdte meg Miskolcon a termelést, és a Mercedes kecskeméti telepítési döntése óta is már egy évtized telt el. A kutatás eredményei igazolták, hogy a vizsgált vállalatok az elmúlt évtizedekben jól bevált beágyazódási mechanizmust (protokoll) alakítottak ki, amelyet az adott telephelyi környezethez adaptáltak annak sajátosságai szerint. Megállapítható, hogy egyre újabb generációs termékek telepítése történik hazánkba, jó részük a legújabb globális trendekhez közvetlenül és szorosan kapcsolódik, például övezetű járművek, elektromobilitás és a termelés digitalizációja. Ezáltal hazánk részvétele a globális értékláncokban erősebbé, pozíciónk versenyképesebbé válik és az itt előállított hozzáadott érték nő. Kérdés azonban, hogy fenntartható-e az ipartelepítési hullám és mit hoz a jövő, sikerül-e vajon hazánkknak alacsony költségű helyszínből a legjobb költségűvé előlépnie? A vállalati beágyazódás vizsgálata által közelebb juthatunk a válaszhoz.

Kulcsszavak: vállalati beágyazódás, nemzetközi vállalat, globális értéklánc, beszállítók

Abstract

The increasing role of different regional (supra- and sub-national) levels and transnational companies in the formulation of global (not only economic) processes is a characteristic of our era. The presence and impact of foreign direct capital in the Central and Eastern European region and Hungary is significant. In 2018, Audi is celebrating its 25<sup>th</sup> anniversary in Győr. Robert Bosch group has started its operation in Miskolc more than 15 years ago, and a decade has passed since the location decision of Mercedes in Kecskemét. Research results supported that the examined companies have tried and tested an embed-

ding mechanism (protocol) in the last decades that they adapted to their specific local environment. It can be concluded that up-to-date and new generation products are located to Hungary, most of them connected directly and strongly to the newest global trends such as autonomous driving, electromobility and digitalisation of production. Thus, Hungary's participation in global value chains is becoming stronger, with a more competitive position that results in higher value-added production in the country. On the other hand, the sustainability of industrialisation and the future tendencies are still questions to be answered; will Hungary succeed to upgrade from 'low cost' to 'best cost' location? The examination of corporate embeddedness could provide useful insights.

Keywords: corporate embedding, transnational companies, global value chain, suppliers

## BEVEZETÉS

A globalizáció folyamataival párhuzamosan helyi, azaz lokális szinten is számos figyelemre érdemes folyamat zajlik, ezek közül az egyik a nagyvállalati beágyazódás. A nemzetközi szakirodalomban folyamatosan erősödő irányzat a multinacionális vállalatok – mint a globális gazdaság meghatározó tényezői – viselkedésmódjának, ezen belül is beágyazódásának, környezettükkel való kapcsolatainak kutatása. Az egyik vélekedés szerint a multinacionális vállalatok olyan „...szervezetek, amelyek a globálisan egybefüggő gazdaság hálójában lebegnek.” (Ohmae, 1989 – idézi: Heidenreich, 2012, 2). A másik meglátás szerint viszont a multinacionális nagyvállalatok valójában százlábúra (millipede) hasonlítanak, melyeknek lábai a különböző regionális és nemzeti szintű környezetben, küzdőtereken működő leányvállalatok (Heidenreich, 2012). Hazánkban azonban a vállalati beágyazódás eddig kevés kutatói figyelmet kapott. A nemzetközi szakirodalom főként a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) állapotát vizsgálja, ám megítélésünk szerint hazánkban – és a kelet-közép-európai régióban egyaránt – magának a vállalati beágyazódási folyamatnak (corporate embedding) a tanulmányozása indokolt. Az általunk vizsgált vállalati-települési esettanulmányokban a cél az időbeli változások, folyamatok mérlegre tétele, összehasonlítása, azok alapján általános modell megalkotása és visszaellenőrzése. A két fő kutatási kérdés, hogy a vállalati beágyazódás jelensége leírható-e tudományos módszerekkel és a beágyazódási folyamat modellezhető-e, valamint, hogy az egyes vállalatok beágyazódási folyamatában megfigyelhető-e azonosságok, különbözőségek, mik a fő viselkedési minták.

A tanulmányban elsőként a vállalati beágyazódás folyamatának és a beágyazottság állapotának nemzetközi elméleti hátterét, a kapcsolódó hazai vonatkozásokat és saját meglátásainkat mutatjuk be. Ezt követően az elvégzett kutatás módszertanát ismertetjük, majd a kutatási eredményeket foglaljuk össze. A vállalati beágyazódás folyamatának összehasonlító bemutatása során a szekunder kutatás eredményeire helyezük a hangsúlyt, ám számos helyen hivatkozunk a primer kutatás releváns eredményeire is. Az összehasonlító elemzés tanul-

ságainak az ismertetése alapján felvázoljuk a vállalati beágyazódás általános folyamatmodelljét és meghatározzuk a fő szakaszokat és a két fő befolyásoló tényezőt. A tanulmány végén összegezzük a kutatás fő következtetéseit.

## 1. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS ÉS BEÁGYAZOTTSÁG FŐ HAZAI ÉS NEMZETKÖZI VONATKOZÁSAI

A nemzetközi szakirodalom a vállalati beágyazottság fogalmi meghatározásakor és elméleti kereteinek megadásakor következetesen Polányi Károly definíciójára utal vissza.

Polányi (1944, 60) értelmezése szerint „ahelyett, hogy a gazdaság lenne beágyazódva a társadalmi kapcsolatokba, a társadalmi kapcsolatok vannak beágyazódva a gazdasági rendszerbe”. Meglátása szerint a 19. századot megelőzően a gazdaság mindig a társadalomba volt ágyazódva. A „beágyazottság” fogalma azt fejezi ki, hogy a gazdaság nem autonóm, mint ahogy azt a közgazdasági elmélet feltételezte, hanem alá van rendelve a politikának, a vallásnak és a társadalmi viszonyoknak. Amellett érvelt, hogy bár a klasszikus közgazdászok olyan társadalom létrehozásán fáradoztak, amiben a gazdaság hatásosan el van szigetelve, azaz kiágyazódott, és a politikai döntéshozókat is e cél elérésére sarkallták, ez a valóságban lehetetlen. Az önszabályozó piac gondolata kiinduló tézise szerint egy teljes utópiára utal.

Polányival ellentétben Granovetter (1985) egy kevésbé szerkezeti (rendszer-szintű), inkább kapcsolati értelmezését adta a beágyazódásnak, miszerint a gazdasági viselkedés személyek közötti kapcsolatok hálózatába van ágyazódva. Dinamikus, folyamat- és gyakorlat (tapasztalat) alapú megközelítést javasolt, amely a már előzetesen is létező szerkezetekre (vagy hálózatokra) és kompetens, nagy tudásvagyonú társadalmi szereplők közvetlen tapasztalatára épített. Beckert (2003, 769) a szerkezeti és a kapcsolati megközelítések metszetét adta meghatározásával, amely szerint „a beágyazottság a gazdasági környezetben születő döntések társadalmi, kulturális, politikai és kognitív strukturálódására utal, és az adott szereplő társadalmi környezetével való felbonthatatlan kötelékére mutat rá”. Nelson (1994) pedig még ennél is tovább ment, és a vállalatok és az őket körülvevő társadalmi környezet egymásra hatásáról, egymást formáló koevolúcióként, közös fejlődésként értelmezhető folyamatairól írt.

Nemzetközi tudományos körökben a vita négy fő témában és több tudományterület frontján zajlik a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) kapcsán. Az első témakör a beágyazottságról magáról szól, és fő kérdése a társadalmi környezet vállalatokra gyakorolt hatásának túl- vagy alábecslése. A második terület a nemzeti termelési és innovációs rendszerek és azok szerepe, jelentősége. Harmadik témaként, főként a regionális tudományban, az intézmények mellett a szervezetek közötti hálózatok és informális kapcsolatok szerepe, jelentősége említendő, melyek a regionális szereplők társadalmi, szervezeti és kognitív „közelség”-ének eredményeként jönnek létre. Végül pedig, főként a

nemzetközi üzleti tudományokban, az üzleti hálózatok és általában a nemzeti szintű szabályozások kiemelt szerepléről szóló, eltérő értelmezések és vélekedések emelendők ki.

A beágyazódás egyik alapkérdése, hogy pontosan hová ágyazódik be egy adott személy, vagy szervezet, esetünkben vállalat. Természetesen az őt körülvevő térbe, környezetbe. Nemes Nagy (2009) a térelemek jellege (tartalma, minősége) szerint meghatározott tereket összefoglalóan objektív (reális) tereknek nevezi és ezen belül is megkülönbözteti az anyagi és nem anyagi (szellemi) tereket, valamint a társadalomnak a földi térhez kötött, lokalizált „külső” terét és az egyes társadalmi szférák „belső” tereit. A külső tér alapvetően a rögzített térelemekhez kötődő földrajzi tér, és az ahhoz kötődő viszonyrendszer, lokalizáció. A belső tér a bővülő társadalmi munkamegosztás során létrejövő és egyre határozottabban elkülönülő társadalmi szférák, ágazatok formációja, speciális belső mozgástörvényekkel, szabályokkal, értékekkel elkülönülő rétegeket alkotva. Kutatásunkban az ötös csavar (penta helix) innovációs modell elemei (Carayannis et al., 2012) alapján öt dimenziót határoztunk meg a beágyazódás befogadó közegének részeként, amelyek közül a gazdaság, a társadalom, a tudomány és az (ön)kormányzat elemeket a belső tér, a természeti és épített környezet elemet pedig a külső tér részeként értelmeztük.

