



**SZENT ISTVÁN EGYETEM**

**A nagyvállalati beágyazódás vizsgálata helyi szinten  
három magyar nagyváros példáján**

Doktori (PhD) értekezés

Józsa Viktória

Gödöllő  
2017

## A doktori iskola

**megnevezése:** Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola

**tudományága:** Regionális Tudományok

**vezetője:** **Dr. habil. Hajdú Zoltán**  
egyetemi tanár, MTA doktora  
Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Regionális  
Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet

**Témavezető:** **Dr. habil. Nagy Henrietta**  
egyetemi docens  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok PhD  
Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Regionális Gazdaságtani és  
Vidékfejlesztési Intézet

---

Az iskolavezető jóváhagyása

---

A témavezető jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	4
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	8
1.1 Nemzetközi kitekintés és hazai gyakorlat az (újra)iparosítás kapcsán	10
1.1.1 Nemzetközi kitekintés – globalizáció	10
1.1.2 Nemzetközi kitekintés – (újra)iparosítás	14
1.1.3 Hazai gyakorlat	18
1.2 Az új gazdaságföldrajz vonatkozásai	22
1.2.1 Nagyvállalatok az új világgazdaságban	23
1.2.2 Nagyvárosok és közepes méretű városok az új világgazdaságban	26
1.3 A helyi szint szerepe a gazdaság térbeliségében	31
1.3.1 Telephely- és fejlesztési hely elméletek	31
1.3.2 Növekedési pólus elméletek	34
1.4 Innovációs és más, kapcsolódó fogalmi modellek	36
1.4.1 Innovációs modellek	36
1.4.2 Kapcsolódó fogalmi modellek	40
1.5 A helyi gazdaságfejlesztés és a beágyazódás fogalma és elméletei	43
1.5.1 A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása és elméletei	43
1.5.2 A beágyazódás fogalmi meghatározása és elméletei	49
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	58
2.1 Alapvetések, a kutatási célok és a kutatási folyamat leírása	58
2.2 A kutatási probléma és a kutatás módszertana	59
2.3 Az adatgyűjtés módjai, az adatbázis és az elemzési módszerek	61
3. EREDMÉNYEK	65
3.1 A vizsgált esettanulmányok bemutatása	65
3.1.1 A vizsgált téregységek bemutatása	65
3.1.2 A vizsgált nagyvállalatok bemutatása	80
3.2 A nagyvállalatok és a vállalati beágyazódás általános megítélése	84
3.3 A vállalati beágyazódás befogadó közegének elemei	93
3.3.1 Az (ön)kormányzat	93
3.3.2 A gazdaság	98
3.3.3 A tudomány	102
3.3.4 A társadalom	104
3.3.5 A természeti és épített környezet	107

3.4	A vállalati beágyazódás folyamata és befolyásoló tényezői	111
3.4.1	A vállalati beágyazódás folyamatának összehasonlító bemutatása	111
3.4.2	A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők	119
3.5	A vállalati beágyazottság állapota és hatásai	126
3.5.1	A vállalati beágyazottság állapotának összehasonlító bemutatása	126
3.5.2	A vállalati beágyazottság hatásai	128
3.6	Új tudományos eredmények	137
3.6.1	A kutatás során megfogalmazott új tudományos eredmények	140
4.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	141
5.	ÖSSZEFOGLALÁS	145
	SUMMARY	149
1.	MELLÉKLETEK	151
6.1	Irodalomjegyzék	151
6.2	Lakossági kérdőív	165
6.3	Vezetői személyes félig-strukturált interjú	169
6.4	Kapcsolódó dokumentumok	179
6.5	Ábra- és táblázatjegyzék	184
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	186

## JELÖLÉSEK, RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

AHK:	Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara
CSR:	társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility)
CURE:	nemzetközi kutatás projekt az EU 7. Keretprogramjának társfinanszírozásával (Corporate Culture and Regional Embeddedness)
EB:	Európai Bizottság (European Commission, EC)
EEG:	evolúciós gazdaságföldrajz (Evolutionary Economic Geography)
EESC:	Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (European Economic and Social Committee)
EKÁER:	Elektronikus Közútiáruforgalom-ellenőrző Rendszer
ESIF:	Európai Strukturális és Beruházási Alapok (European Structural and Investment Funds)
expat:	olyan személy, aki tartósan nem abban az országban (kultúrában) él, amelynek az állampolgára (az expatriate rövidítése)
FDI:	közvetlen külföldi működőtőke-beruházás (Foreign Direct Investment)
FIEK:	Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ
GYIK:	A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze kutatási program (TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 A)
HGF:	helyi gazdaságfejlesztés (LED, Local Economic Development)
HIPA:	Nemzeti Befetési Ügynökség (Hungarian Investment Promotion Agency)
IKT:	információs és kommunikációs technológiák
ILO:	Nemzetközi Munkügyi Szervezet (International Labour Organization)
KKE:	Kelet-Közép-Európa (CEE, Central and Eastern Europe)
KFI:	kutatás-fejlesztési és innovációs
KKV:	kis- és közepes méretű vállalkozás
KMT:	külföldi működőtőke
MBMH:	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.
MNC:	multinacionális vállalat
NOHAC:	Észak-magyarországi Autóipari Klaszter (North Hungarian Automotive Cluster)
OEM:	végtermékgyártó vállalat (Original Equipment Manufacturer)
PTHU:	Robert Bosch Power Tool Kft.
RES:	megújuló energiaforrások (Renewable Energy Resources)
RBHM:	Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.
scale-up:	a termelés felfutása, egyre nagyobb volumenű és hatékonyságú termelés elérése
SG:	Starter motor és generátor
SOP:	Termelés megkezdésének időpontja (Start of Production)
S3:	Intelligens Specializálódási Stratégia (Smart Specialisation Strategy)
TNC:	transznacionális vállalat
Tier 1:	első szintű (közvetlenül az OEM szint alatti) beszállító vállalat
UNCTAD:	Az Egyesült Nemzetek SZervezete Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája (United Nations Conference on Trade and Development)
UNCTC:	United Nations Centre on Transnational Corporations

## BEVEZETÉS

*„Első feladatnak egy új paradigma koncepcionális kimunkálását tartom. A sok évtizedes területfejlesztési rutin – melyet a fiatal korosztály is követ – nem veszi kellően figyelembe a globalizált gazdaság mai átalakulását. A korábban bevált – vagy legalábbis alkalmazott – vizsgálati s alkalmazási eljárások nem egyszerűen azért eredménytelenek, mert rosszul alkalmazzuk, hanem mert nem napjaink jellemző területi-társadalmi folyamatait próbáljuk befolyásolni. Ezért úgy vélem, hogy a fő alapkutatási feladat: a gazdaság térbeli fejlődése új modelljének (modelljeinek) felvázolása.”*

*A Területi Statisztika című folyóirat 2010. júliusi számában a területpolitikai paradigmaváltásról (Enyedi, 2010, 400)*

**Doktori dolgozatomban** a fenti idézet alapján **fő célom** a gazdaság térbeli fejlődése kapcsán a **nagyvállalati beágyazódás** jelenségének helyi (települési) szintű vizsgálata és modellezése. Ezáltal a nagyvállalatok fenntartható helyi gazdaságfejlesztésben és települési sikerességben való szerepvállalása is megismerhető. Így lehetővé válik a jövőben kibontakozó folyamatok, problémák beazonosítása, valamint az azokra adható megoldások, szakpolitikai beavatkozások megtervezése. Kutatásom témájának, céljának és módszertanának meghatározásánál felkészültségemet, szakmai tapasztalatomat és a rendelkezésemre álló erőforrásokat is figyelembe kellett vennem.

**A témaválasztást három szempont indokolta;** egyrészt a téma mind nemzetközi, mind hazai viszonylatban kiemelt **aktualitása**; másrészt az a tény, hogy a vállalati beágyazódásról folyó élénk nemzetközi eszmecsere ellenére a téma hazánkban eddig **kevés kutatói figyelmet** kapott; harmadrészt pedig eddigi **szakmai tapasztalatom**.

