

---

# Akik formába öntik Győr jövőjét - A Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft. helyi beágyazódásának vizsgálata

## The examination of local embeddedness of Nematik Győr Ltd.

---



### Absztrakt

A vállalatok, a közsféra és az akadémiai szektor együttműködése Európa szerte a helyi gazdaságfejlesztés alapját képezi. A regionális tudományokban számos elméleti modell törekszik ennek alátámasztására, ugyanakkor esettanulmányok sora igazolja a gyakorlati megvalósításának eredményességét. A vállalatok helyi beágyazódásának feltárására és ennek hatáselemzésére vállalkozik jelen tanulmány egy győri gazdasági társaság bevonásával. A Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft. példája azt igazolja, hogy a helyi beágyazódás nemcsak a város fejlődése szempontjából kívánatos, hanem ezáltal kritikus fontosságú erőforrás problémákat is megoldhatnak a vállalatok.

Kulcsszavak: helyi gazdaságfejlesztés, beágyazódás, esettanulmány, Nematik Győr Kft.

### Abstract

The cooperation between firms, the public sector and universities in a certain territory offers effective opportunity to develop the local economy. In regional sciences there are numerous theories and models about the mentioned collaboration and of course there are a lot of good examples for the implementation as well. This publication connects to those case studies which examine the effects of local embeddedness via a Hungarian industrial company. The practice of Nematik Győr Ltd. verifies that local embeddedness contributes not only to develop the region around Győr but it can solve the critical lack of resources through their strategic cooperation with schools and other organisations.

Keywords: local economic development, embeddedness, case study, Nematik Győr Ltd.

## BEVEZETÉS

Vajon mi köti Magyarországhoz Németországot, Norvégiát, és Mexikót? A négy állam közötti egyik lehetséges kapocs a Győri Ipari Park néhány hektárján fekszik, jelenleg a Nematik Győr Alumíniumöntöde Kft. nevet viseli. A nyugat-európai, skandináv majd pedig latin-amerikai tulajdonban levő vállalat 1993-ban érkezett

a dunántúli megyeszékhelyre, hogy hengerfejekkel lássa el a világ legnagyobb autógyártóit. Habár a multinacionális háttér meghatározza a termelés minőségét és a szervezeti kultúrát, mégis egy ízig-vérig győri, a város fejlődését konstruktívan formáló vállalatról szól jelen tanulmány.

A publikáció elsőként a vállalatok helyi beágyazódásának néhány elméleti modelljét sorakoztatja fel, majd a kutatási célok megfogalmazását követően a NemaK Kft. jelenlegi helyzetét, térségbeli együttműködéseit vizsgálja.

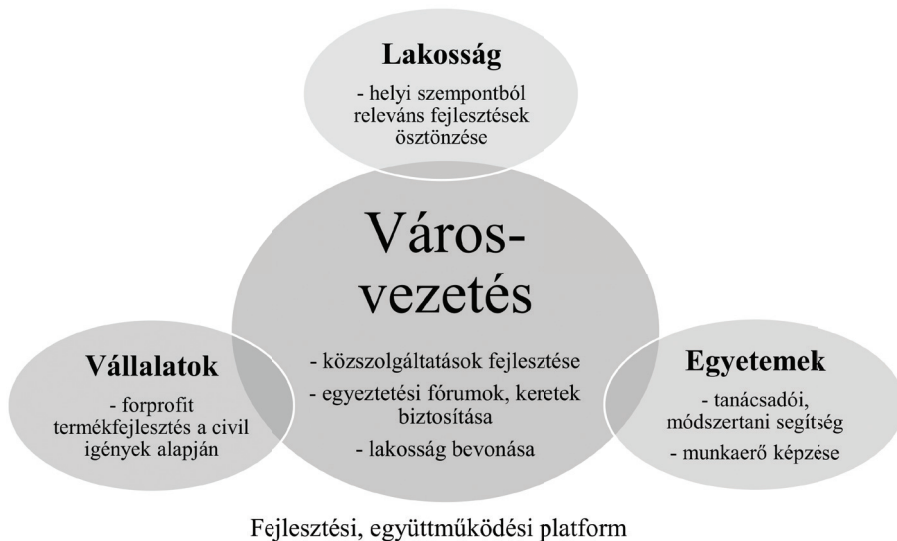
## 1. A VÁLLALATOK HELYI SZEREPVÁLLALÁSÁNAK ELMÉLETI VONATKOZÁSAI

Regionális tudományi elméletek sora foglalkozik azzal a témakörrel, miként érvényesítheti egy régió egységesen a benne élők és tevékenykedők gazdasági érdekeit, hogyan járul ez hozzá a progresszivitáshoz. A helyi gazdaságfejlesztés kulcsfontosságú feladata a település üzleti életére befolyással bíró vagy általa befolyásolt személyek és intézmények bevonása a döntéshozatalba. Klasszikus értelemben mindenképpen ilyen érintettnek számít a Triple Helix modellben (Eztkowitz-Leydesdorff, 1996) szereplő (ön)kormányzati, vállalati és akadémiai szféra, melyek együttműködésével könnyebben orvosolhatók a helyi gazdasági problémák, valamint a térség erősségeihez illeszkedő fejlesztési stratégia is megvalósítható. A szereplők bevonása mellett szól az az érvelés is, miszerint az együttműködési folyamat elősegíti a vállalatok adott térségbe való beágyazódását (Józsa, 2017), a kialakult szimbiózis kölcsönösen biztosítja a társaságok és a terület fejlődését (Filep, 2014).

Győrben az ilyen jellegű együttműködésnek nagy hagyománya van (Rechnitzer et al., 2016). A Győri Modellként elhíresült megoldás a városvezetés, az egyetem és főként az ipari szektor közös érdekérvényesítésére, stratégiaalkotására koncentrálna. Az együttműködés koordinálásának feladatköre az idők folyamán többször vándorolt az egyes intézmények között, jelenleg Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Széchenyi István Egyetem, valamint a Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara között valósul meg. Az egyes szereplőkhöz tartozó kezdeményezésekről – így például a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központtól (FIEK) – az esettanulmányban még több szó esik.

Minél szélesebb az összefogás, annál több tényezőre tekintettel van a stratégiaalkotás. Az említett három szereplő együttműködésén túl a civil szektor bevonására igyekezik a Quadruple Helix modell (Arnkil et al., 2010). A megszemélyesített létezőkön túl az életvilág, az ökológiai szféra érdekeit is szem előtt tartja az ötszereplős Quintuple Helix modell (Carayannis et al., 2012). Az elméleti modellek sajátossága, hogy nem csupán az érintettek körét, hanem az együttműködés vezetőjét, koordinátorát is megjelölik. Az esettanulmány fókuszában szereplő NemaK Kft. képviselőivel készült interjú alapján Győrben az önkormányzat által koordinált Quadruple Helix Model működése kívánatos, melynek érintettjeit és feladatköreit az 1. ábra mutatja be.

1. ábra: A helyi városvezetés által koordinált Quadruple Helix modell  
Figure 1 Quadruple Helix Model coordinated by the local government



Forrás: Arnkil et al., 2010, 55 alapján saját szerkesztés

A helyi gazdaságfejlesztés egyre jelentősebb, aktív szereplője a Nemark Győr Alumíniumöntöde Kft., amelynek letelepedését, tevékenységét, helyi beágyazódását dolgozzák fel a tanulmány további fejezetei, egy konkrét eseten keresztül bemutatva az elmélet megvalósíthatóságát.