A rendszerváltozást követő időszakban a magyar gazdaság duális szerkezetéről, a külföldi működőtőkéről (Vápár, 2013), az egyetemek (Mezei K., 2001), (ön)kormányzatok (Mezei C., 2008) szerepéről, az ipar átalakulásáról (Barta, 2002), a tudásteremtésről (Lengyel, 2004), valamint a be nem ágyazódott, sziget-szerűen működő nagyvállalatokról (cathedrals in the desert) és a beruházások exportenklávé jellegéről (Mészáros, 2004) számos írás született. A nagyvállalati beágyazódás folyamatának érdemi (f)elismerése, kutatása, valamint a vállalati beágyazottság mérési lehetőségeinek feltárása azonban még várat magára.

Közép-, Kelet- és Délkelet-Európában a befektetések igazi lendületet a nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján vettek, amikor is a korábbiakhoz képest jelentős mennyiségű tőke érkezett a régióba. Ehhez kedvező feltételeket teremtett a térség államaiban lezajló rendszerváltás, a politikai és gazdasági átalakulás, a meginduló privatizációs folyamat. A befektetések eleinte főleg a privatizációhoz kapcsolódtak, de emellett fontos vonzerőként említhető a térség piaca (Simai-Gál, 2000), az olcsó munkaerő és az európai centrumtérséghez való közelség is. A térségben a befektetések bővülését 1990 után mindvégig magas értékek jellemezték. Ennek részben az az oka, hogy korábban Európa ezen részében összességében alacsony volt a külföldi tőke részaránya, másrészt – mivel a térségben a privatizáció folyamata különböző időszakokban ment végbe – a befektetések dinamikája végig fennmaradt. Mindemellett idővel már nem csak privatizációhoz kötődő befektetéseket valósítottak meg a vállalatok, hanem megjelentek a zöldmezős beruházások, majd a már magánkézben lévő vállalatok felvásárlásai és a vállalati fúziók is.

Meghatározásunkban a beágyazódás olyan, adott külső és/vagy belső térben játszódó folyamat, amelynek során egy személy vagy szervezet és a körülvevő

közeg közötti meghatározottság egyre erősödő mértékű (mélységi vagy vertikális irányú) és egyre több területre terjed ki (minőségi vagy horizontális irányú). Ezen belül a vállalati beágyazódás esetében a beágyazódó szervezet egy adott gazdasági egység, vállalat. A vállalati beágyazottság pedig a vállalati beágyazódás folyamata során elért állapot, amely az adott vállalat és az azt körülvevő közeg közötti külső és/vagy belső térben megjelenő meghatározottságának fokával (mélység) és minőségével (kiterjedés) jellemezhető (Józsa, 2017).

A nemzetközi szakirodalom a vállalati beágyazottságra a „corporate embeddedness” kifejezést használja, és szinte teljes mértékben az állapotra koncentrál. Megítélésünk szerint a KKE régióban mindenképpen indokolt magának a folyamatnak az alapos vizsgálatával kezdeni a kutatásokat. Fontos kiemelni, hogy bár számos szerző számos helyen használja a beágyazódás fogalmát, a vállalati beágyazódás és beágyazottság elfogadott meghatározása hazánkban még nem áll rendelkezésre. Ez a jelenség napjainkban véleményünk szerint a globalizáció egyik lokális szinten megjelenő hatása, illetve egy helyi szintű válasz annak kihívásaira.

Elgondolásunk és tapasztalatunk szerint a helyi gazdasági szereplőknek – ezen belül is a nagyvállalatoknak – meghatározó jelentősége van a nemzetközi összehasonlításban közepes méretű, hazai viszonylatban nagyvárosokként meghatározott települések fejlődési útjának kijelölésében. Ezen vállalatok „core” és „non-core”, azaz alap- vagy főtevékenységei és nem alap- (kiegészítő) tevékenységei meghatározó módon hozzájárulnak egy adott település sikerességéhez, kapcsolódásuk a városi gazdaság hagyományos szektorához erősödőben van, hozzájárulva ezzel az endogén fejlesztési potenciál növeléséhez. A hazai, vidéki nagyvárosok jövőjét nem elsősorban új ipartelepítésben, hanem a meglévő ipari kapacitások folyamatos, fenntartható fejlesztésében és új, magas hozzáadott értékű tevékenységek (pl. kutatás, fejlesztés, tesztelés, képzés, stb.) vonzásában – a vállalatok helyi beágyazottságának megerősítésében, mélyítésében – látjuk. Mindez hozzájárul, és egyben előrevetíti azt a folyamatot, amelynek során hazánk, mint korábban alacsony költségű termelési helyszínként meghatározott ország (low cost manufacturing location) és a hazai települések stratégiai beruházási és egyben kutatás-fejlesztési és innovációs helyszínekké válhatnak.

## 2. MÓDSZERTAN

A kutatás során mind szekunder, mind primer kutatást végeztünk, és célunk a három magyarországi esettanulmány alapján általánosítható modellek megalkotása és visszaellenőrzése volt. A beágyazódási folyamat általános modelljének és szakaszainak megalkotása során meghatározó módon szekunder adatokra támaszkodtunk, amelyeket az esettanulmányok kidolgozása során gyűjtöttünk és elemeztünk. Az esettanulmányok alapját az Audi Hungaria Zrt. győri, a Mercedes Benz Manufacturing Kft. kecskeméti és a Robert Bosch vállalatcsoport miskolci letelepedése (Józsa, 2014) és folyamatos fejlesztéseinek vizsgálata képezte. Mindhárom vállalat németországi székhellyel rendelkezik, a Robert Bosch csoport

magyarországi leányvállalatai a járműiparon kívül más üzletágban is tevékenykednek (pl. kéziszerszám-gyártás). A három példa jól reprezentálja a német nagyvállalatok hazai letelepedését és beágyazódását, hiszen a földrajzi fekvés, a régió gazdasági fejlettsége és szerkezete, a termelési láncban való elhelyezkedés (OEM, azaz végtermékgyártó, és Tier-1, azaz első szintű beszállító vállalat), és a letelepedés időbelisége és módja szempontjából is eltérők. Az Audi az egyik „első fecske”-ként a rendszerváltás után nem sokkal barnamezős beruházást megvalósítva telepedett le Győrben 1993-ban. A Robert Bosch csoport zöldmezős beruházással 2001-ben, majd 2003-ban, két különböző üzletágban hozott létre termelési kapacitást Miskolcon. A Mercedes-Benz 2008-ban döntött gyártóüzem létrehozása mellett Kecskeméten, szintén zöldmezős beruházással.

A három vizsgált eset kiválasztásánál az alábbi tényezők játszottak szerepet:

1. különböző földrajzi, logisztikai, történelmi, gazdasági, társadalmi jellemzők;
2. vidéki, de eltérő központ – periféria helyzet és helyi gazdasági összetétel;
3. fejlett agglomeráció/környező településeggyüttes;
4. kiemelt fejlesztési központok és megyei jogú városok (lakosságszám 100 ezer és 200 ezer között);
5. jelentős helyi gazdaságfejlesztési tapasztalatok;
6. járműipari fókusz, eltérő helyzet a beszállítói piramisban (OEM, Original Equipment Manufacturer azaz végtermékgyártó, és Tier-1, azaz első szintű beszállító vállalat);
7. német székhelyű vállalatok, de eltérő tulajdoni szerkezetűek;
8. eltérő fejlettségbeli státusz a letelepedés időbelisége és a folyamatmodell szakaszai alapján.

A német tulajdonú vállalatok választásának egyik oka módszertani, mivel szerettük volna kiküszöbölni az eltérő tulajdonviszony (pl. európai versus amerikai vagy ázsiai) torzító hatásait, másik oka viszont szakmai, ugyanis a hazánkba érkező működőtőke befektetéseket – azok származási (küldő) országait – vizsgálva egyértelmű a német működőtőke elsőszámú pozíciója.

Vizsgálataink alapját a már említett ún. ötös (quintuple vagy penta) csavar innovációs modellek képezték. A kutatás során a nagyvállalat viszonyát elemeztük a (1) helyi gazdasággal; (2) társadalommal; (3) tudománnyal; (4) kormánnyal és (5) természeti és épített környezettel. Az alkalmazandó módszertan megtervezésénél felmértük az eddigi gyakorlatot, más szerzők által alkalmazott megközelítéseket, módszereket, azok előnyeit és hiányosságait, a releváns konceptualizálási és operacionalizálási kísérleteket. Mivel a nemzetközi szakirodalomban sem létezik egységesen elfogadott módszertan a beágyazódási folyamat vizsgálatára, így saját folyamat-alapú (Langley et al., 2013). módszertani mixet készítettünk.

A kutatáshoz kvalitatív terepkutatást választottunk, félig strukturált személyes interjúkat és kérdőíves felmérést egyaránt végeztünk. A tanulmányozandó társadalmi jelenség (vállalati beágyazódás) nehezen kvantifikálható és elsősorban a

vállalat és környezete közötti attitűdök, magatartás minták és interakciók vizsgálatára fókuszál. A módszertan választást indokolta, hogy egyrészt szeretnénk volna a történések helyszínén, saját környezetükben megfigyelni a folyamatokat és az azokat alakító személyeket, szervezeteket, tényezőket. Másrészt a vizsgált társadalmi történések időbeliségét is szeretnénk volna feltárni, a folyamatok jó része napjainkban is zajlik és a kapcsolódó információk érzékeny adatnak minősülnek. A kutatási kérdések megválaszolásához felhasznált szekunder adatforrások az alábbiak voltak:

- statisztikai adatok, projekt indikátorok;
- vállalati éves jelentések, prezentációk, beszámolók;
- szakpolitikai dokumentumok, törvények, rendeletek EU és hazai szinten;
- stratégiai tervek, programozási dokumentumok, településfejlesztési koncepciók;
- publikációk, tudományos könyvek, konferenciakötetek, előadások anyagai;
- különböző szakmai szervezetek időszakosan megjelenő kiadványai, összefoglaló dokumentumai, tájékoztató anyagai;
- publikus információk, szócikkek, blogok, elektronikus és nyomtatott média.