**A téma aktualitása** főként a globalizációs folyamatokból adódik. Napjaink globalizálódó világának egyik jellemzője a nemzetállamok, nemzetgazdaságok csökkenő, míg a különböző (nemzet alatti és nemzet feletti) regionális szintek és a multinacionális nagyvállalatok növekvő szerepe a világszintű (nem csak gazdasági) folyamatok formálásában. Ezzel párhuzamosan helyi szinten is számos figyelemre érdemes jelenség zajlik, ezek közül az egyik legtöbbit vitatott a nagyvállalati beágyazódás. A globalizáció folyamatai kapcsán egyre erősebb igény van az adott területi egység (település és/vagy régió) minőségének fejlesztésére, melyben az adott vállalat működik. A társadalmi tőke (hálózatok) és a szimbolikus tőke (elismertség) közötti kapcsolat egyre szorosabbá válik, és fontosságuk a képzett emberi erőforrás - mint az innováció és a fejlődés alaptényezője - számára felértékelődik.

**A téma aktualitásának további alapját** Európa újraiparosítása képezi, mely a 2014-2020 közötti európai uniós programozási időszak egyik fő prioritása. Az Európai Bizottság (EB) 2010-ben kiadott közleményének egyik kezdő mondata szerint Európának szüksége van az iparra és az iparnak is szüksége van Európára. A cél, hogy az európai gazdaság visszaálljon a növekedési pályára, amihez koordinált és egymást harmonikusan kiegészítő szakpolitikákra van szükség a tagországokban (Európai Bizottság, 2010a). A fő kérdés az, hogy mindez hogyan valósítható meg és ültethető át a tagállamok gyakorlatába? Hazánk 2014-2020 időszakra vonatkozó Partnerségi Megállapodása (PM) beazonosítja a NUTS2-es szintnél jóval kisebb földrajzi egységekre vonatkozó, mozaikszerű területi egyenlőtlenségeket, melyek megyei, térségi és helyi szintű fejlesztési és felzárkóztatási beavatkozásokat igényelnek (kiemelt nagyvárosi növekedési és innovációs zónák). A cél a helyi és térségi gazdasági rendszerek megerősítése. A 2014-2020 közötti tervezési időszakban az egyik új, meghatározó elvárás szerint a helyi szereplőket nem csupán a fejlesztési tevékenységek végrehajtási fázisában szükséges bevonni, hanem már azok tervezési szakaszában is, s mindez kiemelt jelentőséggel bír az ún. S3 Intelligens Szakosodási Stratégiák esetében. Ezért is alapvető fontosságú az integrált megközelítés - azaz a települések és a gazdasági szereplők tevékenységeinek, döntéseinek együttes elemzése – melyet dolgozatomban alkalmazok.

**A témaválasztásnál ismertetett második szempont** alapja, hogy a nemzetközi szakirodalomban folyamatosan fejlődő és erősödő irányzat a multinacionális vállalatok - mint a globális gazdaság meghatározó tényezői - viselkedésmódjának, ezen belül is beágyazódásának, környezettükkel való kapcsolatainak kutatása. Hazánkban azonban a nagyvállalati beágyazódás folyamatának érdemi (f)elismerése, kutatása, mérési, esetleg modellezési lehetőségeinek feltárása, meghatározása még várat magára. A hazai szakirodalomban ezidáig még a vállalati beágyazódás fogalmi meghatározására vonatkozóan sem történtek jelentősebb kísérletek. Dolgozatom reményeim szerint **érdeklődést ébreszt a téma iránt** a hazai kutatók és gyakorlati szakemberek körében, valamint hozzájárul a nemzetközi szinten élénk és aktuális vitához néhány hazai, ezáltal kelet-közép-európai (KKE) vonatkozással.

**A harmadik említett szempont** pedig saját szakmai tapasztalatom. Az elmúlt több, mint tizenöt évben a regionális fejlesztés területéről indulva folyamatosan a helyi gazdaságfejlesztés, és azon belül is a nagyvállalatok és környezetük viszonya, annak fejlesztése, kiemelten a kutatás-fejlesztési és innovációs (KFI) tevékenységek váltak fő szakterületemmé. A témaválasztás során **fő célom** annak igazolása volt, hogy az általam empirikus tapasztalatok útján szerzett ismeretek, a megismert folyamatok igazolhatók-e, megismerhetők-e tudományos módszerekkel, primer és szekunder kutatások eredményeként.

Enyedi (2012, 32) megállapításával, miszerint a “piacgazdaság természetszerűleg újratermeli az egyenlőtlenségeket” egyetértek, de azt gondolom, hogy annak szereplői jelentős részt vállalnak/vállalhatnak azok csökkentésében is. Elfogadva azt például, hogy a főváros támogatása a Nyugattal való versenyben nem erősíti az országon belüli kiegyenlítődést, úgy gondolom, hogy a vidéki nagyvárosokban működő és magas hozzáadott értéket előállító tevékenységeket végző gazdasági szereplők - elsősorban a nagyvállalatok - kulcsszereplők lehetnek ennek a paradoxonnak a feloldásában. Enyedi (2012) hipotézise szerint a hosszú távú gazdasági ciklusok adják a modern urbanizációs ciklusok alakulásának meghatározó mechanizmusait, ám ezeknek a lényegi erőknél és történéseknek a magyarázata eddig még nem kapott megfelelő hangsúlyt. Véleményem szerint **a gazdasági szereplők viselkedési mintáinak, ezen belül a vállalati beágyazódásnak a vizsgálata által közelebb juthatunk a mögöttes okok, folyamatok, összefüggések, dinamikák feltárásához és megértéséhez.** A tudásteremtés, a K+F szektor és a technológiafejlesztés kapcsán Enyedi feltette a kérdést, hogy vajon Közép- és Kelet-Európa országai mit tudnak nyújtani (Enyedi in Uzzoli, 2011). Ez véleménye szerint hatással lehet a városnövekedés következő hullámára a térségben. Ennek kapcsán érdekes kérdések, hogy a vizsgált magyarországi folyamatok az átmeneti gazdaságok “szocialista modell” -jét képezik-e, vagy egy világmodell/nyugat-európai modell terjedésének következményei, továbbá, hogy van-e sajátos közép-kelet-európai út, vagy csak megkésettég van, az urbanizáció szakaszai kapcsán leírt „mélyhűtött szuburbanizáció”-hoz hasonlóan. Kutatásom során szeretném feltárni annak reális lehetőségét is, hogy Magyarország a KKE régióban termelési központ státusza mellett K+F központtá válhasson, és ezek a tevékenységek a vidéki nagyvárosokban megerősödhesse, kiegyenlítve a főváros meghatározó szerepét.

A társadalom és azon belül, vagy éppen amellett, **a gazdaság térbelisége napjaink egyik kiemelt kutatási területe a regionális tudományban.** Az új gazdaságföldrajznak nevezett irányzat művelői által egyre jobban megismerjük a teret, mint a közgazdaságtan utolsó feltáratlan határterületét (Krugman, 1998), ezen belül is a mikro- (vállalati, szervezeti) és a makro- (nemzeti, nemzet feletti) szintek között elhelyezkedő ún. mezo-, azaz helyi, térségi szintet. A közgazdaságtan térbeliséget lényegében ignoráló „egy-pont gazdaság” szemléletéhez képest ezek a kutatási irányok markáns fordulatot jelentenek. Az 1990-es években elindult a “tér újrafelfedezése” a globális világgazdasági korszakhoz kapcsolódóan. A gazdaságföldrajzban paradigmaváltás van folyamatban, mely az “új gazdaságföldrajz” megjelenésével és kibontakozásával zajlik. **Kutatásom ehhez az irányhoz szervesen kapcsolódik a mezoszintű folyamatok vizsgálatával.**

**A dolgozat szerkezetileg öt fő részből áll.** A bevezetést a vonatkozó szakirodalom feldolgozása követi, melynek jelentős része nemzetközi, mivel a vállalati beágyazódás kutatása hazánkban még gyermekcipőben jár. Ezt követi a felhasznált adatok és a kutatás során alkalmazott módszertan összefoglalása. Ez folyamat alapú, kvalitatív eljárásokra épül tekintettel arra, hogy a hagyományos adatelemzési technikák nem alkalmasak a vizsgált komplex hatásrendszer leírására, megértésére. Dolgozatom módszertana induktív, a három vizsgált esettanulmány keretében a valóságosan tapasztalható folyamatok empirikus alapú feltárásán, azok mérföldköveinek beazonosításán, elemzésén és azok alapján általános modell megalkotásán alapul. Enyedi (2011) professzor munkásságának alapjain elindulva **magam is az általánost, a hasonlóságokat keresem az egyes, helyi sajátosságokra épülő különböző modellekben.** A kutatás eredményeit külön fejezet tartalmazza, melynek felépítése a kutatási kérdéseket követi, azoknak megfelelő tagolású. Az **új és újszerű kutatási eredményeket** kiemelten foglalom össze a dolgozatban. A kutatás eredményei alapján következtetéseket, javaslatokat fogalmazok meg, majd pedig összefoglalás zárja az értekezést (*1. ábra*).