## 2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Jelen kutatás a győri Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ alprojektjéhez kapcsolódik, melynek célja a térségben lévő kis- és középvállalatok nemzetközi versenyképességét támogató szolgáltatások fejlesztése. A tanulmány esettanulmány formában kíván hozzájárulni a helyi, jól működő vállalati együttműködések feltárásához.

A publikáció a projekt részeként, meghatározott módszerek mentén íródott. A kutatás célja a Nemark Győr Alumíniumöntöde Kft. győri letelepedését követő fejlődési pályájának feltárása, különös tekintettel a cég beágyazódási folyamatára, AUDI-val és más győri vállalatokkal való kapcsolatainak alakulására, fejlesztési ütemeire, aktuális és jövőbeni feladataira, kihívásaira. A projektcélok mentén a tanulmány vállalati kiadványok, elektronikus beszámolók és sajtóközlemények segítségével dolgozza fel a Nemark Kft. vállalati gyakorlatát. A szekunder források mellett a kutatás során primer adatfelvétellel is sor került. A páros mélyinterjú lehe-

tőiséget biztosított a vállalat stratégiai céljainak, partnerkapcsolatainak megértésére, a szekunder forrásból származó információk pontosítására és magyarázatára.

A Nematik Kft. fejlődési pályájának, értékállalásának és helyi aktivitásának megismerését a Mersich Gábor gazdasági vezetővel és Szilasi Péter Tamás társadalmi kapcsolatokért felelős osztályvezetővel készített páros mélyinterjú segítette. A másfél órás interjúra 2018. március 1-jén került sor a Nematik Győr Kft. telephelyén, ahol a vállalati szakemberek nyugodt körülmények között, adekvát választ adtak a félig strukturált mélyinterjú kérdéseire.

2. ábra: Mersich Gábor gazdasági vezető és Szilasi Péter Tamás társadalmi kapcsolatok osztályvezető, Nematik Győr Kft.

Figure 2 Gábor Mersich Economic Director and Péter Tamás Szilasi, Head of Social Relations in Nematik Győr Ltd.



Forrás: Nematik Győr Kft. (2013) és Gégény (2014)

### 3. A NEMAK GYŐR KFT. FEJLŐDÉSI PÁLYÁJÁNAK FELTÁRÁSA

#### 3.1. A VÁLLALAT TÖRTÉNETE

1993-ban a FIAG cégcsoporthoz tartozó, német tulajdonú VAW alumínium-ipari vállalat keresett közép-európai telephelyet linzi termelésük kiegészítésére. Az Audival nagyjából egy időben, az autógyártó döntésétől függetlenül választotta a VAW Magyarországot, illetve Győr városát, a szerencsés egybeesés később gyümölcsöző kapcsolatot eredményezett.

A telepítési tényezők közül az alábbiak játszottak meghatározó szerepet a döntéshozatalban:

- kedvező földrajzi elhelyezkedés (Budapest, Pozsony és Bécs közötti logisztikai övezet);
- megfelelő közlekedési infrastruktúra (autópálya, vasút, vízi közlekedés);
- alacsony energiaárak (az alumíniumolvasztás folyamata Győr egyik legnagyobb energia felhasználójává teszi a vállalatot);
- Magyarországon fejlett műszaki oktatás;
- munkaerő-ellátottság (a Rába gyár hagyományaira építve);
- a vevők közelsége (szentgotthárdi, bécsi motorgyárak);
- társasági adókedvezmény.

A helyszíneként kiválasztott Győri Ipari Park a jelenlegi több mint száz cég helyett akkoriban csupán fél tucat vállalatnak adott otthont, így például a Skinynek és a Győri Keksznek. A város kialakulóban levő járműipari körzetének egyik első gazdasági szervezeteként a VAW Alumíniumtechnika Kft. területén 1996 óta üzemel öntöde és megmunkálás. A következő évtől már szériaszerűen szállították az Opel bécsi motorgyárába a Familie 0 hengerfej első generációját, három- és négyhengeres kivitelben.

3. ábra: A győri alumíniumöntöde üzemépületei  
Figure 3 Production plants of the aluminium foundry



Forrás: Nematik Győr Kft. hivatalos weboldala

Második megrendelőként 1999-től az Audi Hungaria Motor Kft. számára V6-os és V8-as hengerfejeket gyártottak, illetve a Linzben öntött motorblokkok előmunkálatait és ellenőrzési feladatait végezték. A kapacitásproblémákkal küzdő osztárk üzem szakmai tapasztalatára, technológiai tudására építkezett a győri VAW.

2001-ben a BMW-vel kötött beszállítói megállapodás tette szükségessé a G2-es csarnok megépítését. Az új üzem az egy évvel később csatlakozó, mára a vállalat első számú megrendelőjévé váló Renault kiszolgálását is lehetővé tette. A zöldmezős beruházást európai uniós és állami támogatással, a Széchenyi-terv keretében valósították meg.

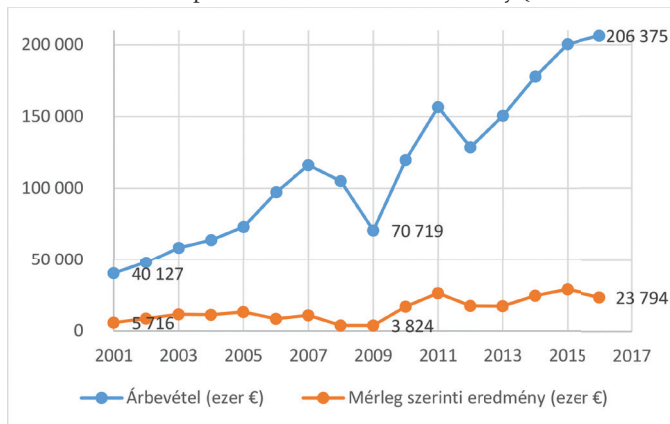
A soron következő mérföldkő egy tulajdonosváltás volt: a győri öntödét 2002-ben a világ akkori harmadik legnagyobb alumíniumipari vállalata, a norvég tulajdonú Hydro vásárolta meg. A 2007-ig terjedő időszakot leginkább a tengerentúli ügyfelek elérésével jellemezhetjük. Ekkor vált a cég a koreai Daewoo (ma már GM Korea), a kínai Brilliance autógyár és az ausztrál GM Holden hengerfej és motorblokk beszállítójává. Az ügyfélkapcsolatok bővülésével egy időben a korábbi partnerektől is egyre több megrendelés érkezett, csupán az Audi felé való beszállítás szünetelt egy rövid ideig.

A 2006-os olajár emelkedés következtében egyre nagyobb fókuszot kapott a skandináv cégcsoport életében a gáz és olaj divízió, így a magyar cég mellett eladták az osztrák, német és svéd alumíniumipari vállalatokat is. A prosperáló győri vállalatot 2007-ben szakmai befektetőként a Hydro konkurense, a mexikói tulajdonú Nemak vásárolta meg, amely azóta a világ legnagyobb független autóipari alumínium beszállítójává vált. A Monterrey-ben alapított cégcsoport-hoz napjainkban világszerte 38 autóipari alkatrészgyártó egység tartozik, ezek közül egy a győri leányvállalat.

Az alumíniumöntöde gazdasági felívelését a 2008-as válság törte meg, amelynek hatására a krízis előtti évi 2 milliós hengerfej-eladás 2009-ben 1,25 millióra esett vissza. A nehézségeket a nagyszámú elbocsátás helyett a munkaidő csökkentésével orvosolta a vállalat. Amilyen gyorsan jött a válság, olyan gyors volt a kilábalás is: 2011-ben már a korábbi kétszeresét, 2,5 millió hengerfejet értékesített a győri Nemak. A hihetetlen felfutás további beruházásokat, a G2-es üzemcsarnok és a szerelőüzem bővítését tette szükségessé, amit legfőképp a Renault megrendelése indokoltak. A beruházások mellett természetesen az erőforrásigény is megnövekedett: a kezdeti 120 fő helyett 2007-ben már 600-an, 2017-ben több mint 1 200-an álltak a győri Nemak alkalmazásában. A tendenciát követi az alumíniumöntöde árbevételének és mérleg szerinti eredményének alakulása (4. ábra).