Szekunder adatforrásként használtuk fel a KSH és TeIR adatbázisokat, valamint a hazai kutatások közül kiemelten a Győri Járműipari Körzet (GYIK) kutatás keretében készült publikációkat. Itt kiemelendők továbbá egy nemzetközi, az EU 6. Kutatási Keretprogramja keretében a témában végzett – hazai vonatkozással is bíró – kutatás (CURE) eredményei. A szekunder kutatás során alkalmazott módszertan multidiszciplináris megközelítésen alapult.

A primer kutatás során 2016 év folyamán kérdőíves megkeresést végeztünk és pedig félig strukturált személyes interjúkat készítettünk. A lakossági kérdőíves kutatás (amelyet mélyfúrás jelleggel Miskolc városban végeztünk el) elemszáma (176) nem biztosította az eredmények reprezentativitását, ám alapvető következtetések levonását és a lakossági vélemények és a vezetői interjúk, valamint egyéb szekunder adatok összehasonlítását lehetővé tették. További primer kutatásként félig strukturált, átlagosan kb. 90 perc időtartamú személyes interjúkat folytattunk a vizsgált településeken a szervezetek vezető kollégáival (a hármas csavar szereplői, azaz a helyi felsőoktatási intézet, önkormányzat és nagyvállalat), valamint egy országos hatáskörű szervvel.

A félig strukturált interjúk kérdéssora hét fő részből állt; az első öt rész az ötös csavar öt elemére kérdezett rá, a hatodik rész konkrétan az adott vállalat beágyazottsági fokára, a hetedik rész pedig mentális térkép megrajzolása volt. A lakossági kérdőívnel az első blokk a válaszadók nagyvállalatokkal kapcsolatos általános attitűdjének felmérését célozta, majd a vállalati beágyazódással általánosságban foglalkozott, a kérdések sorrendjénél és tagolásánál is ügyelve arra, hogy ne befolyásoljuk a válaszadót, végül az öt elem vizsgálata és előre megadott megállapítások megvalósulási fokának megítélése következett. A primer kutatás eredményeit és elemzését a doktori disszertációm (Józsa, 2017) részletesen



tartalmazza, ehelyütt a terjedelmi korlátok miatt csak hivatkozás szintjén említjük azokat. Jelen cikkben a vállalati beágyazódás folyamatára, annak modellezésére fókuszálunk, a vállalati beágyazottság állapotának modellezési, mérési, számszerűsítési és összehasonlítási lehetőségei további érdekes kutatási témák, amelyekre vonatkozóan szintén található példa az értekezésben.

### **3. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS ÁLTALÁNOS FOLYAMATMODELLJE, SZAKASZAI ÉS FŐ TÉNYEZŐI**

#### **3.1. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS FOLYAMATÁNAK ÖSSZEHA-SONLÍTÓ BEMUTATÁSA**

A kérdéskör kapcsán külön kell választanunk két, szervesen összefüggő fogalmat és jelenséget. Az első, maga a beágyazódás folyamata, egy dinamikus jelenség, ami megítélésünk szerint hazánkban folyamatban van. A második magának a beágyazottságnak az állapota, egy statikus helyzet, ami megítélésünk szerint az öt vizsgált elemmel mérhető és modellezhető. A kutatás eredményei alapján bebizonyosodott, hogy az egyes elemek kapcsán egy-egy vállalat beágyazottsági foka – azaz a beágyazottság mélysége – eltérhet.

A beágyazódás folyamata, mint a legtöbb esemény, nem pillanatszerű, hanem események sorozata, azaz időbeli kiterjedése van. Térbeli kiterjedése is van, hiszen a termelési kapacitás helyszínén túlmenően, a gyárkapun kívül is megvalósulnak a beágyazódás egyes eseményei. A térbeli terjedés általános modelljéhez hasonlóan a beágyazódásnak is egyetlen terjedési centruma, egy kiindulási helye van, ami az adott nagyvállalat helyi telephelye. A három tengelyű (változós) modell esetében az idő és a távolság mellett az innováció idő- és térbeli terjedési folyamatához képest a harmadik tengelyen a beágyazódás során aktívan együttműködők (közvetlenül érintettek) és az annak lehetőségeit igénybe vevők (közvetett érintettek) találhatóak. A terjedési folyamatok többségére jellemző az elfogadók arányának a centrumtól való távolság növekedésével párhuzamos csökkenése, valamint időbeliség vonatkozásában a folyamatok lassú (be)indulását követően egy gyorsulás, majd a telítődés közelében egy lassulás.

A fentebb hivatkozott elméletekre és gondolatokra támaszkodva a következőkben bemutatott modell egy nemzetközi szinten is új módszertant javasol, aminek újdonságtartalma megközelítésében (a nagyvállalat központba állítása), módszertanában és szemléletmódjában (dinamikus, folyamat-alapú és helyi szintű) rejlik. Véleményünk szerint induktív módon, az egyedi esetekből az általános felé haladva, modelleket alkotva lehet a legjobban leírni a beágyazódás dinamikus jelenségét. A beágyazódás folyamatánál szükséges az egyes lépések és szakaszok meghatározása, azok megjelenítése, a sorrendiség, egymásra épülés érzékeltetése, valamint az időtényező megjelenítése. Szükséges továbbá



különbséget tenni az elsődleges, a termeléshez közvetlenül kapcsolódó, azt szolgáló ún. fő vagy „core” és a kiegészítő, a termeléshez nem közvetlenül kapcsolódó, ún. „non-core” tevékenységek között, melyek nagyban hozzájárulnak a helyi gazdaságfejlesztésben egyre inkább előtérbe kerülő endogén fejlesztési tényezők kiépüléséhez, megerősödéséhez (Káposzta-Nagy, 2012).

Földrajzi elhelyezkedés és fejlettségi helyzet szempontjából a vizsgált városok közül az egyik a fejlett Nyugat-Magyarország régióban található, azon belül is az ország egyik legfejlettebb települése, a másik egy tipikus alföldi mezőváros, míg a harmadik egy kereskedőváros nehézipari örökséggel, amelyet a rendszerváltás súlyosan érintett és környezete is hátrányos helyzetű, mivel hazánk egyik legelmaradottabb régiójában található. A vizsgált vállalatok közül két autóiipari óriás (OEM), míg a harmadik első szintű járműipari beszállító (Tier 1), illetve elektromos kéziszerszámgyártó (OEM). A modellek időtávja is eltérő, az első letelepülés 25 éve, a második 15 éve, a harmadik termeléskezdése mintegy 6 éve (a telepítési döntés 2008-ban volt) történt. A beruházás jellege szerint a legelső, az Audi beruházás 1993-ban barnamezős beruházásként valósult meg a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár használaton kívüli, 100 ezer m<sup>2</sup>-es csarnokában, a Robert Bosch és a Mercedes esetében mindkét beruházás zöldmezős volt, és a helyi önkormányzat ipari terület előkészítő tevékenysége előzte meg.

Elsőként a nagyvállalati beágyazódás jelenségének érzékelhetőségét, megítélését vizsgáltuk a primer kutatás során, amelynek eredményei szerint hazánkban a nagyvállalati beágyazódás a lakosság és a megkérdezett szakemberek szerint is létező jelenség. A megkérdezettek igen magas arányban (94%-ban a kérdőíves felmérés és 100%-ban a személyes interjú alapján) megvalósulónak értékelték ezt a folyamatot, és ezen belül is a részbeni beágyazódást jelölték meg a legnagyobb arányban (a „nem”, „igen, részben” és „igen teljesen” válaszok közül). Ezt követően a „meg tudja-e határozni a beágyazódás fogalmát” kérdésre a válaszadók közül 104-en válaszoltak igennel, és ők erre vállalkoztak is, mintegy 60%-át adva a megkérdezetteknek (teljes elemszám: 176). Ez magas arány tekintetével a téma összetett voltára és a lakossági kérdőívekben általában a kifejtős válaszok válaszadási arányára. A konkrét meghatározásokat megadóik közül a legtöbben a beágyazódás gazdasági dimenzióját említették (62), majd a társadalmi dimenziót (37). A tudományos elemet (benne az oktatással), az (ön)kormányzatot, valamint a helyi környezetet a válaszadók a megfogalmazásokban 17, 11 és 14 alkalommal említették. Feltételezzük, hogy az említések az adott válaszadó által érzékelt folyamatokkal szoros összefüggésben vannak.