**Kutatásomban az alábbi kérdésekre keresem a választ:**

K1: Beszélhetünk-e hazánkban a vállalatok beágyazódásáról?

K2: Leírható-e, és hogyan a beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota?

K3: Meghatározhatók-e időbeli, térbeli és helyzetbeli különbségek a beágyazódási folyamatban?

K4: Milyen tényezők befolyásolják a vállalati beágyazódást?

K5: Mik az előnyei és hátrányai a beágyazottságnak a közösség és a vállalat számára?

**A fentiek kapcsán hipotéziseim az alábbiak:**

H1: Hazánkban a vizsgált nagyvállalatok beágyazódása folyamatos és erősödő tendenciájú.

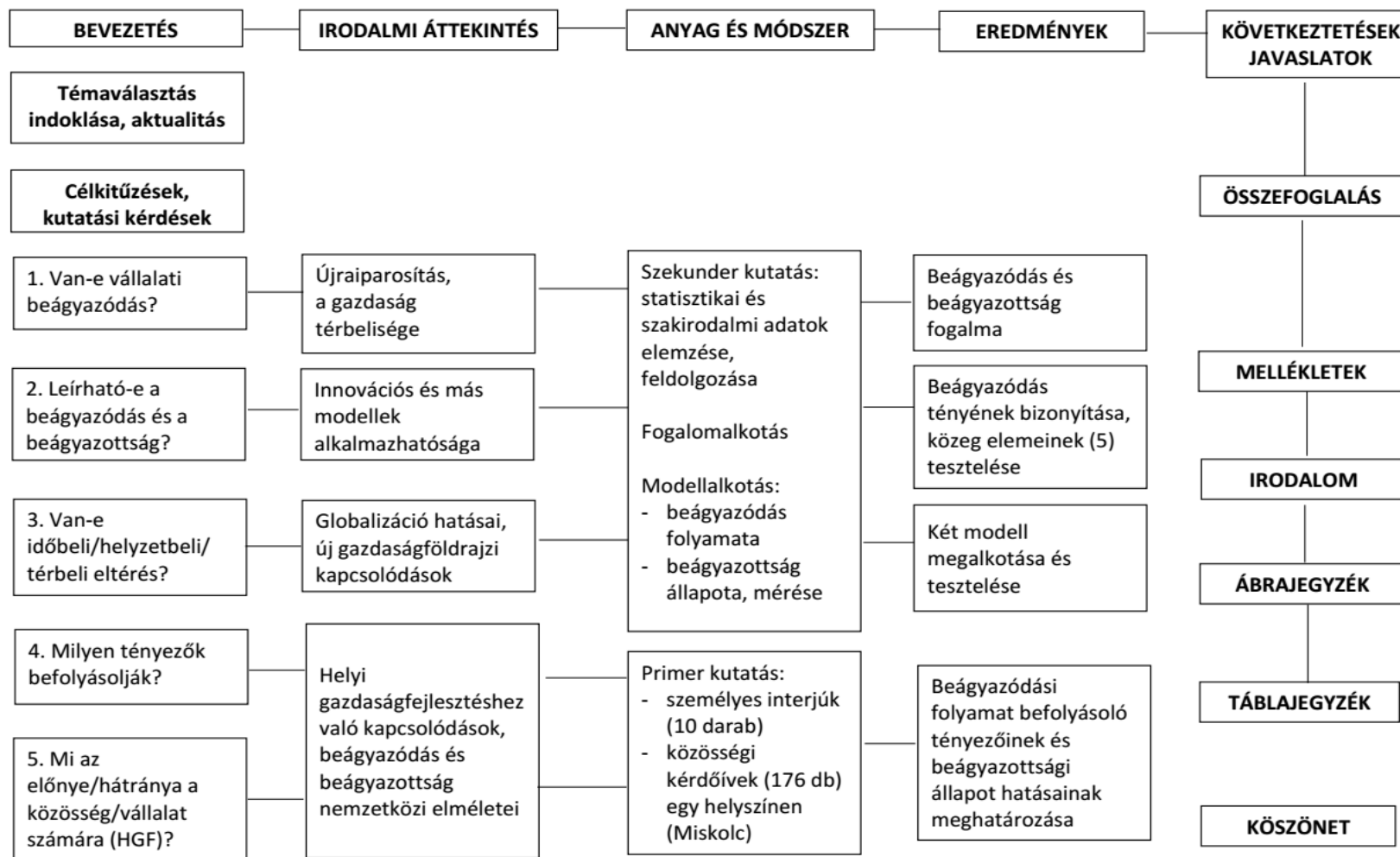
H2: A beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota is leírható folyamat- alapú és kvalitatív modellekkel.

H3: A vállalati beágyazódás folyamatában eltérések tapasztalhatók területiség, időbeliség és helyzetbeliség alapján.

H4: A vállalati beágyazódásra több tényező gyakorol hatást, melyek köre beazonosítható.

H5: A vállalati beágyazottság előnyei és hátrányai meghatározhatók mind a vállalat, mind a település vonatkozásában.





1. ábra: Az értekezés szerkezete

Forrás: saját szerkesztés, 2016

# 1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

„No business is an island.”  
(Håkansson-Snehota, 1989, 187)

A szakirodalmi elemzés során igyekeztem nemzetközi kitekintést, majd ezt követően hazai szűkítést alkalmazni, több szemléletet, azok kritikáját és összehasonlító bemutatását is szerepeltetni. Mindezt átfogó, széles időbeliséggel tettem, és mindezek mellett az alapvető fogalmak tisztázását is elvégeztem. A szakirodalmi feldolgozás során főként a **rendszerváltástól napjainkig eltelt időszak folyamatainak** összefoglaló bemutatására törekedtem. Az (újra)iparosítás és globalizáció kapcsán a nemzeti szintű folyamatok hazai szakirodalma egészen a helyi gazdaságfejlesztésig, és azon belül a különböző (ön)kormányzati szereplők, felsőoktatási intézmények, hídképző szervezetek szerepéig bezárólag jelentős. A helyi gazdaságfejlesztési tevékenységekben a gazdasági szereplők részvételi lehetőségeire - azon belül kiemelten **a vállalati beágyazódásra és beágyazottságra vonatkozóan** - a **hazai szakirodalom csekélynek mondható**, így ezen a tématerületen szinte teljes mértékben a nemzetközi szakirodalomra hivatkoztam, azt dolgoztam fel.