4. ábra: A győri alumíniumöntőde árbevételének és mérleg szerinti eredményének alakulása (ezer Euró), 2001–2016

Figure 4 Total revenue and net profit of the aluminium foundry (thousand EUR), 2001–2016



Forrás: elektronikus beszámolók alapján saját szerkesztés

A vállalati eredmény növekedése töretlen, évente majdnem 3 millió hengerfej értékesítésével. A Nemak Győr Kft. meghatározó járműipari szerepét érzékelteti, hogy a világviszonylatban személyautókba épített 85 millió hengerfej 3,5%-át a dunántúli vállalat gyártja. A 2012-ben átadott G2B üzemcsarnok után 2018 tavaszán egy újabb bővítési ütem (G2C) is lezárult. 2010-ben és 2012-ben a beruházást GOP-os pályázatok segítették, de fejlődési lehetőséget biztosítottak a képzési támogatások is. Az uniós transfereken keresztül körülbelül 20%-os intenzitással járult hozzá az állam a beruházások megvalósításához.

### 3.2. A VÁLLALAT ALAPTEVÉKENYSÉGE

A Nemak Kft. alaptevékenysége a hengerfejgyártás, amely az öntésen túl a megmunkálást és a szigorú ellenőrzést is magában foglalja. „Az öntéshez a fémen kívül úgynevezett homokmagokra is szükség van, ezek alakítják ki a hengerfejben található üregeket, tereket, így adva férőhelyet a mozgó alkatrészeknek, valamint az olajnak és a hűtővíznek.” (Nemak 2013, 30) Az alumíniumot eleve folyékony halmazállapotban vásárolják, vagy pedig tömbökből olvasztják az öntést megelőzően.

A gyártási folyamat a melegüzemben kezdődik, amely három nagy tevékenységkörre bontható: magkészítésre, olvasztásra és öntésre (Nemak Győr Imázsfilm) (5. ábra). Az első szakaszban a homokmagokat állítják elő, amelyek majd az öntés során kialakítják a hengerfej üregeit. Az öntést megelőző, előkészítő lépés az alumíniumtömbök megolvasztása és 750 °C fokra való hevítése. A hengerfejgyártás harmadik szakasza ezt követően az öntés, amikor az öntőszerszámba helyezett homokmagokat körbefolyja az olvasztott alumínium.

A megszilárdult, félkész öntvény a hidegüzembe kerül, ahol eltávolítják az ügynevezett tápfejet, valamint megtisztítják a felesleges anyagoktól, így a homoktól, magdaraboktól, sorjától. Tisztítás után a hengerfejeket a vevői igények szerint megmunkálják, ami jelentős hozzáadott értékkel bír. A gyártás utolsó lépéseként a munkadarabokat körültekintően leellenőrzik (automatikus tömörség-vizsgálat és dolgozói vizuális ellenőrzés), így csakis a tökéletes, szivárgásmentes termékek jutnak el a vevőkhöz.

5. ábra: A gyártási folyamat különböző állomásai  
Figure 5 Different stations of the production line



Forrás: Nemak Győr Kft. hivatalos weboldala és saját szerkesztés

Miközben folyamatosan növekszik a Nemak Kft. alkalmazotti létszáma, 2008-tól a győri vállalat is automatizálta gyártási tevékenységeit. A G1 üzem gravitációs öntési módszerét például ma már minőségi és gazdaságossági szempontok miatt robotok végzik (Nemak, 2013). A nagyságrendileg évi hárommillió hengerfejgyártás folyamatos üzem, és teljes kapacitáskihasználás mellett valósul meg. David Toth, a Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. ügyvezető igazgatója szerint a lendületes robotizáció és digitalizáció mellett elsődleges erőforrásuk továbbra is az ember marad (Koloszár, 2018).

### 3.3. A NEMAK, MINT JELENTŐS JÁRMŰIPARI BESZÁLLÍTÓ

Elsőkörös járműipari beszállítóként a Nemak közvetlenül szállít az autógyártóknak, méghozzá a motor egyik legfontosabb alkatrészét, a hengerfejet. A tulajdonosi háttér mindig is lehetőséget biztosított számukra a beszállítóvá válásban, hiszen az alumíniumipar meghatározó szereplőinek nevét viselték a múltban és a jelenben egyaránt. Alapvető segítséget nyújt ebben az európai központ Frankfurtban, akik jó kapcsolatokkal rendelkeznek az autógyártásban.



1. táblázat: A Nemak Győr Kft. autóiipari megrendelői és a részükre termelt megfelelő hengervejek számának (db) alakulása, 2001-2016

Table 1 The number of cylinder heads manufactured by Nemak Győr Ltd. per customers, 2001-2016



	GM/OPEL	AUDI	BMW	RENAULT	Egyéb	Összesen
2001	492 966	188 476	103 075	0	230	784 747
2002	441 807	263 979	167 760	21 634	0	895 180
2003	425 144	288 605	122 893	147 835	0	984 477
2004	424 021	183 056	205 909	210 625	0	1 023 611
2005	612 148	112 858	207 324	223 813	15 051	1 171 194
2006	1 046 967	16 829	141 022	289 475	44 668	1 538 961
2007	1 046 967	16 829	141 022	289 475	44 668	1 538 961
2008	922 305	83 468	61 269	288 276	10 113	1 365 431
2009	657 720	134 669	79 537	279 585	4 200	1 155 711
2010	1 058 011	251 803	78 332	542 506	0	1 930 652
2011	1 145 873	394 443	24 002	789 454	0	2 353 772
2012	829 065	388 706	28 227	778 778	0	2 024 776
2013	874 319	411 193	198 004	866 290	0	2 349 806
2014	975 429	392 278	296 062	996 425	0	2 660 194
2015	1 149 608	326 395	315 385	1 017 931	0	2 809 319
2016	1 179 159	355 167	244 624	1 172 911	0	2 951 861

Forrás: Nemak (2017) 1. számú melléklete

A beszállítói lét és a vevőkkel való kommunikáció alapfeltétele a megfelelő idegen nyelvismeret, így a kulcspozíciókban dolgozók kiválasztásában a nyelvtudás mindig is fontos szerepet játszott. Kezdetekben a VAW részeként a német, a 2000-es évek elejétől már sokkal inkább az angol nyelvhasználat vált meghatározóvá, a tulajdonosi háttérből fakadóan. Beszerzésen és műszaki területen még mindig nagyon hasznos a győri vállalatban a német nyelvtudás, hiszen osztrák és német gépek üzemelnek a csarnokokban, és a vevők egy része is ezen a nyelven szólítható meg.