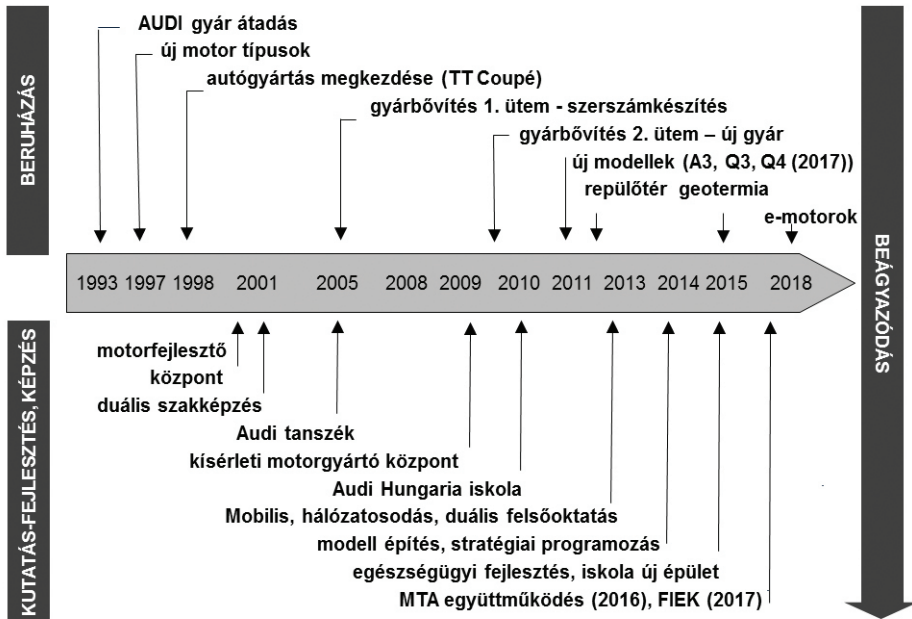
A következőkben a három fejlődési pálya rövid ismertetése, majd összehasonlítása szerepel az általános modell alapján, amelyhez elsősorban a szekunder kutatás adatait és azok elemzését használtuk, amelyet kiegészítettünk a primer kutatás eredményeivel is.

### 3.1.1. INNOVÁCIÓ ÉS TECHNOLÓGIA HAGYOMÁNYOKKAL (AUDI - GYŐR)

Az induló beruházás az Audi nemzetközi vállalati stratégiájának és a termelés globalizációjának egyik első lépése volt. Mára Győr stratégiai helyszín a vállalat életében erős jövőbeli fejlődési potenciállal. A helyi önkormányzat a kezdetektől segítette a vállalatot, a bilaterális együttműködés mára integrált, sokszereplős járműipari életpálya modellé szélesedett (1. ábra). A szabadon választottnak nevezett tevékenységek az alap vagy kötelező tevékenységek (1993) után kis késéssel indultak meg (2001), a vállalati kutatás-fejlesztési kapacitás fejlesztésével és a duális szakképzési rendszer kialakításával.

Ez a relatív időbeli csúszás a másik két vizsgált modellhez képest jelenik meg, és véleményünk szerint főként az „úttörő” státusznak köszönhető, valamint a korabeli – a rendszerváltás környékére tehető – körülmények okozták.

1. ábra: Az Audi helyi beágyazódásának mérföldkövei Győrben  
Figure 1 Milestones of Corporate Embedding of Audi in Győr



Forrás: saját szerkesztés

Kiemelendő, hogy az elmúlt 25 évben a vállalati beágyazódás folyamata gyorsuló tendenciájú, és a 2010-es évet követően a tevékenységek sűrűsödése és egyre szélesebb körűvé válása figyelhető meg. Megjelenik a geotermikus energia hasznosítása, az elektromotorok gyártási döntésének bejelentése, valamint a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek erősödése, mind a Magyar Tudományos Akadémiával, mind pedig a Széchenyi István Egyetemen. A 2012. január elsején létrejött AUDI Hungaria Járműmérnöki Tanszékcsoporthoz három tanszék tartozik; az Anyagtudományi és Technológiai Tanszék, a Járműgyártási Tanszék, valamint a Belsőégésű Motorok Tanszék. Negyedik tanszékként jött létre a Járműfejlesztési Tanszék, míg az ötödikként létrejött tanszéken az oktatók 2015-től folytatnak oktatási tevékenységet Vezetéstudományi- és Szervezeti Kommunikáció Tanszék néven. 2015. január 1-től Audi Hungaria Járműmérnöki Kar működik az Egyetemen. Itt kiemelendő, hogy a legutoljára létrejött tanszék már nem műszaki területen tevékenykedik, mint az első négy tanszék, vagy a Miskolci Egyetemen működő Robert Bosch Mechatronikai Tanszék. Ezáltal a Széchenyi István Egyetem és az Audi Hungaria Kft. együttműködése mind az oktatók ismeretek, mind pedig a hallgatók köre tekintetében tovább szélesedett. Hasonló kezdeményezés a 2017. februárban a Budapesti Gazdasági Egyetemen létrejött Bosch Lean Menedzsment Vállalati Tanszék is.

A primer kutatás eredményei közül említve néhányat, Győr esetében az „egyetemi szféra” még mindig a gazdaságitól erősen eltérő jellegét, sok esetben az elvárásokhoz képest lassabb, rugalmatlanabb reagálását emelték ki az interjúalanyok, illetve a hazai és nemzetközi „ismertség”, elismertség növelésének igényét. Ez utóbbinak fő oka az előző, még főiskolai profil és pozíció folyamatos átalakítása, az intézmény átpozicionálása. Javítandó pontként hangzott el az erősebb anyagi támogatás a vállalat részéről, és az elmozdulás szükségessége a helyi KFI folyamatokban/kapacitásban a több informatikai képzés és az MBA, valamint menedzsment típusú képzések felé. Itt már jelentős hagyományokkal rendelkeznek, és intenzív, egyre szélesedő a vállalat és az egyetem együttműködése, ami példaértékű.

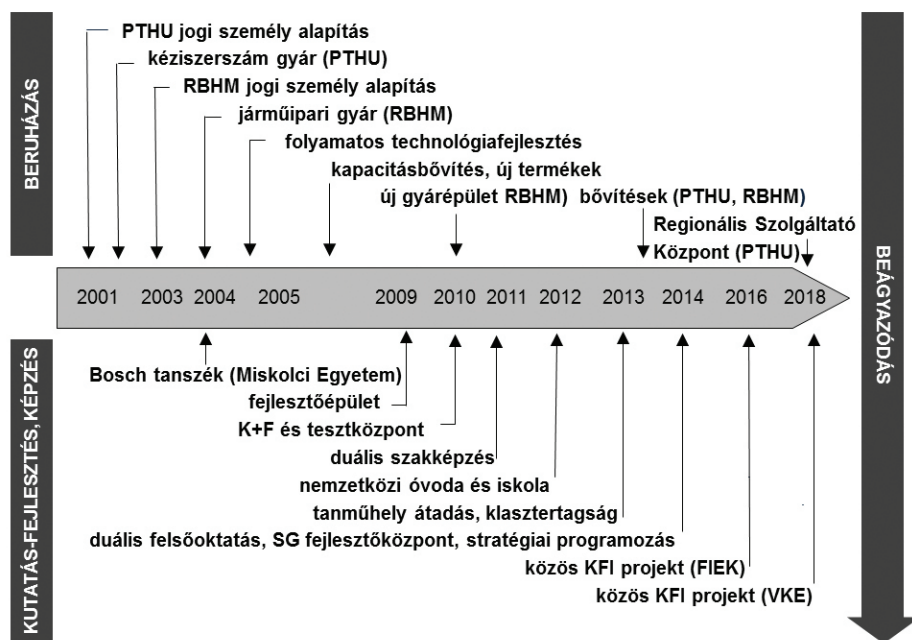
### *3.1.2. KÖZÖS JÖVŐNKET ÉPÍTJÜK (ROBERT BOSCH - MISKOLC)*

Az első miskolci telepítésű gyár elektromos kéziszerszámokat gyárt, a második járműipari beszállító. A vizsgált periódus csaknem 15 év és az Audival történő összehasonlításban egy gyorsabb, már a kezdetektől dinamikus beágyazódási folyamatot figyelhetünk meg. Mindkét miskolci Bosch gyár elérte már a teljes kapacitású termelést és néhány éve újabb gyárbővítésre volt szükség a közelmúltban.

A szabadon választott tevékenységek a termelés megindulását követően szinte azonnal megkezdődtek, ennek egyik első lépése a Robert Bosch tanszék alapítása volt a Miskolci Egyetemen. Ebben az esetben a gyors első lépéseket a duális képzés és a nemzetközi óvoda és iskola kis (5 éves) késéssel követték, ám ezeknek a tevékenységeknek csak a megindulására kellett várni, azt követően intenzív fejlődést figyelhetünk meg. A Bosch csoport számára Miskolc stratégiai telephely

és a beruházási tevékenységek dinamikusan folytatódnak integrált szemlélet alapján. A helyi együttműködő partnerek köre az elmúlt években folyamatosan bővül, az együttműködés egyre újabb területeket ölel fel, mint például a városi imázs építés, stratégiai tervezés és a duális felsőoktatás (2. ábra). 2017-ben a korábbi indítómotor és generátor üzletág (starter and generator, vagy SG) globális szintű értékesítésével a miskolci járműipari beszállító gyár egy része is értékesítésre került, ám ez a folyamat nem érintette hátrányosan a vállalati beágyazódást. Éppen ellenkezőleg, az elektromos meghajtások (electrical drives vagy ED) üzletág egyre több kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet, mérnöki támogatást végez Miskolcon. Mindemellett a gyártott termékek portfóliója folyamatosan bővül.