A **szakirodalmi áttekintésben** a konceptualizálás kapcsán elsőként a globalizáció és az (újra)iparosítás nemzetközi és hazai folyamatait - mint **átfogó keretet** - vizsgáltam meg. Ezt követően a kutatásom főszereplőit - a **nagyvállalatokat** és a **nagyvárosokat**, mint azok telephelyeit – mutattam be, kiemelten a világgazdaságon belül betöltött pozíciójukat. Az egyes **helyek sajátosságainak** leírása kapcsán összefoglaltam a legfontosabb elméleti kereteket, ezen belül a telephely elméletek és az innovációs és más kapcsolódó fogalmi modellek (például területi tőke, területi egyensúlyok, útfüggőség, városi sikeresség és növekedési pólus) irodalmát. Végül a **helyi fejlesztéshez** - mint **beavatkozáshoz** – eljutva részletesen elemeztem a helyi gazdaságfejlesztés és a vállalati beágyazódás és beágyazottság szakirodalmát. 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 véleményem szerint a globalizáció egyik lokális szinten megjelenő hatása, illetve egy helyi szintű válasz annak kihívásaira.

**Elgondolásom és tapasztalatom szerint a helyi gazdasági szereplőknek - ezen belül is a nagyvállalatoknak - meghatározó jelentősége van** a nemzetközi összehasonlításban közepes méretű (Kunzmann, 2009), 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, ...) vonzásában - **a vállalatok helyi beágyazottságának megerősítésében, mélyítésében - látom**.

Mindez hozzájárul, és egyben előrevetíti azt a folyamatot, melynek során **hazánk**, mint korábban alacsony költségű termelési helyszíneként meghatározott ország (low cost manufacturing location), és a **hazai települések stratégiai beruházási és egyben kutatás-fejlesztési és innovációs helyszínekké** válhatnak.

A feldolgozás során **törekedtem** a szakirodalmak értelmezésére, összekapcsolására, saját véleményem megfogalmazására és **gyakorlati tapasztalataim beépítésére**. Igyekeztem összefoglaló, táblázatos feldolgozást alkalmazni, ezáltal is segítve az áttekinthetőséget, a lényegi elemek kiemelését és a megértést (*1. táblázat*).

1. táblázat: A szakirodalmi áttekintés vázlata

Téma	Szerző	Kutatási kérdés	Hivatkozások	Következtetés
<b>(Újra)iparosítás, globalizáció</b>	Barta (2001) Barta et al (2008) Bernek (2000, 2001) Cséfalvay (1999, 2004) Enyedi (2000, 2005) Friedman (2005) Nemes Nagy (1999) Palánkai (2011, 2014) Scholte (2008) Simai-Gál (2000)	KK1: Beszélhetünk-e hazánkban a vállalatok beágyazódásáról?	(újra)iparosítás a világban és hazánkban, szakaszok, jellemzők, globalizáció előzményei, szakaszai, transznacionális vállalat, globalizáció, (globális-lokális)	Szükséges a globalizáció fő szereplői, a transznacionális vállalatok gyakorlatának, tevékenységeinek vizsgálata az azokat körülvevő települési környezettel összefüggésben.
<b>Új gazdaságföldrajz, nagyvárosok és nagyvállalatok</b>	Beluszky (2000) Castells (1996) Csiki (2004, 2010) Dunning (1993, 2000) Enyedi-városfejlődés (1989) Friedmann (1995) Incze (2010) Krugman (1991, 1999, 2000) Kukely (2006) Kunzmann (2009) Lengyel-Rechnitzer (2000, 2004) Sassen (1991, 2000) Vápár (2012, 2013)	KK3: Meghatározható-e időbeli, térbeli és helyzetbeli különbségek a beágyazódási folyamatban?	közepes méretű és nagyvárosok növekedési pólusok klaszterek telephely- és fejlesztési hely elméletek	Az új gazdaságföldrajz áramlatával összhangban, a hazai viszonylatban nagyvárosok, nemzetközi viszonylatban közepes méretű vidéki városok, azaz a mezosztint, mint az (újra)iparosítás fő tereinek vizsgálata indokolt.
<b>Innovációs és más modellek</b>	Bartke (1999, 2001) Camagni (2008, 2009) Carayannis et al, (2012) Enyedi-siker (1997) Etzkowitz és Leydersdorff (1998) Jóna (2013) Lundvall (1992) Rechnitzer (2016) Schumpeter (1950) Storper (1992) Tóth (2010)	KK2: Leírható-e, és hogyan a beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota?	háromas, négyes, ötös csavar modellek, kreatív rombolás, az innováció alapesetei, városok sikeressége, útfüggőség, hálózatosság, útfüggés, lock-in, területi tőke területi egyensúlyok	A beágyazódás leírására a folyamat alapú, egyes mérföldkövekre épülő modell, a beágyazottság állapotának leírására pedig az ötös csavar alapú modell jó alapot képezhet.
<b>Helyi gazdaságfejlesztés és beágyazódás</b>	Bajmócy (2011) Beckert (2003) Blakely and Leigh (2010) Boschma és Capone (2016) Faragó (1990) Granovetter (1985) Heidenreich (2012a, b) Lengyel-Bajmócy (2013) Mezei (2006, 2008) Nelson (1994) Nemes Nagy (2009) Polányi (1944) Szirmai (2015) Uzzi (1997) Varjú (2015)	KK4: Milyen tényezők befolyásolják a vállalati beágyazódást?  KK5: Mik az előnyei és hátrányai a beágyazottságnak a közösség és a vállalat számára?	helyi gazdaságfejlesztés, annak fenntarthatósága, globalizációra adott helyi szintű válasz vállalati beágyazódás és beágyazottság, külső tér és belső terek, operacionalizálás, „az erős kötelek gyengesége”, spontán és épített beágyazottság	Indokolt, és új kutatási eredményeket hozhat a folyamat-alapú, mezosztintú (települési) beágyazódási folyamat és beágyazottsági állapot vizsgálata a vállalatok szerepvállalása kapcsán a fenntartható helyi gazdaság-fejlesztési tevékenységben.

Forrás: saját szerkesztés, 2016

## 1.1 Nemzetközi kitekintés és hazai gyakorlat az (újra)iparosítás kapcsán

*“Napjainkban eddig nem látott mértékben van szüksége Európának az iparra, az iparnak pedig Európára.”  
(Európai Bizottság, 2010a, 3)*

Európa újraiparosítása, vagy ahogy az Európai Bizottság közleményeiben nevezi **“Európa ipari reneszánsza”** a jelenlegi, 2014-2020 közötti európai uniós költségvetési periódus egyik legfontosabb célkitűzése és egyben feladata. A nemzetközi kitekintést azzal az idézettel kezdem, melyre Enyedi (2005, 163) is hivatkozott Germuska Pál *Indusztria bővületében* című könyvéről írt bemutatásában: „A kötet címében szereplő Indusztria, az ipar és az iparosítás képzelet-szülte istennője azt a szinte vallásos hitet szimbolizálja, amely az iparhoz és az iparfejlesztéshez kötődött a modern korban. Európában az 1940-es évektől a gazdaság-, a terület- és a településfejlesztésért felelős politikusokat és szakembereket bővületébe kerítette az iparosítás ideálja.” Felhívom a figyelmet arra a párhuzamra, ami a Germuska (2004) által megfogalmazottak és a jelenkori **“Ipari Reneszánsz”** között fennáll, azaz az (újra) iparosítás folyamatos kiemelt helyzetére a nemzetközi és hazai fejlesztéspolitikában. **A nemzetközi kitekintésben két, a vizsgált téma szempontjából meghatározó tényezőt mutatok be, elsőként a globalizáció** folyamatának néhány releváns tényezőjét és értelmezését, a téma jelentős szakirodalmából csak a jelen kutatás és hazánk szempontjából legfontosabbakat kiemelve. Ezt követően az **újraiparosítás** kapcsán a nemzetközi, elsősorban európai uniós szakpolitikákat ismertetem és a hazai meghatározó folyamatokat.

### 1.1.1 Nemzetközi kitekintés – globalizáció

Elsőként a globalizáció fogalmi meghatározása indokolt. **A globalizáció, mint fogalom** meghatározása vitatott, az alábbiakban néhány fogalmi értelmezést mutatok be a teljesség igénye nélkül, elsősorban a gazdasági értelmezések köréből.