Az interjúalanyok az autóiipari beszállítói létforma számos előnyére rámutattak, miközben annak árnyoldalát is megvilágították (ez alapján készült el a vállalat SWOT elemzése: 6. ábra). Megbízható és nagy múltú, illetve presztízses járműipari megrendelőiknek köszönhetően az értékesítésre szánt termékek mennyisége kiszámítható, így a gyártási folyamat előre tervezhető, amely stabilitást ad a Nemaknak. Az üzemben gyártott hengervejekkel a személyautók szívének, a motornak a legfontosabb alkatrészét állítják elő az alkalmazottak, az alkatrészek neves autómárkákba kerülnek, így a munkavállalók számára is

presztízsértékkel bír a munkafolyamatban való részvétel. Általános járműipari jelenség ugyanakkor a partneri viszony egyoldalúsága, a megrendelő vállalatok nagyobb súlya, erősebb alkupozíciója a beszállítókkal szemben. Az autógyártók pontos kimutatásokat várnak a beépülő termékek költségeiről, és folyamatos költségcsökkentésben érdekeltek, ami nyomást helyez a partnercégekre. Az elvárt ár-érték aránynak nem egyszerű megfelelni, így viszonylag könnyen ki lehet esni a beszállítói körből, ami az egyvevős vállalatok számára létkérdést jelent. A Nemak Kft. az érem mindkét oldalát tapasztalja, hiszen méretéből fakadóan diktáló pozícióban van a saját beszállítóival szemben.

6. ábra: A Nemak Győr Kft. autóipari mozgástere, nehézségei (SWOT-elemzés)

Figure 6 SWOT analysis for Nemak Győr Ltd. in the automotive industry



Forrás: saját szerkesztés

Habár általánosságban erős vevődominancia és a beszállítók kiszolgáltatott állapota jellemzi az autóiipart, a Nematik Győr diverzifikált megrendelői- és termékkörével viszonylag független pozíciót élvez. Több vevőnek gyártanak, kis és nagy hengerfejet (1,2-5 l-es motorokba), benzines és dízel, európai és amerikai változatban, így az autóiipar mozgásának nincsenek jelentős mértékben kitéve, változás esetén csak a gyártási kapacitásokat kell átcsoportosítaniuk.

## 4. A VÁLLALAT PARTNERKAPCSOLATAI

A mélyinterjú során fény derült a Nematik Győr Kft. széles helyi együttműködéseire. Az Audi Hungaria Zrt. mellett más győri vállalatokkal, szervezetekkel, valamint Győr Város Önkormányzatával is szoros partneri viszonyt ápol az alumíniumöntöde. A fejezet a vállalat együttműködéseit mutatja be.

### 4.1. KAPCSOLAT AZ AUDI HUNGARIA ZRT.-VEL

A cégcsoport számára az Audi nagyon fontos megrendelő, ugyanakkor a győri cég nem a négykarikás vállalatnak készíti a legtöbb hengerfejet (ld. 1. táblázat). Az együttműködés műszaki lába meghatározó: minél jobb minőségben, költségeket optimalizálva szállítanak be az Audinak. A földrajzi közelség ebben nagy segítséget nyújt, hiszen a termékproblémákat gyorsan egyeztetni tudják, mérnökeik közös megoldást találnak a helyzet orvoslására.

Munkaerő szempontjából a Nematiknak is van közös felvevő piaca az Audival, ugyanakkor ezen a területen számukra nem erőteljes konkurencia az Audi. Karbantartókra például mindkét vállalatnak szüksége van, azonban öntőmérnököket és egyéb hengerfejgyártáshoz szükséges szakembereket nem foglalkoztat a négykarikás vállalat. Mersich Gábor szerint az Audi gyorsütemű növekedése főként a bérversenyre nyomja rá a bélyegét – a nagyvállalat erőteljes béremelése komoly gondokat okozhat a győri munkaerőpiacon. A város telítettsége, munkaerőhiánya, az ingatlanárak elszabadulása is az Audi hangsúlyos jelenlétéből adódik.

Habár a Nematik nagy tisztelettel és figyelemmel van a vevői felé, győri jelenlétükben, vállalati együttműködéseikben a függetlenség megőrzése motiválja őket. A vállalat önálló, önmagát másoktól megkülönböztető társadalmi felelősségvállalásáról a későbbiekben több szó esik még, egy terület mégis kiemelt jelentőségű, illetve az Audival is összefüggésbe hozható. Egy olyan városban, ahol a munkanélküliségi ráta 1,5%-os, valójában munkaerőhiányról beszélünk. A munkaerő utánpótlás kezelése és a megfelelő szakemberek képzése a győri autóiipari cégek közös problémája. Éppen ezért a Nematik oktatási együttműködést tart fenn az Audival, a Borsodi Műhellyel, a Jankovits Hidraulikával, és az Engineerinstruments Kft.-vel, valamint aktív tagja a Professio Klaszternek is. Több vállalat, így például a Dana és a Melecs Kft. számára tapasztalatátadással segítette saját duális képzésük beindítását. A Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium

és Szakközépiskola fejlesztését például a négykarikás vállalattal karöltve segíti a Nemak. A két nagyvállalat eltérő képzéstámogatási stratégiát folytat, amelynek közös metszetét jelenti a Lukács iskola.

A szakképzés területén történő összefogás a nyugat- illetve kelet-közép-európai járműipari körzetekben is általánosnak mondható. A Volkswagen-csoporthoz tartozó központokban ezen túlmenően a felsőoktatási-vállalati együttműködés is rendszeres (Fekete, 2017a), ennek példáját látjuk megvalósulni Győrben is. Az Önkormányzat, a Széchenyi István Egyetem, valamint a helyi gazdasági térség – kiemelten az Audi Hungaria Motor Kft. – összehangolt, alulról jövő kezdeményezése a Győri Járműipari Életpályamodell, amely még intézményesülés előtt áll. A modell lényege egy decentralizált gazdasági együttműködés, amelyben Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata koordinációs szerepet vállal. Napjaink gazdaságfejlesztési trendjeibe, valamint a Széchenyi István Egyetem vállalkozó egyetemmé válásának folyamatába illeszkedik a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ (FIEK) létrehozása is, amelyet Magyarország Kormánya 12,7 milliárd forint támogatásban részesített (Fekete, 2017b). Az Audi mind a FIEK-ben, mind az életpályamodell kidolgozásában hangsúlyos szerepet játszott, ugyanakkor a modellhez kapcsolódó előzetes egyeztetéseken a Nemak Kft. is rendszeresen részt vett, és nagy lehetőséget lát annak működésében. A megvalósítás fázisában kulcsfontosságú feladat a többi nagyvállalat még intenzívebb, szerves bekapcsolása. A győri alumíniumöntöde évek óta aktív szerepet vállal a város életében, valamint bőkezű támogatója a Széchenyi Egyetemnek is, annak ellenére, hogy szakmaprofiljából adódóan a győri egyetem nem a legfontosabb felsőoktatási partnere a vállalatnak. A Nemak vezetői nagyfokú nyitottságot mutatnak a további együttműködésre.

## **4.2. TOVÁBBI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A GYŐRI VÁLLALATOKKAL, SZERVEZETEKSEL**

Sokkal hatékonyabban működik a győri vállalatok közötti laza, többmagos együttműködési rendszer, mint amit más városokban találhatunk – állítják a mélyinterjú-alanyok. Elmondásuk szerint a szomszédságból, műszaki orientációból, közös kihívásokból fakadóan jelenleg is van diskurzus a vállalatok között, ugyanakkor ez többnyire egyéni kapcsolatok mentén, pontszerűen valósul meg. A partnerségi megállapodások mellett az együttműködés lehetséges kiterjesztéséről beszéltek a Nemak általam megkérdezett képviselői. Javasataik ismertetése előtt röviden összegzem a győri ipari vállalatok ezredfordulót követő összefogásait.