2. ábra: A Robert Bosch cégek helyi beágyazódásának mérföldkövei Miskolcon  
 Figure 2 Milestones of Corporate Embedding of Robert Bosch in Miskolc



Forrás: saját szerkesztés

Miskolc esetében a primer kutatás megerősítette, hogy a vállalati oldalról a meglévő kapcsolatok intenzívebbé tétele, további erősítése, kiterjesztése egyértelmű elvárás és egyben terv, amit alátámasztanak a közelmúltban konzorciumi formában elnyert, több éves időtartamú stratégiai jelentőségű és volumenű GINOP pályázatok is. Általánosságban kielégítő a Miskolci Egyetem és a miskolci Bosch cégek közötti kapcsolat, amelynek „megvannak a maga erős és gyengébb pontjai”. A szándék mindkét fél részéről megvan, ám „az, amit kapunk még nem az,

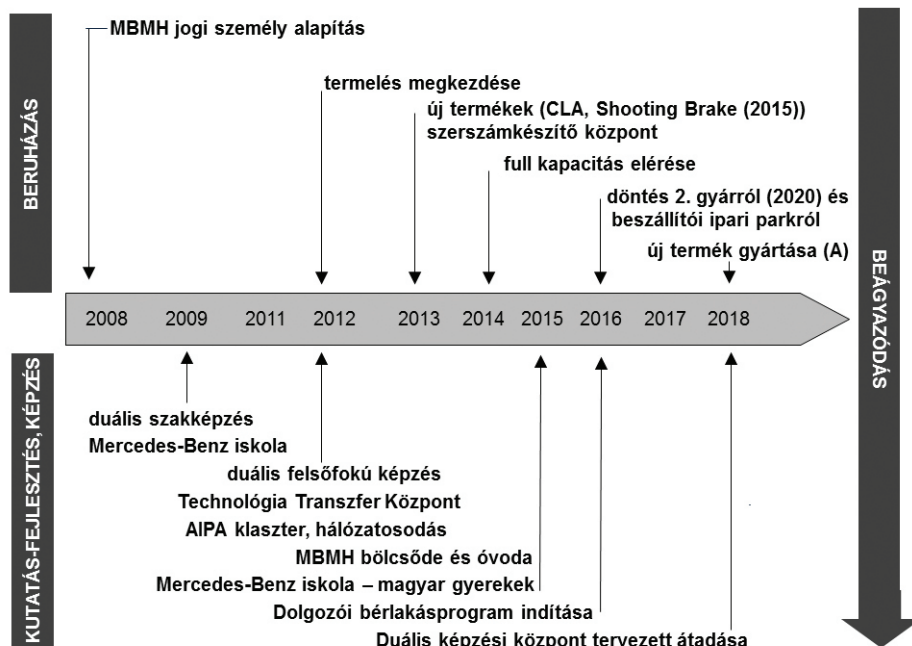
amit kapni akarunk”. Az oktatás és tudomány térségbeli helyzetére vonatkozóan általában a megfelelő jelző szerepelt a válaszokban, ám „Az egyéniségek hiánya akadályozza a továbblépést!”. Az elmozdulás irányára vonatkozóan a jelenlegi kapacitások, kompetenciák megtartása mellett szükséges a kutatások kereslet-orientált jellegének és a kutatási eredmények piaci felhasználhatóságának, alkalmazhatóságának további erősítése. Inkább fejlesztési, mintsem alapvetési tevékenységek végzése javasolt és elvárt, és annak felismerése, hogy a „puhább” EU források kiszorít(hat)ják a valós elvárásokat. A vállalat egyértelműen jelezte, hogy tervezik további KFI kapacitások és projektek Miskolcra telepítését. A vállalati interjúalany kiemelte továbbá a Bay Zoltán NKft. helyi intézetét, mint meghatározó KFI szereplőt, valamint kifejezte igényét a Miskolci Egyetem és a helyi Bay Zoltán Intézet közötti együttműködés erősítésére vonatkozóan.

### *3.1.3. DINAMIKUS OPTIMUM HARMÓNIÁBAN A KÖRNYEZETTEL (MERCEDES - KECSKEMÉT)*

A legújabb vizsgált esettanulmány a Daimler 2008-ban hozott kecskeméti telepítési döntése, majd a vállalat beágyazódási folyamata. A zöldmezős beruházás 5 év alatt valósult meg, kritikus tömegű erőforrások mozgósítását igényelve mind a beruházó, mind a helyi önkormányzat, mint befogadó közeg oldaláról. A vizsgált időtáv kicsit több, mint 5 év, és fontos kiemelni, hogy a nagyvállalat a beruházási döntést 2008-ban, a globális gazdasági válság küszöbén hozta meg. Ennek is tudható be, hogy a termelés csak 2012-ben indult meg.

Nem sokkal ezt követően egy új termék bevezetésére, majd egy új szerszámkészítő központ kialakítására került sor. A közelmúltban, 2016-ban az anyavállalat bejelentette egy újabb kecskeméti gyár telepítését és a kapcsolódó beszállítói ipari park kiépítését is. A duális képzés mind közép- mind felsőfokon az egyik első sikeresen megvalósított tevékenység volt, amit saját duális képző központ felépítése koronáz meg, amely a tervek szerint a 2018 őszi tanévben nyitja meg a kapuit. A teljes kapacitású termelést a gyár a termeléskezdést követő 2 éven belül elérte és a további növekedési potenciál is magas. A gyártott termékek köre egyre szélesedik és korszerűsödik. A nemzetközi iskola már 2009-ben megkezdte működését, az első időszakban a külföldi kollégák gyerekei számára, majd 2015-től kezdődően magyar gyerekek számára is elérhető. A helyi önkormányzat és a gyár közötti kapcsolattartás napi szintű és a helyi beágyazódás gyors üteműnek mondható. A helyi társadalomba történő beágyazódás terén az országban példaeértékű kezdeményezés a dolgozói bérlakásprogram megindítása 2016 évben. Az egyetlen olyan dimenzió, ahol a vállalat nem végez aktív tevékenységet a kutatás-fejlesztés és innováció. Ennek legvalószínűbb oka a vállalatcsoport-szintű KFI tevékenységekre vonatkozó lokalizációs stratégia. Ebben a vonatkozásban nem várható előrelépés rövidtávon, a további tervek között az együttműködések körének kiterjesztése szerepel a beszállítói hálózat és a duális képzés terén (3. ábra).

3. ábra: A Mercedes helyi beágyazódásának mérföldkövei Kecskeméten  
 Figure 3 Milestones of Corporate Embedding of Mercedes in Kecskemét



Forrás: saját szerkesztés

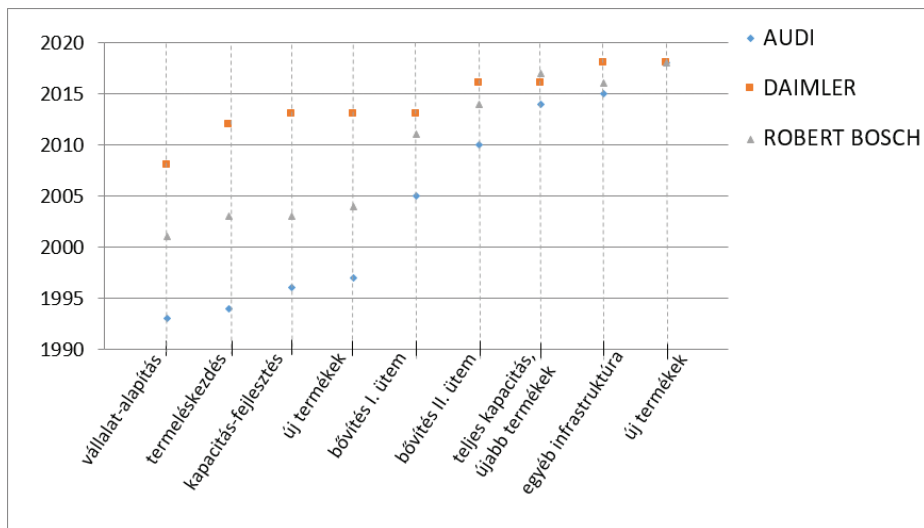
A primer kutatás eredményei kapcsán kiemelendő, hogy Kecskemét esetében is átalakulás van folyamatban, hiszen 2016. július 1-ével a Kecskeméti Főiskola bázisán létrejött a Pallasz Athéné Egyetem, amely 2017. augusztus 1-től Neumann János Egyetem elnevezéssel működik tovább. Az intézmény nem titkolt célja, hogy tudományos téren is meghatározó intézménnyé váljon Magyarországon és Európában is. Ahogy arra már utaltunk, a Mercedes jelenleg a kutatás-fejlesztés terén szinte egyáltalán nem, a duális felsőoktatás terén azonban jelentős mértékben működik együtt az Egyetemmel. A térségben az oktatás és tudomány helyzetét az egyik interjúalany „feljövőben”-nek minősítette, az Egyetem próbál „ráépülni” a vállalat(ok)ra, és a folyamat során törekedni az egyensúlyra, erre példa a Járműipari, és nem „Mercedes-tanszék”. A jövőbeli elmozdulás irányánál az önkormányzati és felsőoktatási interjúalanyok egybehangzóan kiemelték a városban a kutatás-fejlesztési tevékenységek megerősítésének igényét, említésre került példaként egy, már a városban működő piaci alapú K+F anyagkutató központ. Fontos lenne továbbá a jelenlegi, eseti és esetleges, korlátozott időtartamú együttműködések szervezett keretek közé terelése, amire a FIEK, azaz a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (GINOP-2.3.4) pályázat jó lehetőség, mérföldkő és egyben kiugrási pont lehet.

### 3.2. AZ ÖSSZEHAJONLÍTÓ ELEMZÉS TANULSÁGAI

A beágyazódási pályák összehasonlítása a fő mérföldkövekre, azok sorrendjére és időbeliségére támaszkodik. A kötelező, alaptevékenységekhez kapcsolódó tevékenységek elemzése során megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatok mind megvalósították a modellben szereplő tevékenységeket.

Mindemellett az időtáv jelentős mértékben lecsökkent, azaz a fejlődési folyamat jelentősen felgyorsult a rendszerváltást követő mintegy 25 évben (4. ábra).