Palánkai (2011) hangsúlyozza Scholte (2008) alapján, hogy a négy fő definíció, a nemzetköziesedés, a liberalizálás, az egyetemessé válás és a nyugatosodás, bár egyenként fontos aspektusokat jelenítenek meg, együttesen jellemzik a folyamat komplexitását és nem egyenként, önmagukban. Jagdish N. Bhagwati neves közgazdász a globalizációt egyértelműen, mint integrációt határozza meg: A globalizáció „a nemzeti gazdaságok integrációja a nemzetközi gazdaságba a kereskedelmen, a közvetlen külföldi tőkebefektetéseken, a rövid távú tőkeáramlásokon, általában a munkások és az emberek nemzetközi mozgásán és a technikák áramlásán keresztül” (Bhagwati, 2004, 3).

A globális integráció ugyan alapvetően piaci integráció, hatásai és összefüggései érintik a társadalmi élet összes más területét is. Néhány szakember ez alapján törekszik a fogalom kiterjesztésére, mint például Jan Aart Scholte (2008, 1478) aki „a globalizációt az emberek közötti földgolyót átölelő (transplanetary) – utóbbi időben különösen, mint területek feletti (supraterritorial) - kapcsolatok terjedésével” azonosítja. Ebben a távlatban a globalizáció a világot átölelő (transworld) korlátok leépítését foglalja magában. Palánkai és Miklós (2011) kiemelik azt a jelentős előrelépést, amit az integrált globális térbeli keretek kialakulásának (respatialisation of social life) hangsúlyozása, a társadalmi terek átalakulása, és ezen belül új minőségű közösségi viszonyok és kölcsönhatások kialakulása jelent. A szerzők az integrációt ilyen összefüggésben, mint közösségképződést definiálják, s szerves folyamatnak tekintik, ami a gazdasági szereplők racionális cselekvéséből, a gazdaság hatékonyabb működtetésének igényéből bontakozik ki. „Minőségileg, az integrációs tendencia egyre fejlettebb, magasabb rendű és növekvő hatékonyságú vagy hatásfokú közösségek vagy organizmusok kialakulása (legyen szó gazdaságról vagy éppenséggel valamilyen biológiai organizmusról). Gazdasági vonatkozásban ez azt jelenti, hogy a termelő és a fogyasztó egyének egyre finomabb és sokrétűbb specializációja és együttműködése valósul meg, és társadalmi tevékenységük egyre nagyobb hatékonyságú organizmusokba szerveződik a közvetlen termelés szintjétől (mikrogazdasági szféra) a nemzetgazdaságig vagy a világgazdaságig (makro- vagy megagazdasági szféra).

Ezt nevezhetjük az integráció organikus felfogásának.” (Palánkai et al., 2011, 88). Ez a felfogás áll a legközelebb az általam a vállalati beágyazódás kapcsán legmegfelelőbbnek ítélt meghatározáshoz. Magam a **helyi szintű vállalati beágyazódást a globalizációs folyamatok helyi megjelenéseként értelmezem, melyben a helyi és globális szintű folyamatok a multinacionális vállalatokon, mint platformokon keresztül közvetlen összeköttetésben állnak egymással.** Ezt támasztja alá az a folyamatos feszültség is, amely vertikális irányban, az egyes nagyvállalatok „corporate” (vállalatcsoport) szintű közponjai, illetve corporate szintű és helyi szintű beágyazottsága között fennáll (Geppert-Williams, 2006).

**A globalizáció a világgazdaság egységesülési folyamatoként a gazdaság térfolyamataiban is új tendenciákat eredményez.** Ilyenek például a növekedési pólusok, metropoliszok, nagyváros térségek, világvárosok, új ipari terek. Az új gazdasági térben az integrációs folyamatok regionális és globális szinten jelentkeznek. Az integráció a gazdaság és a gazdálkodás szerveződésének és működésének minőségileg új kereteit és szerkezetét jelenti. A közgazdaságtudomány gyakran szembe állítja a globalizációt és a lokalizációt, ám ezen folyamatok egymással egyidőben, párhuzamosan zajlanak és szorosan összekapcsolódnak. **A globális világgazdaság egyik legfontosabb paradoxona éppen az, hogy addig globális a világ, amíg léteznek lokális különbségek.** Ezzel a gondolattal egyetértek, és az általam a dolgozatban vizsgált jelenséget, a vállalati beágyazódást a globális folyamatokra a gazdasági szereplők által adott, helyi szintű válaszként értelmezem. **A globalizáció, mint folyamat vizsgálata dolgozatomban azért indokolt,** mert míg a magyar gazdaság térszerkezetét mind az államszocialista időszakban, mind a két világháború közötti belső gazdasági erőviszonyok formálták, addig a 20. század utolsó évtizedétől rohamosan erősödő külső befolyás vált jellemzővé, és ez a befolyás napjaink területi egyenlőtlenségeinek magyarázatában és kezelésében nagymértékben figyelembe veendő (Enyedi, 2000). Napjainkban a legfontosabb térségi szint maga a globális gazdaság, és ezzel párhuzamosan felértékelődik két szint: a nemzetek feletti (nemzetközi integrációk), és a nemzetek alatti (regionális, lokális gazdaság) szint szerepe. **A fenti két szempontot összekapcsolva kutatom a globális gazdaság főszereplőinek - a nagyvállalatoknak - a szerepét a települési és térségi szinten megjelenő egyenlőtlenségek mérséklésében, melyet beágyazódásukon keresztül töltenek be.**

A globalizáció során a világon belüli egyenlőtlenségek általában növekednek (lásd például az ikercsúcs elmélet), és a szakirodalomban sok az eltúlzó vélemény. Azt azonban fontos kiemelni, hogy egy társadalmi folyamat soha nem hirtelen jelentkezik, legfeljebb a felismerése meglepetésszerű. Mindemellett soha nem kizárólagos, így **a globalizáció sem zárja ki a helyi gazdaság vagy a helyi kultúrák fennmaradását, helyenkénti erősödését** (Enyedi, 2000). A világgazdasági globalizáció három legfontosabb eleme és tendenciája a rendkívül gyors technológiai fejlődés (kiemelten az információs-kommunikációs szektorban); a transznacionális vállalatok és az általuk szervezett nemzetközi termelés; valamint a pénz szerepének és fontosságának jelentős felértékelődése.

**A globalizáció történelmi szakaszaival** kapcsolatosan megoszlik a szakemberek véleménye. Vannak, akik szerint már a Római Birodalom is globális formáció volt, mások Amerika felfedezésétől számítják a globalizáció kezdetét, míg megint mások a második világháborút követő évtizedekre teszik a globalizáció kibontakozását. Előzményei között említendő a fordizmus és a posztfordizmus, melyek jellemzői Cséfalvay (2004) szerint a fordizmus esetében a nemzetállami területi szerveződési szint, míg a posztfordizmus esetében a globális, a regionális és a lokális területi szerveződési szintek. Szintén kiemelendő két cikluselmélet is a történelmi szakaszok kapcsán. Az egyik a gazdaság hosszú távú növekedési ciklusainak, az ún. Kondratyev ciklusoknak, vagy “hosszú hullámoknak” az elmélete, mely szerint a gazdasági fejlődésben különböző, nagyjából ötven éves ciklusok követik egymást. A másik, Joseph Alois Schumpeter (1930) nevéhez kötődő elmélet szerint a növekedési ciklusok oka a technikai újításokban, úgynevezett bázisinnovációkban keresendő, melyek az adott ciklusban meghatározzák a termelés módját.