2001-ben megalakult a Pannon Autóipari Klaszter (PANAC), amelynek kifejezett célja volt, hogy összefogja az ipárhoz tartozó vállalatokat. A Győrből kiinduló, egész Dunántúlra terjedő kezdeményezés munkájából a Nemak (illetve jogelődjei) is kivette részét. A személyi kapcsolatokon alapuló együttműködéseket a PANAC hálózatos kapcsolattá igyekezett szervezni, de 2006 magasságában a klaszter teljesen megszűnt. Ezt követően létrejött egy új együttműködés, a szer-

vezet belső köréből építkezve, amely a Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter nevet viseli. A Professio 2008 óta a győri és környékbeli fémipari vállalatokat fogja össze, főként a fiatalok műszaki pályáorientációját támogatva, a szakképzett utánpótlás nevelésben vállal szerepet. A klaszter úgy próbálja megoldani a szakemberhiányt, hogy a képzőiskolákkal való partnerségben segítséget nyújt a korszerű tananyagfejlesztésben, valamint tanulószereződés keretében a diákok gyakorlati képzésében és későbbi továbbfoglalkoztatásában, valamint segíti a pályáorientációt, a fémipari szakmák megismertetését. A Nemak jelenleg a klaszter egyik elnökségi tagját delegálja, így is segíti a hálózat működését.

Az oktatási együttműködés másik dimenzióját adja az a pályáorientációs konzorcium, amely 2013 óta összekapcsolja a győri iskolafenntartókat, a Kormányhivatal munkaügyi szervezetét, a megyei, illetve a soproni Kereskedelmi és Iparkamarát, a Mobilist, valamint mindazokat a győri vállalatokat, így a Nemakot is, továbbá egyéb szervezeteket, amelyek a műszaki pályára szeretnék segíteni a fiatalokat. A konzorciumi megállapodás hatékonyságát erősítik a havonta megvalósuló találkozók.

Láthatjuk tehát, hogy a győri ipari vállalatok közötti partnerség főként a sokak számára égető szükség, a szakemberhiány mentén rajzolódik ki. A Nemak Kft. képviselői szerint az együttműködés horizontja és mélysége tovább bővíthető, a kérdés csupán az, hogy milyen szervezet álljon az összefogás élére. Négy intézményt jelöltek meg a győri vállalati kapcsolatrendszer erősítésére: az Ipari Parkot, az Iparkamarát, a Széchenyi István Egyetemet, valamint az Önkormányzatot. Az egyes szervezetek interjúban javasolt szerepköreit foglalja össze a 2. táblázat.

2. táblázat: A győri vállalatok közötti együttműködés fejlesztését elősegítő szervezetek és javasolt szerepkörük

Table 2 Suggestions by Nemak Győr Ltd. for the cooperation with local organisations

Szervezet	Javasolt szerepkör
Ipari Park	Ingatlankezelői szerep mellett a vállalatok összefogása, közösség építése a területén található több mint száz cég között (előadások, klubok szervezése stb).
Iparkamara	Hálózatszervező szerep betöltése: a tíz legnagyobb vállalat mellett a kis- és középvállalkozások meghallgatása, egymásra figyelés, közös stratégiák kialakítása, a Paktumirodával együttműködve a vállalati kör szükségéinek egységes képviselése.
Győr Város Önkormányzata	Életpályamodell működtetése a gazdaság fejlesztésére vonatkozóan, a szükséges beavatkozási területek pl. oktatás, lakhatás megjelölésével. Vállalatok egységes megjelenítése, a gazdasági körzet közös marketingjének megteremtése. Személyes kapcsolat építése a legnagyobb vállalatokkal (nemcsak Audi).
Széchenyi István Egyetem	A gazdaságot meghallgatva, a számukra szükséges szakemberek képzése, a hallgatók munkába állásának gördülékeny előkészítése, nagyon sok gyakorlati képzéssel.

Forrás: Mélyinterjú alapján saját szerkesztés

A Győri Ipari Park jelenleg száznál is több vállalatnak ad otthont, 1992 óta kínál frekventált területet a nagybefektetők, kis- és középvállalatok számára. Létrejöttek a szervezet igazi nívumának számított, ma már az ország legtöbb nagyvárosában találunk hasonló telephely-együtteseket. A Győri Ipari Park küldetésében kiemelt célnak tartja, hogy a vállalatok közötti partneri, beszállítói kapcsolatokat elősegítse, ne csak helyet kínáljon, hanem közösséget alakítson ki a letelepedett cégek között. Mersich Gábor, a Nemak Kft. gazdasági vezetője szerint ezt a célt rendszeres találkozókkal szervezésével, klubok létrehozásával, aktív közösségépítéssel valósíthatná meg még sikeresebben az Ipari Park. Ehelyett a jelenlegi tapasztalatok alapján évente csupán 2-3 alkalommal jön létre közös program, holott az alumíniumöntöde közvetlen szomszédságában található az Ipari Park Szolgáltatóháza.

Szilasi Péter Tamás korábban a Széchenyi István Egyetem stratégiai igazgatójaként, majd rektori tanácsadóként és a Mobilis ügyvezetőjeként közvetlen tapasztalatokat szerzett a győri felsőoktatásról. A Nemak társadalmi kapcsolatokért felelős szakembere aktívan részt vett a győri egyetem vállalati kapcsolatainak építésében, azt az álláspontot képviselve, hogy az oktatási intézmény kulcsszerepet vállalhat az ipari együttműködések összefogásában, menedzselésében. 2008-ban célként került az Egyetem stratégiájába, hogy a győri gazdasági körzet szervezőerejévé, szellemi bázisává váljon. Bármely egyetemmel kapcsolatban felmerülhet azonban az a probléma, hogy önkéntelenül is azokat a területeket részesíti előnyben, ami a saját portfóliójának megerősítéséhez szükséges. Távolabb lépve az Egyetemtől, nem megkérdőjelezve a helyi felsőoktatási intézmény aktív hálózat szervező szerepét és lehetőségeit, most már úgy látja a szakember, hogy két olyan szervezet van, amely a vállalatok közötti hálózatosodás központi koordinációs szerepét betöltheti: az Iparkamara és a Városvezetés.

A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának (GYMSKIK) köszönhetően sokat lépett előre a győri cégek együttműködése. Interjúalanyaink szerint az Iparkamara fő feladata abban áll, hogy értelmes fórumok létrehozásával a tíz legnagyobb vállalat, illetve a további kis- és középvállalatok közötti kommunikációt elősegítse, a pont-pont kapcsolatokat összefűzve hálózatot építsen. A közös tervezés, stratégiaalakítás számára is megfelelő fórumot biztosíthat a szervezet. A Nemak környezetéért, kiemelten a gazdasági környezet fejlesztéséért érzett felelősségének fontos eleme és elkötelezettségének bizonyítéka is, hogy a jelenlegi ciklusban aktív, vezetőségi szerepet vállalt az Iparkamara működésében. Az Iparkamarához hasonló multilaterális, nagyszámú érintettet tömörítő együttműködési rendszerek az európai járműipari térségekben is fontos szerepet játszanak (Fekete, 2017a). Jelentőségük pontosan abban áll, hogy hidat képeznek a különböző tevékenységű és méretű vállalatok között, enyhítik a nagyobb szervezetek túlsúlyát, miközben felerősítik a kisebb szervezetek hangját, befolyását.

A munkaerőhiányból fakadó problémák orvoslásának fontos eszközei a helyi foglalkoztatási partnerségek (Farsang et al., é.n.). A Foglalkoztatási Paktum keretében Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata konzorciumi partnereivel 900 millió forint támogatásban részesült, melynek megvalósítási szakasza 2018. december

31-ig terjed. Az Iparkamara fontos feladata, hogy a vállalati kört ebbe a megállapodásba is integrálja, igényeiket egységesen képviselje a projektben. A Foglalkoztatási Paktum megállapodást stratégiai eszközként alkalmazva Győr Megyei Jogú Város Önkormányzata jelentős eredményeket érhet el a térség fejlesztésében – nyilatkozták az interjúalanyok.