4. ábra: A "kötelező" tevékenységek összehasonlítása  
Figure 4 Comparison of 'Compulsory' Activities



Forrás: saját szerkesztés

Az Audi esetében az egyéb infrastruktúrafejlesztésbe a repülőtér fejlesztése és a megújuló energia (geotermikus erőmű) hasznosítása tartozik, a Robert Bosch esetében a logisztikai és szolgáltató funkciók erősítése, a Mercedes esetében pedig a tervezett beszállítói ipari park kiépítése. Mindhárom vállalat tervezi új termékek gyártásának bevezetését a közeljövőben, az Audi és a Bosch esetében ezek az e-mobilitáshoz kapcsolódnak, míg a Mercedes a jelenlegi B-osztály gyártását telepíti más helyszínre annak érdekében, hogy az A-osztály gyártása hazánkban történhessen 2018-tól kezdődően. Összefoglalóan megállapítható, hogy egyre újabb generációs termékek telepítése történik hazánkba, jó részük a legújabb globális trendekhez közvetlenül és szorosan kapcsolódik, például önvezető járművek, elektromobilitás és a termelés digitalizációja. Ezáltal hazánk részvétele a globális értékláncokban erősebbé, pozíciónk versenyképebbé válhat, és ezáltal nőhet az itt előállított hozzáadott érték.



A Mercedes példája azt mutatja, hogy a kezdeti beruházáshoz mind a betelepülő vállalat, mind a befogadó közeg részéről kritikus tömegű erőforrások megléte volt az egyik alapfeltétel. Ez az első fázisban időbeli eltolódást okozott, ám ezt a csúszást a későbbiekben kompenzálta a vállalat, és a teljes kapacitáson történő termelésre való felfutást a cégalapítástól számított 5 éven belül megvalósította. Az előkészítő tevékenységek hosszabb időtartama a kiemelkedően nagy beruházási volumennel is indokolható. A tevékenységek megvalósulási idejének csökkenését figyelhetjük meg a gyártott termékek körének kiszélesítése és a gyár bővítések kapcsán is. Az Audi esetében egy egészségügyi- és rendezvényközpont létesítése is megvalósult, amely tevékenység ahhoz a nemzetközi trendhez kapcsolódik, amelynek keretében a gyárkapun belül, az ipari területen több funkció is megjelenik. Az Audi ezzel a tevékenységgel példamutató, a másik két vizsgált vállalat esetében a tervek között szerepelnek hasonló fejlesztések.

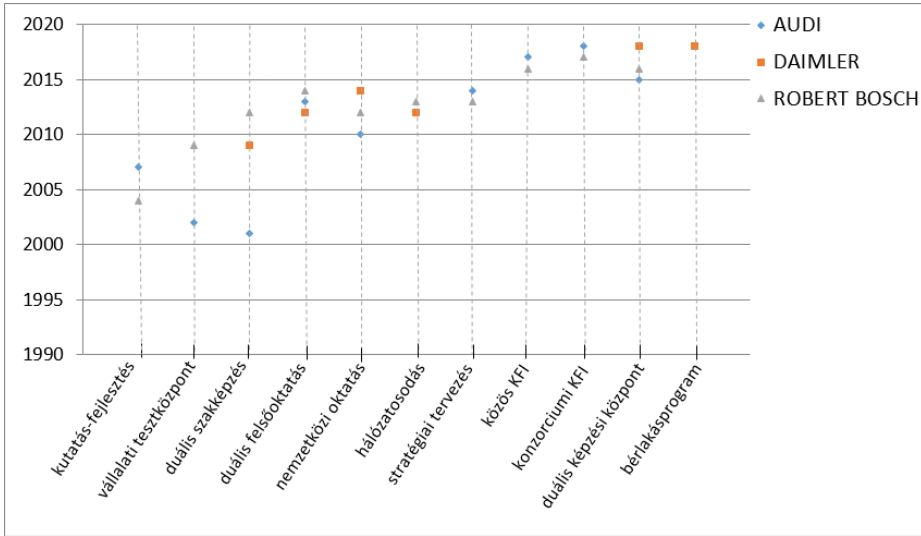
A legfontosabb megfigyelések:

1. az egymást követő fejlesztési döntések és tevékenységek felgyorsulása;
2. a „puha” és „kemény” tényezők kritikus tömegének szükségessége;
3. egyéb, korszerű infrastruktúrafejlesztési tevékenységek megjelenése.

A szabadon választott tevékenységek esetében hasonló gyorsulás figyelhető meg, mint a kötelező tevékenységeknél, főként 2010-et követően. Itt azonban már néhány sorrendbeli változás is előfordult, valamint nem minden esetben valósult meg minden tevékenység (5. ábra). A duális képzés egyértelműen kiemelkedő fontosságú tevékenység, mind a közép-, mind a felsőfokú oktatásban, és főleg 2010-től kezdve a nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola, hálózatosodás, stratégiai tervezésben való együttműködés, és a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek is hasonló módon meghatározóak. A kutatás-fejlesztési tevékenységek és a tanszékalapítás sorrendje, relevanciája azonban kérdőjeles, míg az Audi esetében 5 tanszék is szerveződött, a Bosch-nál a több, mint 10 éve alapított tanszék működik, és inkább a közös KFI tevékenységek jellemzők. Mind az Audi, mind a Bosch részt vesz a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK) zászlóshajó projektek megvalósításában, az Audi intézményileg közvetett (leányvállalaton keresztül), a Bosch közvetlen formában, konzorciumi tagként. Emellett a Bosch miskolci járműipari vállalata konzorciumvezetőként is valósít meg közös KFI projektet a Miskolci Egyetemmel és a Bay Zoltán kutatóintézetrel [Versenyképességi és Kiválósági Együttműködések (VKE)]. A Mercedes esetében a KFI típusú együttműködés teljes mértékben hiányzik, és bár van nyertes FIEK projekt megvalósítási szakaszban Kecskeméten, a Mercedes abban nem vesz részt konzorciumi tagként. A KFI tevékenységek terén tapasztalható passzivitás oka nem elsősorban a befogadó közeg kapacitásaiban, kompetenciáiban keresendő, mint inkább a vállalat – mint végtermékgyártó (OEM) – globális szintű K+F stratégiájában és ezen belül is a KKE régió, hazánk és Kecskemét pozíciójában. Ezzel szemben a duális képzési központ építése és a kedvezményes bérlakásprogram bevezetése példaértékű tevékenységek. Megjelentek továbbá a vizsgált nagyvállalatok eseté-

ben a termelés előtti (például KFI, mérnökségi támogatás, tesztelés) és a termelés utáni (például marketing, logisztika, vevői igényekre testreszabás) szolgáltatások a „szabadon választott” tevékenységek között, amelyek hozzáadott értéke magasabb és egyben az értéklánc erősebb pozíciójú részeit képezik, szemben az egyre inkább „leértékelődő” termeléssel (Magasházi, 2017).

5. ábra: A “szabadon választott” tevékenységek összehasonlítása  
Figure 5 Comparison of 'Freestyle' Activities



Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb megfigyelések:

1. a duális képzés és oktatás kiemelkedő szerepe és megjelenése a legelső lépésektől;
2. a helyi hálózatosodás fontossága, főként 2010 évtől kezdődően;
3. a nyitottság és egyértelmű szándék az együttműködésre.

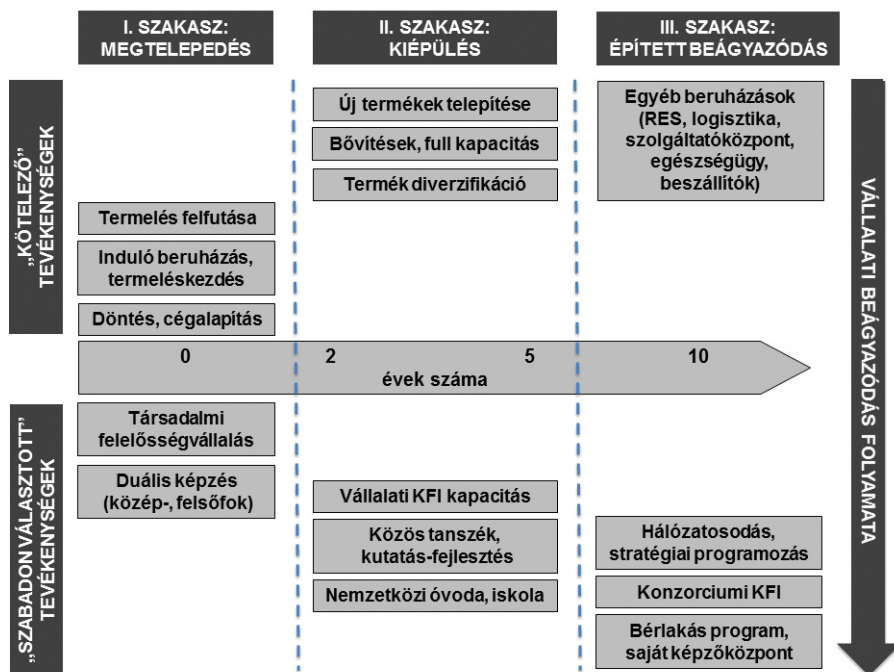
### 3.3. A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS SZAKASZAI ÉS FŐ TÉNYEZŐI

Az előzőkben bemutatott esettanulmányok alapján arra a kérdésre, hogy modellezhető-e a beágyazódási folyamat, igennel válaszolhatunk. A három nagyvállalat telepítési, fejlesztési döntéseiben – beágyazódásában – sok hasonlóság tapasztalható, amelyek alapján egy folyamatmodellben két tevékenységi csoport, és azokon belül több lépés és három fő szakasz különíthető el (6. ábra). A sportból vett hasonlaltal élve a közvetlenül a termeléshez kötődő tevékenységeket „kötelező”-ként, míg a fő tevékenységi körhöz közvetve kapcsolódó elemeket „szabadon választott”-ként határozhatjuk meg, szándékosan nem a hagyomá-

nyos „core” és „non core” (vagy direkt és indirekt) megnevezéseket használva. A fő szakaszok az alábbiak:

1. szakasz: megtelepedés (első két lépés: cégalapítástól a termeléskezdésig, alap CSR);
2. szakasz: kiépülés (kapacitásbővítések, termékpaletta bővítése);
3. szakasz: épített beágyazódás (egyéb beruházások pl. megújuló erőforrások, útkapcsolat, logisztika, más funkciójú épületek (egészségügy, lakhatás, alapfokú ellátás, oktatás).