Mint Lengyel és Rechnitzer (2004) megjegyzi, a Kondratyev ciklusok elmélete a gazdasági tevékenységek nemzetközi és regionális átrendeződését két szempontból is magyarázza; mind az egy cikluson belül végbemenő területi differenciálódás folyamata kapcsán, mind pedig az egyik ciklustól a következő megjelenéséig az innovatív tevékenységek területi súlypontjainak átrendeződése, és a térbeli szerkezet változásai kapcsán. Véleményem szerint a globalizáció jelenlegi szakaszában, a 2014-2020 közötti európai uniós programozási időszak forrásainak támogatásával **hazánk és a kelet-közép-európai régió felértékelődésére és megerősödésére - mint kutatás-fejlesztési és innovációs (KFI) helyszínek - történelmi esély kínálkozik.**

**Hazánk** a globalizáció mérésére szolgáló különböző listákon eltérő helyeken szerepel. A globalizációs indexek meghatározott paraméterek alapján az országok rangsorolására törekednek, és az adott ország integrációját egyetlen összehasonlítható mutatóba próbálják aggregálni. Az eltérő módszerek és kiválasztott paraméterek miatt jelentős eltérések adódnak az egyes országok helyezéseiben. Két évvel hazánk Európai Unióhoz történő csatlakozása után, a 2006. évi globalizációs index listán hazánk a 20. helyet foglalta el, azaz az erősen globalizálódott országok közé tartozott. A különböző, 2006. és 2012. évi indexek alapján Magyarország a 7. és a 20. hely között helyezkedik el (Dreher, 2010; E&Y, 2012). Megállapítható, hogy az EU a világgazdaság leginkább globalizálódott és integrált régiója, valamint, hogy a fejlettségi és a globalizációs szintek között van összefüggés. Hazánk vonatkozásában Palánkai és Miklós (2014) leírják, hogy a közép-európai régió többi országával együtt a globalizáció igen magas szintjére jutott<sup>1</sup>.

**A globalizáció hazai vonatkozásával** kapcsolatban Enyedi (2000) kiemeli, hogy a magyar gazdaságnak az ezredforduló környékén három hatalmas változáshoz kellett egyidejűleg és igen rövid idő alatt alkalmazkodnia, melyek nagy terhet jelentettek mind az intézmények, mind a gazdasági szervezetek, mind az egyének számára. Ezek az átmenet az államszocialista gazdaságból a piacgazdaságba; a gazdaság szerkezeti és technológiai átalakítása; valamint maga a globalizációs folyamat. A szerző a területi fejlődést megszabó tényezők változásának öt vonatkozását vizsgálja, melyek: 1) a nemzetközi hatások, 2) a távolság új szerepe, 3) a gazdaság új telepítési tényezői, 4) a helyi adottságok jelentőségének változásai, valamint 5) a gazdaság új térszerkezeti formái. Főbb megállapításait az alábbiakban összegeztem (2. táblázat).

**Saját megállapításaim** főleg a két utolsó szempontra vonatkoznak, azaz a helyi adottságok szerepére és azok átrendeződésére, valamint a gazdaság és a társadalom egyaránt újszerű térbeli szerveződési formáira. Véleményem szerint mindenképpen szükséges mihamarabb megerősíteni a kutatás-fejlesztés, innováció és tudástermelés helyi szintű kapacitásait, de **főként kompetenciáit és helyi szintű, intézményesített együttműködési kereteit** a helyi, az adott földrajzi környezetben (belső és külső térben egyaránt) működő **ipari szereplők igényei alapján**. Másrészt a nemzetközi hálózatokba éppen csak beágyazódó **hazai nagyvárosok** - ún. másodrangú (second-tier) városok - **versenyképességének az erősítése** is elsőrendű feladat az elmaradott térségek támogatása mellett. A fentiek alapján Enyedi (2000) helyesen írta le, hogy változhat (és a későbbiekben változott is) a területfejlesztési politika célterülete és eszközei.

---

<sup>1</sup> A globalizációs indexek kapcsán komoly fenntartások vannak, ám abban egyetértenek a szakemberek, hogy a számítások hasznosak és indokoltak, főként döntések előzetes orientációjaként. Kritikai észrevételek főleg a kiválasztott mutatókra, a vizsgált kapcsolatok intenzitásának vizsgálatára, de kiterjedésük és hatásaik, az általuk keletkező függőségi viszonyok elhanyagolására, az indexek országcentrikus voltára vonatkoznak, míg valójában nemzetek, vagy területek feletti szupranacionális/szupraterritoriális mutatókra lenne szükség.

2. táblázat: A globalizáció hazai vonatkozásainak összefoglalása

Vonatkozások	Megállapítások
<b>Nemzetközi hatások - A területi fejlődés új tényezői</b>	Három szintet különböztet meg, a globális, a kontinentális és a határ menti regionális együttműködési szintet. Globális szinten a világgazdasági konjunktúra hullámzásait és a transznacionális vállalatok üzletpolitikáját emeli ki. Kontinentális szinten az Európai Unió területfejlesztési politikáját és az EU-t, mind első számú külső piacunkat. A harmadik szint esetében, mivel valamennyi régiónk, és ezen belül a 19 megyéből 14 rendelkezik országhatárral, és hazánk hét országgal határos, nagyon jók az adottságaink. Kiemeli, hogy a globális hatást egyáltalán nem, a kontinentálist már bizonyos fokig, míg a határmenti regionálist már nagymértékben tudjuk befolyásolni, sőt kezdeményező szerepet vállalhatunk.
<b>Távolság – Jelentősége átalakul</b>	A klasszikus térgazdasági modellek meghatározó tényezője, melynek jelentősége mérséklődik. Ez a telephelyválasztási döntésekben is megjelenik, a nyersanyag feldolgozása gyakorlatilag elszakadt leőhelyétől, az egyre korszerűbb szállítási és IKT rendszereknek köszönhetően a tér és az idő dimenziói összezsugorodnak.
<b>Új gazdaság telepítési tényezők - Rugalmasság</b>	A gazdaságban a szolgáltató szektor vezető szerepre tesz szert, míg a kötött telephely-igényű ágazatok háttérbe szorulnak. A Krugman által jelzett “mindenhová települő” gazdaságot (1995) vitatja, ám a nagyszámú település szinte azonos esélyeit/adottságait és ezáltal erősödő versenyét az új befektetések, intézmények megszerzésért megerősíti. Kiemeli a differenciálódást a különböző funkciók telepítési igényei között, ezen belül a gazdasági döntési és K+F központok nagyvárosi koncentrációját, és a termelés fokozódó dekoncentrációját, valamint ezzel összefüggésben utal a Rechnitzer (1998a) által is leírt agglomerációs előnyökre és fűrtösődésre, klaszterek kialakulására. A későbbiek miatt fontos kiemelni a korábbi versenyképességi tényezők közül a tudás-bővítés képességének, a tudás-alapú gazdaságnak az előretörését, ennek kapcsán a Ricardo által már 1817-ben megfogalmazott “hozzáértés” szerepét. Mindez együtt jár a képzett munkaerő megnövekedett igényeivel a helyi kulturális és települési környezet kapcsán.
<b>Helyi adottságok szerepe - Átrendeződés</b>	Míg korábbi termelési tényezők jelentéktelenné válnak, addig a nagy értékű, sajátos tudáson alapuló, ritka, másutt nehezen utánozható helyi adottságok felértékelődnek. Kiemeli az intézményi környezet szerepét, Cséfalvay (1999) alapján a kézműves tudást, és a helyi gazdaság alkotó-innovációs képességét. Hangsúlyozza ugyanakkor, hogy egy egész nemzetgazdaság modelljét nem, míg egy kistérség/település helyi gazdaságfejlesztési modelljét lehetséges erre alapozni.
<b>Új térbeli szerveződési formák – Gazdaság és társadalom egyaránt</b>	Ezen utolsó folyamat kapcsán három fő megállapítást tesz, miszerint 1) nincsenek gazdaságilag homogén régiók, 2) a modern gazdaság elhelyezkedése főleg térhálózatokkal írható le, 3) előzők a magyar gazdaság térszerkezetének átalakulásában is kimutathatók. Az első pont kapcsán a kettészakadt országot, a számottevő területi különbségeket és a területi fejlődés és területi politika eltérő térségeit, kereteit említi. A második pont kapcsán kiemeli a különbséget a 20. század elején és végén tapasztalható folyamatok, azaz az ipari körzetek és a nagy területen szétszóródó beszállítói hálózatok létrehozása között. Külön hangsúlyt fektet a hálózaton belüli városok horizontális, nem hierarchizált szerveződésére, valamint az adott hálózaton belül elfoglalt szerepre, mint fő tényezőre. A harmadik pont kapcsán a hármas osztatú térszerkezetre hívja fel a figyelmet, az első szinten a fővárossal, mint a globális gazdaság kapuvárosával és a Budapest-Bécs, Balaton és Szeged tengelyekkel; a második szinten a kisebb kiterjedésű regionális hálózatokkal; a harmadik szinten pedig a hálózathól kimaradó, a dinamikus tengelyek közé szorult, többnyire elmaradott falusi térségekkel.