### **4.3. A NEMAK EGYÜTTMŰKÖDÉSE GYŐR VÁROS VEZETÉSÉVEL**

Az elmúlt években nagyon sok projektben számíthatott Győr Város Önkormányzata a Nemak-ra. A vállalat támogatásával szervezték meg az első Sportbált, segítette a vállalat a győrújbaráti gyerektábor megújításában, az általa szponzorált esemény évről évre megédesíti a győriek napjait (Édes Napok). Amikor az önkormányzat támogatót keres egy nemes ügy mellé, akkor tudhatják, hogy érték- és célegyezőség esetén a Nemak szinte biztosan segíteni fog – emelte ki Mersich Gábor.

A gazdasági vezető szerint a városvezetés úgy tekint a Nemakra, mint:

- aki a város meghatározó munkaadója és adózója;
- olyan vállalatra, amely részt vesz a város kulturális, társadalmi életében;
- olyan multira, ahol még családias hangulat van;
- akik figyelnek a munkatársakra és a diákokra is.

A győri gazdaságfejlesztési modell, a gazdasági kormányzás irányába való elmozdulás országosan is előremutató példa (Fekete, 2017a; Reisinger et al., 2017), azonban Szilasi Péter Tamás az Önkormányzat még aktívabb szerepvállalására számít a jövőben. Fontos, de nem kielégítő lépésnek tartja az iparűzési adó csökkentését és az Ipari Park létrehozását, viszont a társaságok hálózatként való megszervezése érdekében szükséges még lépéseket tenni a jövőben. Az említett térségi problémák (pl. munkaerőhiány) túlnőnek néhány vállalat hatáskörén, csak sokszereplős összefogásban oldhatóak meg, amelynek koordinálásában a városvezetés pozíciója kulcsfontosságú.

Sok városban személyes kapcsolat áll fenn a Polgármesteri Hivatal, valamint a nagyobb vállalatok között, amelyre Győrben is mutatkozik igény. Habár a nagyadózók karácsonyi vacsorája rendkívül kedves gesztus a városvezetés részéről, a megkérdezettek szerint nem nyújt elegendő platformot a szükségek és javaslatok megvitatására. A Nemak Kft. vezetői is nyitottak arra, hogy évente néhány alkalommal, de rendszeres kapcsolatban legyenek a városvezetéssel, amely elősegítené az Önkormányzat és a vállalatok együttgondolkodását.

## 5. A SOKSZÍNŰ GYŐR TÁMOGATÓJA

A Nemak Győr Kft. városi beágyazódásában fontos szerepet játszik a vállalat jelentős társadalmi felelősségvállalása. Az 1996-os letelepedést követő négy-öt évben még kicsinek számítottak a VAW cégcsoporton, és a városon belül is, ez idő tájt kizárólag munkaadóként jelentek meg a győri palettán. Az alumínium-öntöde sem VAW, sem Hydro néven nem épült be a helyi köztudatba, csupán gazdasági körökben váltak ismertté. Körülbelül nyolc évvel ezelőtt, a válságot követően rajzolódott ki a munkaerő-utánpótlás nehézsége, amikor felismerte a vállalatvezetés, hogy megfelelő bázist kell teremteni az oktatás területén. Miközben a Nemak a szakemberhiány megoldását kereste, Győr vérkeringésébe is bekapcsolódott: egyre több vállalattal működött együtt, és számos oktatási intézménnyel kötött megállapodást. Tekintettel arra, hogy a vállalat társadalmi felelősségvállalását pontosan az oktatás támogatása határozta meg, ezzel a területtel hangsúlyosan foglalkozik a tanulmány.

### 5.1. A NEMAK OKTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉSEI

Az iskolák nagyon nehéz helyzetben vannak, erőforráshiánnyal küszködnek – fejezték ki benyomásaikat az interjúalanyok. A pedagógusok motiválásából, az infrastruktúra fejlesztéséből éppen ezért a vállalatoknak is ki kell venni a részüket. A Nemak ebben megteszi a tőle telhetőt, hiszen egyszerre három, a Győri Műszaki Szakképzési Centrumhoz tartozó iskolát is támogat: a Lukács Sándor Mechatronikai és Gépészeti Szakgimnázium és Szakközépiskolát, a Jedlik Ányos Gépipari és Informatikai Szakgimnázium és Szakközépiskolát, valamint a Pattantyús-Ábrahám Géza Ipari Szakközépiskola és Általános Művelődési Központot (PÁGISZ).

Azok a támogatási programok, amiket a Nemak Győr Kft. biztosít a három iskola felé, nem akarnak diktálni, követelőzni, hanem az iskolák igényeihez alkalmazkodnak – fejtette ki a cég társadalmi kapcsolatokért felelős vezetője. A PÁGISZ például komplett labort, a Jedlik Tehetségondozó Központot hozott létre a támogatásból, így az intézmények egyedi szükségseikhez és elképzeléseikhez társítják az anyagi forrásokat. Nagy potenciál van abban, hogy a cégek maguknak képezzék ki a diákokat, hiszen így olyan ismeretekkel lépnek ki a diákok az iskolából, ami lehetővé teszi, hogy zökkenőmentesen alkalmazkodjanak a munkahelyi elvárásokhoz. A jó oktatás segíti a megfelelő alkalmazottak kiválasztását, a Nemak megismertetését a fiatalokkal – hangsúlyozta Szilasi. Kizárólag anyagi oldalról vizsgálva nem tűnhet eredményesnek ez a befektetés, hiszen rendkívül nagy figyelmet és anyagi ráfordítást igényel, miközben csak hosszú távon térül meg a hatása.

Felsőoktatási együttműködést elsősorban a Miskolci Egyetemmel tart fenn a Nemak, miközben a győri Széchenyi István Egyetemmel is aktív kapcsolatot ápol (többek között a Practing képzés keretében, illetve a tudományos diákköri mozgalom támogatásával). A miskolci partnerség létfontosságú a vállalat számára, hiszen öntézetet egyedül az észak-magyarországi megyeszékhelyen oktatnak.



A képzés fennmaradása érdekében a Nemak jelentős forrásokat irányított arra, hogy vonzó legyen az oktatói életpálya a Miskolci Egyetemen. Ha a tanárok egyetemen maradását nem tudják biztosítani, úgy elképzelhetetlen, hogy egy régi szakmát újra bevezessenek, megerősítsenek a felsőoktatásban. A vállalat erőfeszítései megtérültek, hiszen a szakterület jelentősen megerősödött, jelenleg 7-8 főállású alkalmazott dolgozik a miskolci intézmény Műszaki Anyagtudományi Karának Járműipari Öntészeti Intézetében, további kutatókkal és PhD hallgatókkal.

Nemcsak a felsőoktatási utánpótlás, hanem a középiskolai öntészeti képzés tekintetében is a 24. órában avatkozott be a Nemak. Megszűnt ugyanis Magyarországon a korábbi melegüzemi szakmunkás képzés, a szakmát az Országos Képzési Jegyzékből is kivették. Az alumíniumöntőde tevékenységét ismerve tudhatjuk, hogy a melegüzemi feladatok ellátása a hengerfejgyártás kulcsfontosságú részét jelenti. Mindezek mentén a Nemak kezdeményezésére újramárkálták a korábban megszűnt szakmát, járműipari fémalkatrész-gyártó megnevezéssel, ami a fiatal generáció számára is vonzó pályát sugall. A győri Lukács iskolában bevezetett szak olyannyira sikeres, hogy azóta további öt iskola is felvette profiljába az új képzést, az ország különböző pontjain.