6. ábra: A vállalati beágyazódás szakaszai  
Figure 6 Phases of Corporate Embedding



Forrás: saját szerkesztés

Két fontos tényező emelendő ki a fent nevesített szakaszok kapcsán, amelyek az időbeliség és a beágyazódási protokoll.

Az időbeliség kapcsán már megállapítottuk és kiemeltük az egyes lépések megvalósulásának folyamatos időbeli gyorsulását, azaz a beágyazódás sebességének növekedését. Ennek több oka lehet; pl. a nagyvállalatokra nehezedő egyre erősebb globális verseny, azon belül is a KKE régiót (is) érintő fokozódó szakképzett munkaerőhiány, valamint a legújabb iparági és iparágakon átívelő trendek, például a termelés digitalizálódása (Ipar 4.0). Itt kell továbbá hangsúlyozni a nagyvállalatok megjelenése előtti időszak jellegzetességeit a tervezett

telephely vonatkozásában. Így például az adott település ipari, gazdasági múltját, az azt képviselő elemek, magatartások jelenlétét, az ott élők kultúráját, az intézményi miliőt, a környezetet, az ipari-gazdasági szektorokat. Összefoglalóan a területi tőkét, a külső és belső terek jellegzetességeit. Itt erős kapcsolat fedezhető fel az adott település területi tőkéje és a beágyazódás sebessége és kiterjedése között, hiszen a városi tőke fent felsorolt tartalmainak magas minősége gyorsító erővel hathat, hiányuk viszont lassíthatja, vagy éppen megakadályozhatja a beágyazódást. Ennek kapcsán az Audi a rendszerváltás környékén Győrben a város erős ipari hagyományaira és képzett munkaerejére támaszkodva előnyben volt a Mercedes-hez és a kevesebb ipari hagyománnyal (ezáltal szakképesített és tapasztalt munkaerővel) rendelkező Kecskeméthez képest. Ugyanez megállapítható a Bosch és Miskolc kapcsán a szerkezeti válságból való kilábalás időszakára vonatkozóan. Ezt a relatív hátrányt (kockázatot?) a Mercedes úgy kezelte, hogy rögtön a telepítési döntés meghozatalát követően megindította a duális szakképzést a városban, majd a megfelelő intézményi keretek kialakítását követően a duális felsőfokú képzés is beindult. Az akadályokat a város és a vállalat eddig sikeresen vette, amit a második gyár megépítéséről szóló döntés is alátámaszt.

A beágyazódási protokoll kapcsán kiemelendő, hogy az hogy az általunk vizsgált német többségi tulajdonú vállalatok hazai beágyazódása azért is tekinthető sikeresnek – összehasonlításban más, amerikai vagy ázsiai befektetőkével – mert annak alapja egy olyan, több évtizedes tapasztalatban és kultúrában gyökerezik, mely a hazaitól nem tér el jelentős mértékben. Itt említhető néhány anyavállalati és anyaországi példa, mint a Robert Bosch csoport esetében a névadó Robert Bosch által 1936-ban alapított és azóta is működő Robert Bosch Kórház Stuttgartban (Robert Bosch Stiftung, 2017). A Bosch csoport azért tér el a másik két vizsgált vállalattól, mert tulajdonosa családi alapítvány formájában működik. Ha másik országban lévő telephelyet vizsgálunk, jó példa a 2006-ban Szerbiában (Belgrádban) alapított, mára csaknem 800 főt foglalkoztató Bosch vállalat. Itt szintén megjelennek a települési környezetben végzett CSR tevékenységek, ám, ha az „épített” beágyazottsághoz vezető további lépéseket keresünk, így a hazánkban jellemző duális képzési, nemzetközi óvoda, iskola, egészségügyi, lakhatási, bejárás támogatási rendszereket, a globális szintű honlapra kalauzol minket a kereső. Ebből két dolog következhet: az egyik, hogy a primer kutatás során a befolyásoló tényezők között nevesített minimális foglalkoztatotti létszám a beágyazódás további lépéséhez valóban szükséges (800 foglalkoztatott a miskolci több ezer munkavállalóval szemben), a másik, hogy a helyi befogadó környezet – és elsősorban annak „puha” tehát például szabályozási elemei – szintén alapvető fontosságúak.

Más vállalat példáját említve az Audi nemzetközi iskolák üzemeltetését támogatja Ingolstadtban és Münchenben, amelyeknek célközönsége az ott dolgozó külföldi kollégák és az ő családjaik. A 2012. évi Audi globális CSR jelentésben kiemelt helyen szerepel az egyik Audi-s munkavállalótól származó idézet, miszerint „Az Audi-nak meg kell válaszolnia a társadalomban elfoglalt szerepével kapcsolatos kérdéseket.” (Audi globális CSR jelentés, 2013). Szintén a jelentés

tanúsága szerint a vállalat részt vesz az Ingolstadt Regionális Menedzsment Kezdeményezésben (Initiative Regionalmanagement Region Ingolstadt, IRMA) több vállalattal és a helyi és térségi (ön)kormányzatokkal együtt, mely együttműködés keretében 61 kezdeményezés megvalósítása volt 2012-ben folyamatban. A Neckarsulmban (Németország) lévő gyártóegység esetében a vállalat egy 130 partnerből álló regionális hálózat tagja. Tevékenysége keretében projekteket, tudástranszfer tevékenységeket és különféle figyelemfelkeltő kampányokat támogat főként a gyermekellátás, iskolán kívüli oktatás, a család és a munkahely összeegyeztetése és a bevándorlók integrálása területén.

A duális képzés tekintetében szintén kiemelkedő a vállalat tevékenysége, 20 helyszínen tart fenn képzési helyszíneket, és 2012-ben 2 549 gyakornok és duális képzésben végzett fiatal volt a vállalat alkalmazásában, akiknek 24%-a fiatal nő munkavállaló volt. Itt említendő az Iskolák és Ipar Munkacsoport (Schools and Industry Work Group), mint intézményesült platform is. Számos példát lehetne még említeni, ám mindegyik egy fő elv alatt szerveződik, mely az „egy név, egy színvonal, mindenhol.” (www.audi.com)

Végezetül a fejlesztések támogatottsága és a forrásbevonási képesség kapcsán – ami az elemzett települések és az azokban tevékenykedő gazdasági és egyéb szereplők egyik aktivitás indexe – az alábbiakban összefoglaltuk a vizsgált városok főbb adatait. Ehhez Rechnitzer (2016) kutatását vettük alapul, és azt egészítettük ki – az adatok továbbvezetéseként a jelenkorig – a 2014–2020 időszak „zászlóshajó” felsőoktatási és ipari szereplők együttműködését célzó projektjeinek (GINOP-2.3.4-15 pályázati felhívás, FIEK: Felsőoktatási-Ipari Együttműködési Központ) adataival (1. táblázat).

1. táblázat: Elnyert uniós támogatások a vizsgált városokban a 2007 és 2013 közötti időszakban és a FIEK projektek

Table 1 Allocated EU Subsidies in the Examined Cities between 2007–2013 and the HEICC<sup>[1]</sup> Projects

|           | 2007 és 2013 közötti időszak    |                                     |                              |                            |                                    | GINOP-2.3.4                         |
|-----------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
|           | Támogatott projektek száma (db) | Megítélt támogatás összege (Mrd Ft) | Leszerződött összeg (Mrd Ft) | Kifizetett összeg (Mrd Ft) | Megvalósított projektek száma (db) | Megítélt támogatás összege (Mrd Ft) |
| Győr      | 1 811                           | 126,4                               | 121                          | 105,75                     | 1 623                              | 6,254                               |
| Kecskemét | 1 610                           | 117,94                              | 117,38                       | 86,02                      | 1 465                              | 5,770                               |
| Miskolc   | 2 037                           | 206,76                              | 202,69                       | 170,17                     | 1 741                              | 4,818                               |

Forrás: Rechnitzer, 2016 (Térképtér alapján) és <http://nkfih.gov.hu/palyazatok/europai-unios-forrasbol/felsooktatasi-ipari-alapjan-sajat-szerkesztés>

[1] Higher Education and Industry Cooperation Centre

Látható, hogy Miskolc aktivitása volt a legerősebb mind a támogatott és megvalósított projektek száma, mind pedig a megítélt támogatás összege alapján, második helyen Győr található. Ezen a ponton szükséges megjegyezni, hogy a nagyvállalatok számára nyújtható maximális támogatási intenzitás a 2014 és 2020 közötti időszakra érvényben lévő regionális támogatási térkép alapján a Nyugat-Dunántúl régió esetében 25%, míg a Dél-Alföld és az Észak-Magyarország régiók esetében egyaránt 50% (Támogatásokat Vizsgáló Iroda, 2018). Megítélésünk szerint azonban ez a tény önmagában nem indokolja a vizsgált térségek eltérő aktivitását, kiemelten nem Kecskemét esetében. Kiemelendő, hogy FIEK projekt mindhárom esettanulmány városban megvalósul a közeljövőben.