*Forrás: Enyedi (2000) alapján saját szerkesztés, 2016*

### 1.1.2 Nemzetközi kitekintés – (újra)iparosítás

Mindenekelőtt fontos az **újraiparosítás, újraiparosodás (reindusztrializáció) fogalmának tisztázása**, magyarázata. Ehhez Barta és társai (2008) tanulmányát veszem alapul, melynek célja az újraiparosodás folyamatának bemutatása a nagyvilágban és hazánkban. A szerzők kiemelik, hogy a feladat kapcsán nem mindegy sem a vizsgálat tárgyát képező kiindulási időszak, sem a földrajzi egységek meghatározása. Mindemellett az újraiparosodás szó nem is teljesen megfelelő ezen folyamatok átfogó megnevezésére, mivel az iparosodás megállására és újraindulására, vagy esetlegesen az addigi folyamatok visszafordulására utal. Véleményük szerint **az újraiparosodás a globális átrendeződés egyik összetett részfolyamata, melyet egyrészt nemzetközi tendenciák, másrészt lokális sajátosságok formálnak**. Két fő összetevője a szerzők szerint az új, innovatív ipari fejlődés és az ipar ágazati és térbeli átstrukturálódása. Ezzel a véleménnyel egyetértek. A szerzők **újraiparosodás alatt egy többé-kevésbé spontán folyamat leírását, míg újraiparosítás alatt a politikai beavatkozások központba állítását értik, mely értelmezést elfogadom** (hasonlóképpen a regionalizmus, regionalizáció és regionalizálás fogalmak meghatározásához (Süli-Zakar, 2005)). Barta és társai szerint “az újraiparosodás egyaránt jelenti tehát új ágazatok, tevékenységek, termékek megjelenését ott, ahol eddig ilyesmivel nem foglalkoztak. Egyúttal jelenti azt a szerkezeti változást, amikor tradicionális ipari tevékenységek megszűnnek vagy jelentősen visszaszorulnak, és helyüket más ipari tevékenységek veszik át” (Barta et al., 2008, 3). **Véleményem szerint ez a meghatározás jól összefoglalja az újraiparosodás jellemzőit, ám kiegészítendő napjaink folyamatai alapján egy új elemmel, amely a termelés digitalizációjához, az intelligens gyártáshoz, és a „Dolgok internete” (Internet of Things, vagy IoT) folyamataihoz kapcsolódik.** Ez alapján az újraiparosodás folyamatának elemeit Barta és társai alapján összefoglaltam és egy újabb elemmel egészítettem ki (*dőlt betűvel jelölve*), napjaink folyamatai alapján (*3. táblázat*). Fontos azonban megjegyezni, hogy ezen folyamatok az elmúlt 5-10 évben erősödtek meg, váltak érzékelhetővé, így Barta és társai 2008-ban publikált tanulmánya idején még nem voltak „láthatók”.

3. táblázat: Az újraiparosodás folyamatának elemei

Újraiparosodás folyamatának elemei	Leírás
<b>1. Új iparágak megjelenése</b>	A technikai fejlődés eredményeként az “új gazdaság” fogalma alapján “új ipar” is megjelenik a gazdaságban, egyrészt a feldolgozóiparhoz, másrészt a tercier tevékenységekhez kapcsolódóan (elsősorban az információs és kommunikációs technológia alapján). Ide tartozik az információs gazdaság fogalma, amely lehetővé teszi a gazdasági/ipari tevékenység növekvő fizikai és földrajzi fragmentálódását, ezáltal átrendeződését, és amelynek kapcsán a szerzők Nagy (2002), Csatári-Kanalas (2003) és Jakobi (2007) műveit említik.
<b>2. Folytatódó ipari szerkezetváltás</b>	A fejlődés során a magasabb hozzáadott értéket termelő ágazatok kiszorítják az alacsonyabbakat, azaz nő a járműipar, gyógyszeripar, valamint az elektronika súlya és visszaszorul a vas- és acélipar, építőanyag-ipar és élelmiszeripar.
<b>3. Stratégiai elemek erősítése</b>	Erős törekvés figyelhető meg a bonyolultabb tevékenységre, high-tech, korszerű termékek gyártására, növekvő termelékenységre, termelési-, ágazati- és termékszerkezeti innovációk bevezetésére, alkalmazására.
<b>4. Ipar 4.0 – a termelés digitalizálódása</b>	<i>A digitalizáció terjedésével az iparban is meghatározóvá válik a „Smart Manufacturing” (angolszász elnevezés), más néven az Industrie 4.0 (német eredetű elnevezés) folyamatok és eljárások alkalmazása, melyek célja az információs technológiának a negyedik ipari forradalom szolgálatába állítása. A gyártás intelligens szervezése és a decentralizált vezérlés váltja fel az ipari szektor paradigmaváltása során a hagyományos, központilag irányított és ellenőrzött hierarciát és folyamatokat.</i>

Forrás: Barta és társai (2008) alapján kiegészítés és saját szerkesztés (2016)



## A nemzetközi és hazai szakpolitikák

**Újraiparosítás alatt** szakpolitikai szempontból egy sor olyan kezdeményezés és program értendő, amely támogatja a gazdasági-termelési fejlődést az ipari, társadalmi-gazdasági és környezeti válság által érintett térségekben. Európának most minden eddiginél inkább szüksége van arra, hogy reálgazdasága elősegítse a növekedés és a munkahelyteremtés újbóli megindulását az újraiparosodás új szakaszán keresztül. Az ipar számottevő húzóhatással bír. Számítások szerint, ha száz álláshely létrejön ebben az ágazatban, az lehetővé teszi ugyanennyi munkahelynek más szektorokban való létrejöttét. Az új intézkedéseknek azonban nem biztos, hogy újabb infrastruktúra-fejlesztéseket kell támogatniuk. Sőt. A szakpolitikák tervezésénél, megvalósításánál és értékelésénél egyaránt integrált megközelítést kell alkalmazni az alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaság felé való átmenet és a versenyképesség és a foglalkoztatás közötti viszony kapcsán. Mindez összhangot igényel a kutatás, a szabályozás és a támogatási programok terén.