Az oktatás fejlesztéséhez kapcsolódik a vállalat legújabb telephelyfejlesztése is. 2018 februárjában átadták a Nemak Duális Képzési Központját, ami immár 10 szakmából évente 80 diák fogadására alkalmas. Többek között járműipari fémalkatrészgyártó, szerszámkészítő, fémmegmunkáló és karbantartási technikus területen nyújt gyakorlati képzést a tanműhely. A 420 millió forint értékű beruházás megvalósulásához a Nemzetgazdasági Minisztérium 180,5 millió forinttal járult hozzá.

## **5.2. A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS SZÉLES SPEKTRUMA**

A Nemak oktatási partnerségre felfűzött társadalmi felelősségvállalását (CSR) két évvel ezelőttig nagyfokú nyitottság, ugyanakkor profilméltóság jellemezte. A társadalmi kapcsolatokért felelős Szilasi Péter Tamás elmondása szerint a vállalat CSR stratégiájának lényege a fiatalok megszólítása, az utánpótlás nevelése, rajtuk keresztül pedig a Nemak Kft. megismertetése a győri családok minden tagjával. A koncepció két év távlatából sikeresnek mondható, hiszen azóta beazonosíthatóan létezik, ismertté vált a vállalat a helyiek szemében. A vállalatvezetés szerint a CSR nem egyszerűen jótékonykodás, hanem hosszútávon megtérülő üzlet. A gazdasági társaság éppen ezért jól definiált megkülönböztető akciókhoz adja csak a nevét. A vállalat társadalmi felelősségvállalását egyebek mellett részletesen taglalja Reisinger Adrienn tanulmánya (2018), így itt csupán a CSR tevékenység kereteit mutatom be.

Az alábbi tevékenységekkel a Nemak a győri közélet szerves részévé vált:

1. Gazdaság: a város egyik legnagyobb adózója, fontos munkaadó, 1 200 család megélhetéséhez járul hozzá.
2. Társadalmi problémák: helyi fókuszú felelősségvállalás, a Nemak tevékenységéhez köthetően. Így például rendszeresen együttműködnek a Megyei Katasztrófavédelmi Kirendeltséggel, a Tűzoltósággal, valamint „Dolgozói Jószolgálati Követ” programot működtetnek, figyelve a kisebb, a kollégák mikrokörnyezetének problémáira is.
3. Oktatás: folyamatos kapcsolatban állnak 3 győri középiskolával, és 16 általános iskolával, valamint időszakos együttműködést folytatnak más intézményekkel, akár óvodákkal is. Aktív pályaaorientációs tevékenységük részeként kiemelt támogatói a Mobilisnek. Felsőoktatási partnerségi viszonyban állnak a Széchenyi István Egyetemmel, valamint a Miskolci Egyetemmel.
4. Sport: a Lukács iskola és az ETO Futsal utánpótlás csapatának, valamint a helyi jégkorong sport támogatói. A Nemak Jégcsarnok létrehozása (finanszírozás: Nemak és Győr város Önkormányzata) és a Nemak Kupa szervezése tovább erősíti a vállalat társadalmi ismertségét.
5. Kultúra, városi rendezvények: 5 éve az Édes Napok rendezvény főtámogatói, önkormányzati megkeresésre.

A városi rendezvények, a helyi kulturális élet támogatása az imázsépítés hatékony eszközének bizonyult. Az Édes Napok szervezéséhez olyannyira hozzákötik már a Nemakot, hogy némelyek Nemak márkájú csokoládét keresnek a helyi boltokban. A vállalat társadalmi kapcsolatokért felelős szakembere hangsúlyozta, hogy továbbra is keresik az igényes kultúrafogyasztókat megcélzó rendezvényeket, szívesen felvállalják ezek szponzorálását. „Ahogy ez a város növekszik, egyre inkább megérdemel új szegmenseknek, új vevői körnek, speciális igények kielégítésére szolgáló eseményeket, és ebben mi kifejezetten zászlóvivők szeretnénk lenni” – nyilatkozta Szilasi Péter Tamás. Ezért is remélik a vállalatvezetők, hogy Győr 2023-ra elnyeri az Európa Kulturális Fővárosa címet, és ők is hozzájárulhatnak a rendezvénysorozat sikeréhez. A kultúrafogyasztókat a vállalatok alkalmazták, így érdemes minél inkább becsatornázni őket a helyi kommunikációba.

## 6. KIHÍVÁSOK

Aki stagnál, az elindult a visszafejlődés útján. A cégcsoport európai gyárai között abszolút zászlóshajónak számít a győri vállalat, és ezt a pozíciót meg kell őrizni. Ebben a legkritikusabb pont jelenleg a munkaerőhiány leküzdése, rövidtávon ezzel a kihívással néz szembe a cég. Nemcsak a hiány, hanem a munkaerőpiac átstrukturálódása, a Z generáció megjelenése és motiválása teljesen új eszközöket igényel, amelyre még a HR szakemberek sincsenek teljesen felkészülve. Az új generációkat természetesen mindig is integrálni kellett a hosszútávon működő vállalatoknak, ugyanakkor a jelenlegi helyzetet nehezíti, hogy mindezt egy keresleti piacon kell

megalósítani – mondja Szilasi Péter Tamás. Szemben egy kínálati jellegű piaccal ebben az esetben nagyobb alkupozíciója van a munkavállalónak, akinek az értékrendjében a munka-magánélet viszonyában az utóbbi felértékelődött, általánosnak mondható a lojalitás hiánya, ilyen keretek között pedig nem működnek a klasszikus motivációs elméletek. A munkaerő megtartására, a fluktuáció kezelésére, a betanítási költségek drasztikus emelkedésére, és mindeközben a termelés minőségének fenntartására kell rövidtávon választ adnia a Nemaknak.

A hosszú távú kihívások között egyértelműen a járműipar átalakulása, az új piaci trendek megjelenése kerül fókuszba. Az autóiipari változások a Nemakot is folyamatos gondolkodásra, innovációra sarkallják, hiszen számos kulcsfontosságú kérdéssel kell megbirkózniuk. Vajon mi lesz a belsőégésű motorok sorsa? Mennyi hengerfejre lesz szükség a jövőben? A Nemak diverzifikált termékportfóliója és rugalmas gyártási folyamata lehetővé teszi, hogy viszonylag gyorsan alkalmazkodjanak az igények változásához, azonban az új piaci trendek az alapterméket, a hengerfejet is érinthetik. A fő kérdés az, hogy mennyire gyorsan mozdul el az autóiipar az elektromos autók irányába, amelyekbe már nem építenek be hengerfejet.

A globális vállalat sokat tesz azért, hogy ne csak hengerfejet, hanem más alumíniumból készülő autóiipari alkatrészeket is gyártson és felkészüljön a járműipar várható átrendeződésére. Az elektromos autókba például a súlycsökkentés céljából egyre több alumínium alkatrészt helyeznek, ami a Nemak vállalatai számára új lehetőségeket teremt. A győri üzem esetében is folyamatosan elemzik és értékelik az iparág alakulásához illeszkedő megfelelő változtatási irányokat, hogy a jelenleg alkalmazott 1 200 embernek hosszú távú munkát biztosítsanak. Ez a menedzsment elsődleges felelőssége napjainkban.

Mindeközben felismerte a vállalatvezetés, hogy a várakozás is veszélyes stratégia lehet, így a hatékonyság fenntartása, ezáltal a vállalaton belüli kedvező versenypozíció megőrzése mellett, elsősorban – kiemelten egyetemi partnerségi programja révén – a vállalat szellemi, főként mérnöki, technológiai tudásának, és K+F képességeinek fejlesztésére koncentrálnak.