## 4. ÖSSZEGRZÉS

A kutatás célja a vállalati beágyazódás jelenségének vizsgálata volt, egyben a tudományos és gyakorlati szakemberek figyelmének felhívása erre az eddigiekben kevés kutatói figyelmet kapott, ám hazánk és a kelet-közép-európai régió fenntartható fejlődése szempontjából kiemelt fontosságú témára. A nemzetközi szakirodalom főként a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) állapotát vizsgálja, ám megítélésünk szerint a régióban elsőként magának a vállalati beágyazódási folyamatnak (corporate embedding) a (f)elismerése és tanulmányozása indokolt. Az általunk vizsgált vállalati-települési esettanulmányokban a cél az időbeli változások, folyamatok mérlegre tétele, összehasonlítása volt, azok alapján általános vállalati beágyazódási modell megalkotása, a szakaszok és a fő befolyásoló tényezők meghatározása. A kutatás választ adott a két fő kutatási kérdésre, miszerint a vállalati beágyazódás jelensége tudományos módszerekkel leírható és modellezhető, valamint, hogy az egyes vállalatok beágyazódási folyamatában megfigyelhetők azonosságok, különbözőségek és minták.

A kutatás eredményei szerint a kelet-közép európai közepes méretű városok esetében kiemelt jelentősége van egy-egy multinacionális vállalat letelepedésének, helyi beágyazódásának. Ezeknek a vállalatoknak a „core” és „non-core”, azaz alaptevékenységei és nem alap- (kiegészítő) tevékenységei alapvetően hozzájárulnak egy adott település fejlődési útjának kijelöléséhez és sikerességéhez, kapcsolódásuk a városi gazdaság hagyományos szektorához erősödőben van. A kutatás bizonyította, hogy az endogén tényezők (kiemelten a helyi természeti, humán és kulturális erőforrások) kihasználásának, fejlesztésének és a magas színvonalú helyi előkészítési és gazdaságfejlesztési tevékenységnek a vállalati telepítési és fejlesztési döntésekkel kölcsönös egymásra hatása pozitív módon a gyakorlatban megvalósulhat. Összefoglalóan megállapítható, hogy a nemzetközi vállalatoknak az elmúlt évtizedekben kialakított, jól bevált beágyazódási mechanizmusuk van, amelyet az adott telephelyi környezethez adaptálnak annak sajátosságai szerint. Az Audi helyi beágyazódása jó példa a nemzetközi nagyvállalat és a települési környezet közötti egyre erősebb és több területre kiterjedő együttműködésre, a kölcsönös szinergiák kihasználására.

A 2010-es évektől kezdődően elsősorban a nem közvetlenül a termeléshez kapcsolódó tevékenységek erősödtek meg, ám a vállalati beágyazódás folyamatában az elmúlt 25 évben erőteljes gyorsulás figyelhető meg hazánkban.

Az adott telephelyen megvalósuló beágyazódási folyamat alapvetően az anyavállalat szintjén meglévő elemekből építkezik, amelyeknek sorrendje, összetétele, viszont az adott telephely vonatkozásában alkalmazandó mix-e hely specifikus. Ebben a befogadó környezetnek és a többi, már az adott településen vagy országban működő vállalat gyakorlatának nagy szerepe van, hiszen a rendszer „öntanuló”, a jó gyakorlatot a vállalatok hajlamosak egymástól átvenni, természetesen csak az adott telephely döntési kompetencia és költségvetés kereteinek lehetőségein belül. A „dobozos”, előrecsomagolt, szinte bárhol alkalmazható megoldások mellett tehát megjelenhetnek helyi innovációk is.

Hazánkban jellemző módon megjelentek a termelés előtti (például KFI, mérnökségi támogatás, tesztelés) és a termelés utáni (például marketing, logisztika, vevői igényekre testreszabás) szolgáltatások a „szabadon választott” tevékenységek között, amelyek hozzáadott értéke magasabb és egyben az értéklánc erősebb pozíciójú részeit képezik. Összefoglalóan megállapítható, hogy egyre újabb generációs termékek telepítése történik hazánkba, jó részük a legújabb globális trendekhez közvetlenül és szorosan kapcsolódik, például önvezető járművek, elektromobilitás és a termelés digitalizációja. Ezáltal hazánk részvétele a globális értékláncokban erősebbé, pozíciónk versenyképesebbé válik és az itt előállított hozzáadott érték nő. A globális értékláncok egyes szakaszainak különböző minőségi szintjét jól szemlélteti az ún. „mosoly görbe” (Baldwin-Evenett, 2012, 90), rámutatva, miként „mélyül” a mosoly” a 21. században az 1970-es évekhez képest, azaz hogyan nőtt meg jelentősen a termelést megelőző és követő értékláncszemek hozzáadott értéke a tényleges termelési folyamat hozzáadott értékének rovására. Emiatt kiemelkedő fontosságú, hogy hazánk – és a KKE régió – pozíciója a globális értékláncokban javuljon, a magasabb hozzáadott érték előállítására felé mozduljon el. Ezt véleményünk szerint nem elsősorban új ipartelepítés, hanem a már itt működő gazdasági egységek mélyebb és szélesebb (több dimenziós) beágyazódása segíti elő.

A későbbi kutatások érdekes témája lehet ezeknek az alkotóelemeknek a feltérképezése, rendszerezése, összehasonlító elemzése a különböző nemzeti tulajdonú vállalatok, a különböző kontinensen lévő telephelyek, valamint akár a különböző települési hierarchia-szinten lévő telephelyek (pl. fővárosok versus vidéki nagyvárosok) és a globális értékláncok különböző szintjein lévő beszállító vállalkozások (kiemelten kis- és közepes vállalkozások) esetében.



## IRODALOMEGYZÉK

- *AUDI globális CSR jelentés 2012.* [https://www.audi.com/content/dam/com/corporate-responsibility/Audi\\_CR-Report\\_2012\\_Englisch\\_Printversion.pdf](https://www.audi.com/content/dam/com/corporate-responsibility/Audi_CR-Report_2012_Englisch_Printversion.pdf) Letöltve: 2013. 12. 18.
- Baldwin, R.-Evenett, S. J. (2012) Value Creation and Trade in 21st Century Manufacturing: What Policies for UK Manufacturing? In: Greaway, D. (ed.): *The UK in a Global World. How can the UK focus on steps in global value chains that really add value?* London Centre for Economic Policy Research, pp. 71-128.
- Barta Gy. (2002) *A magyar ipar területi folyamatai, 1945-2000.* Dialóg Campus Kiadó (Studia Regiorum sorozat), Budapest-Pécs.
- Beckert, J. (2003) Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? *Journal of Economic Issues*, 37, 3, pp. 769-787.
- Carayannis, E. G.-Barth, T. D.-Campbell, D. F. J. (2012) The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1, 2, pp. 1-12.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Heidenreich, M. (2012) Introduction: The debate on corporate embeddedness. In: Heidenreich, M. (ed.): *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies.* Edward Elgar, Cheltenham. pp. 1-26.
- Józsa V. (2014) A Robert Bosch csoport miskolci letelepedése és beágyazódásának folyamata. *Tér és Társadalom*, 28, 2, 199-213.
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján.* Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
- Káposzta J.-Nagy H. (2012) Az endogén fejlődés és a lokalizáció gazdaságfejlesztésének összefüggései. In: Farkas A.-Kollár Cs.-Laurinyecz Á. (szerk.): *A filozófia párbeszéde a tudományokkal: A 70 éves Tóth Tamás professzor köszöntése.* Protokollár Tanácsadó Iroda, Budapest. 136-149.
- Langley, A.-Smallman, C.-Tsoukas H.-Van De Ven, A. (2013) Process studies of change in organisation and management: unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56, 1, pp. 1-13.
- Lengyel B. (2004) A tudásteremtés lokalitása: Hallgatólagos tudás és helyi tudás-transzfer. *Tér és Társadalom*, 18, 2, 51-71.
- Magasházi A. (2017) *Transznacionális vállalatok és hálózataik - Szingapúri tanulságok úton az innováció-vezérelt gazdaság felé.* Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Kapcsolatok Multidiszciplináris Doktori Iskola, Budapest.
- Mezei C. (2008) *The Role of Hungarian Local Governments in Local Economic Development.* Discussion Papers No. 63. Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences, Pécs.
- Mezei K. (2001) Az egyetemek helye és szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben In: Mezei C. (szerk.): *Évkönyv 2001.* PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs. 56-68.
- Mészáros Á. (2004) A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 48, 4, 48-59.
- Nelson, R. R. (1994) The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. *Industrial and Corporate Change*, 3, 1, pp. 47-63.

- Nemes Nagy J. (2009) *Terek, helyek, régiók*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- Ohmae, K. (1989) Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, May-June, <https://hbr.org/1989/05/managing-in-a-borderless-world> Letöltve: 2016. 10. 03.
- Polányi K. (1944) *The Great Transformation - The political and economic origins of our time*. Farrar&Rinehart, New York.
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Simai M.-Gál P. (2000) *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Vápár J. (2013) A német működőtőke-befektetések Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 27, 1, 129-144.

## INTERNETES FORRÁSOK:

- [www.audi.com](http://www.audi.com)
- <http://www.bosch-stiftung.de/en/theme/robert-bosch-hospital> Robert Bosch Kórház Stuttgart honlap
- Támogatásokat Vizsgáló Iroda, 2018 <http://tvi.kormany.hu/regionalis-tamogatasi-terkep>, Regionális Támogatási Térkép 2014-2020