## 7. ÖSSZEGZÉS

Sokszíni Győrt támogatunk – hangzik a Nemak Győr Kft. társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos jelmondata. Ez a szlogen híven tükrözi a vállalat helyi beágyazottságát, hisz megannyi területen támogatják a város előmenetelét. Alapításának 25 éves évfordulóját ünnepli idén az alkatrészgyártó, és elmondhatja magáról, bekerült Győr vérkeringésébe, együttműködik számos helyi vállalattal, ugyanakkor társadalmi akcióival meg is különbözteti magát más cégektől. Utóbbit igazolja, hogy CSR stratégiája alapján a Nemak nem finanszíroz olyan programokat, ahol másod- vagy harmadrendű támogatók lennének, ezen a területen a saját útját járja.

Az interjú során azt a benyomás szereztem a vállalatról, hogy a vezetők elvárják azt, hogy a város is sokszíni legyen, és véletlenül se Audi-városként aposztrofálja magát. Nem megkérdőjelezve az Audi Hungaria Zrt. szerepét és eredményeit,

amelyet ők a város fejlődéséért tettek, a vállalatvezetők az egysíkúság veszélyeire is rámutattak. Tudjuk, hogy az elmúlt időszakban a Magyarországon belül zajló belső migrációnak köszönhetően jelentősen megnövekedett Győr lakossága, sokan keltek útra, bízva a jobb munkalehetőségekben. Nem szerencsés azonban, ha a dunántúli megyeszékhelyre érkezők azt gondolják, hogy csak az Audi képes befogadni az új munkavállalókat – fejtette ki Szilasi Péter Tamás. Fontos, hogy a város meg tudja tartani, integrálni és munkába állítani az ide érkezőket, ne érezzék azt, hogy tovább kell menniük Ausztria irányába.

Összegzőként fontos tehát, hogy Győr széles gazdasági bázissal rendelkező városként pozícionálja magát, ahol legalább 20–25 nagyon jó karrierlehetőség közül választhat az ide érkező. A vállalkozások közös fellépésére, az együttműködés vezetésével kapcsolatos lehetőségekre is kitért a tanulmány. A Nemak Győr Kft. úgy próbálja elősegíteni a partnerséget és más vállalatok győri beágyazódását, hogy közös akciókat kezdeményez és bevon más vállalatokat is CSR programjaiba, így ösztönözve, különösen a hozzá hasonló nagyvállalatokat hogy ők is csatlakozzanak a város fejlesztéséhez. Lehetséges, hogy egyedül kis problémákat tudnak csak kezelni a cégek, erejüket összegezve azonban kézzel fogható eredményeket érhetnek el a térségben. A Nemak Győr Kft. hatóságos példát mutat a társadalmi beágyazódásra, amelyből nemcsak a város, hanem a vállalat is sokat profitál. Példájukból megérthetjük, hogy a műszaki szakemberek elérése, a gyakorlati szaktudás biztosítása, a vállalatok társadalmi elfogadottságának erősítése csak is ezen az áron valósulhat meg, amelyet a tanulmány alapján nem érdemes megspórolnia egyetlen győri gazdasági társaságnak sem.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Arnkil, R.-Järvensivu, A.-Piiirainen, T. (2010) *Exploring the Quadruple Helix*. [https://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Arnkil/publication/262026073\\_Exploring\\_the\\_Quadruple\\_Helix\\_Report\\_of\\_Quadruple\\_Helix\\_Research\\_For\\_the\\_CLIQ\\_Project/links/0f31753673fe549303000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert_Arnkil/publication/262026073_Exploring_the_Quadruple_Helix_Report_of_Quadruple_Helix_Research_For_the_CLIQ_Project/links/0f31753673fe549303000000.pdf) Letöltve: 2017. 06. 10.
- Carayannis, E. G.-Barth, T. D.-Cambell, D. FJ. (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.
- Etzkowitz, H.-Leydesdorff, L. (1996) The Triple Helix of University - Industry - Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 1. pp. 11-19.
- Farsang Z.-Hollósi Sz.-Kovács P. (é.n.) *Helyi Foglalkoztatási Partnerségek Tankönyv*. [http://www.paktum.hu/cgi-bin/itworx/itworx.cgi?modul=doctar/download\\_file&task=downloadfile&vid=167&dokid=105&uid=1](http://www.paktum.hu/cgi-bin/itworx/itworx.cgi?modul=doctar/download_file&task=downloadfile&vid=167&dokid=105&uid=1) Letöltve: 2018. 03. 13.
- Fekete D. (2017a) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és Társadalom*, 31, 3, 125-142.
- Fekete D. (2017b) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 13, 1-3, 106-115.

- Filep B. (2014) *A nagyvárosok az európai és a magyar területi politikában*. Publikon Kiadó, Pécs-Győr.
- Gégény I. (2014) *Szilasi Péter Tamás: itthon is sikeres karrier vár a fiatalokra*. <https://autopro.hu/oktatas/Szilasi-Peter-Tamas-itthon-is-sikeres-karrier-var-a-fiatalokra/9089/> Letöltve: 2018.05.04
- Józsa V. (2017) *A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten három magyar nagyváros példáján*. Doktori disszertáció, Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Kisalföld Online (2017) *Nemak-támogatás: mindenki nyer*. [http://www.kisalfold.hu/pr/nemak-tamogatás\\_mindenki\\_nyer/2526991/](http://www.kisalfold.hu/pr/nemak-tamogatás_mindenki_nyer/2526991/) Letöltve: 2018. 03. 13.
- Koloszar T. (2018) *Duális Képzési Központot létesített a Nemak*. [http://gyorplusz.hu/cikk/dualis\\_kepzési\\_kozpontot\\_letesített\\_a\\_nemak.html](http://gyorplusz.hu/cikk/dualis_kepzési_kozpontot_letesített_a_nemak.html) Letöltve: 2018. 03. 10.
- Nemak (2013) *Két évtized története, 1993-2013*. Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft., Győr.
- Nemak (2017) Kiegészítő melléklet a Nemak Győr Alumíniumöntöde Kft. 2016. január 1 - 2016. december 31-ig tartó éves beszámolójához. <http://e-beszamolo.im.gov.hu/> Letöltve: 2018. 03. 21.
- 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 újraparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged. 225-239.
- Reisinger A.-Kecskés P.-Czakó K. (2017) Services of Economic Development Organisations in Győr. *DETUROPE - THE CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF REGIONAL DEVELOPMENT AND TOURISM*, 9, 3, pp. 85-100.
- Reisinger A. (2018) Győri autóiipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér - Gazdaság - Ember*, 6, 1, 283-310

## INTERNETES FORRÁSOK:

- Győri Ipari Park hivatalos weboldala. <http://www.ipgyor.hu/hu> Letöltve: 2018.03.10.
- Győri Térségfejlesztési és Projektmenedzsment Kft. (Paktumiroda) weboldala: <http://www.gytp.hu/> Letöltve: 2018.03.13.
- Nemak Győr Kft. elektronikus beszámoló, 2002-2017. Forrás: <http://e-beszamolo.im.gov.hu/> Letöltve: 2018.03.09.
- Nemak Győr Kft. hivatalos weboldala. <http://ontsdformaba.hu/> Letöltve: 2018.03.01.
- Nemak Győr Kft. Imázsfilm. [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=296&v=IPR5amiTydc](https://www.youtube.com/watch?time_continue=296&v=IPR5amiTydc) Letöltve: 2018.03.01.