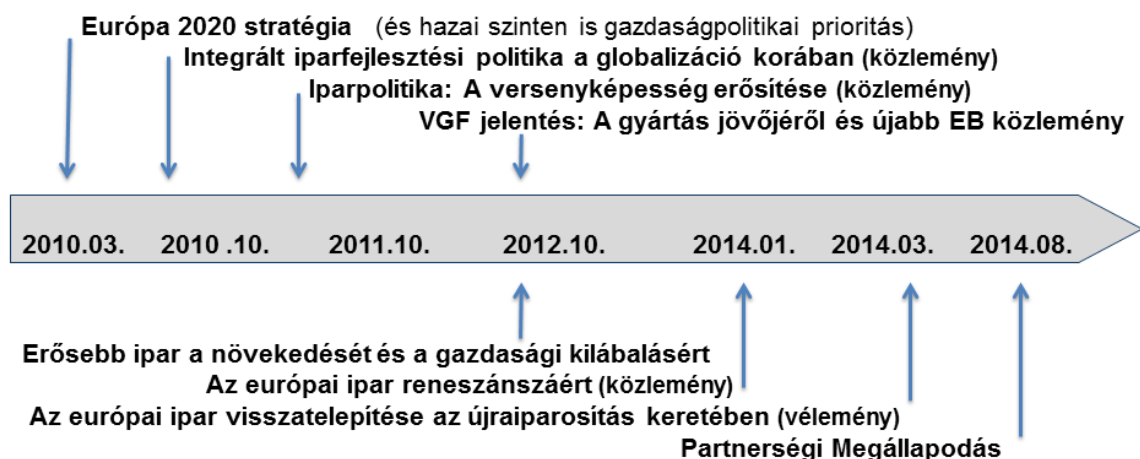
Az egységes piac a maga 500 millió fogyasztójával, 220 millió munkavállalójával és 20 millió vállalkozásával kulcsfontosságú eszköz az európai ipar versenyképességének elérésében. Az Európai Unióban a magánszektorban minden negyedik munkahely a feldolgozóiparban található, és a munkahelyek még további legalább egynegyede a kapcsolódó szolgáltatások területén, amely beszállítóként vagy vásárlóként függ az ipartól. A feldolgozóipar, az EU szintű GDP-hez való hozzájárulásának - csökkenő mértéke dacára - a modern gazdaság motorjaként határozható meg. A magánszektor összes kutatási és fejlesztési ráfordításainak 80%-ára az iparban kerül sor – ez az innováció mozgatórugója, amely egyben azokra a kihívásokra is megoldásokat kínál, amelyekkel társadalmaink szembesülnek (Európai Bizottság (EB), 2010a). Európa piacvezető több stratégiai szektorban, többek között a gépgyártás, járműipar, repülés- és űrtechnika, vegy- és gyógyszeripar terén. 2010 márciusában a Lisszaboni Stratégia helyébe az Európa 2020 stratégia, az Intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája lépett.<sup>2</sup>

Az Európai Strukturális és Beruházási Alapok (European Structural and Investment Funds, ESIF) jelentős részét a 2014-2020 közötti időszakban gazdaságfejlesztésre, ezen belül is kiemelten kutatás-fejlesztésre és innovációra kell fordítaniuk a kedvezményezett tagországoknak. Ezek a “felcímkezett” források **talán az utolsó, történelmi esélyt jelentik az átmeneti gazdaságok, kiemelten a Visegrádi országok számára a szerkezeti változások megvalósításához.**

**Összefoglalóan megállapítható, hogy az Európai Bizottság felismerte az ipar jelentőségét a gazdasági versenyképesség és fejlődés helyreállításában,** valamint ennek érdekében elkötelezett az **integrált iparfejlesztési szakpolitika** kialakítása mellett, mind közösségi, mind tagállami szinten. Az alábbiakban rendszereztem a releváns európai uniós és hazai szakpolitikai dokumentumokat (2. ábra).

---

<sup>2</sup> A 2014-2020 közötti programozási időszak legfontosabb szakpolitikai célkitűzése az Európai Unió szintjén (Európa 2020 stratégia) a feldolgozóipar GDP-ből való részesedésének a 2013. évi 15%-ról 20%-ra való emelése (EB, 2010b), míg hazai viszonylatban az uniós értékhez képest kedvező jelenlegi 22%-os részesedés 30%-ra emelése (Magyarország Partnerségi Megállapodása 2014-2020).



2. ábra: Az újraiparosítás szakpolitikai háttérének bemutatása

Forrás: saját szerkesztés nyilvános adatokból, 2015

Az (újra)iparosítás vonatkozásában Magyarország jó példával szolgálhat, hiszen hazánkban a gyártási tevékenységek relatív súlya az EU-s átlagnál magasabb, és erősen szakosodtunk technológia-vezérelt iparágakra és magas hozzáadott értékű termékekre és export tevékenységekre (EB, 2014b). Az alábbiakban az általam legfontosabbnak tartott pontok összefoglalása szerepel (4. táblázat). A legszorosabb kapcsolatot a „+++” jelöli.

4. táblázat: Az EU-s szakpolitika és a hazai vizsgált gyakorlatok viszonya

EU-s szakpolitika	Hazai gyakorlat	Kapcsolat
Az ipar központi szerepe a munkahelyteremtésben, a növekedés előmozdításában.	Meghatározó a nagyvállalatok és fejlesztéseik szerepe, kapcsolódásuk a hagyományos gazdasághoz erősödik.	+++
Szakpolitika és fenntartható, komplex akcióterv kidolgozása szükséges a versenyelőny megteremtése érdekében, a beruházások, a technológiák, a vállalkozások, az oktatás, a KFI, az energiaárak, az infrastruktúrák, a kereskedelem terén.	A különböző kemény és puha tényezők már nem kezelhetők külön-külön, integrált megközelítés és projektek szükségesek, de nem csak a tervezés, hanem a gyakorlat szintjén is, pl. a munkavállalók, kiemelten az Y generáció és a „védett” csoportok lakhatásához, közlekedéséhez, (át)képzéséhez, életkörülményeinek javításához szükséges intézkedések.	+++
Olyan intézkedések támogatása, amelyek az európai feldolgozóipari ágazatoknak az értéklánc valamennyi szakaszában való részvételét biztosítják.	A hálózatosodás egyre erősödő fontossága bebizonyosodott, nem csak horizontális, hanem vertikális viszonylatban is. Ennek lehetőségeit és korlátait is meg kell ismerni a hatékony beavatkozások megtervezéséhez.	++
Az infrastruktúrák korszerűsítése, lépések a feldolgozóipar kapacitás- és kompetenciabeli hiányosságai ellen.	A kérdés egyaránt érinti az uniós szabályozást, azaz EGT-n kívüli székhelyű cégek telepítési projektjeit, és a meglévő infrastruktúrák bővítését, korszerűsítését (Ipar 4.0, Irinyi terv).	++
Új banki eszközök meghatározása a gyors és hatékony forráshoz jutás megkönnyítésére	Főleg a beszállítók, KKV-k fejlesztései, illetve nagyberuházások kapcsán kiemelt jelentőségű, spektrum bővítése szükséges.	+
Az európai ipar versenyképességi és beruházási ciklusával összhangban lévő környezetvédelmi szabályozás kidolgozása.	A bürokrácia csökkentése terén további lépések szükségesek, de szükséges pontos, gyakorlaton alapuló, mélységi elemzés, valamint a ciklusok, tendenciák folyamatos nyomon követése.	+
Képzettséget igénylő álláshelyek biztosítása az európai piacon. A humán erőforrások kezelésére szolgáló hatékony rendszer kidolgozása, a szakmai aktivitás és kompetenciák ösztönzése.	Az igény alapú (át)képzési programok, azok pénzügyi háttérének biztosítása és a gazdasági szereplők részvételének növelése szükséges működő, fejlettebb országbeli modellek alapján. A duális képzés erősítése és integrált, teljes életpályát felölelő modellek szükségesek.	+++

Új ipari körzetek és létesítmények létrehozása, technológiai korszerűsítése.	Fontos a területi koncentráció elvének érvényesítése és következetes betartása a nemzeti szintű szabályozásban is.	++
A termelési eszközök és folyamatok korszerűsítése a fenntartható fejlesztési politika követelményei alapján.	A gazdaság minden szereplője számára elérhető, hatékony, innováció-orientált támogatási rendszerek kialakítása és működtetése szükséges, a szinergiák kiaknázásával.	+++
Kiegyensúlyozottabb és stabil adórendszer bevezetése a hazai fogyasztás ösztönzésére és a közvetlen külföldi beruházások vonzása céljából.	Az adókedvezmények jól bevált, hatékony kiegészítő forrásai a vissza nem térítendő támogatásoknak. Fontos a rendszerszemlélet és az eszközök cél alá rendelése, azok közötti összhang megteremtése.	++
Szakosodott információs központok kialakítása az át- és visszatelepítési folyamatokról való tájékoztatás érdekében.	A vertikális információs platformok kialakítása és a folyamatos információáramlás biztosítása a mikro- és az EU szint között alapvető fontosságú és a működési biztonságot is növeli.	++

*Forrás: saját szerkesztés nyilvános adatokból, 2015*

**Kelet- és Közép-Európa (KKE) országai, ezen belül hazánk gyakorlatának vizsgálata több szempontból is indokolt** az újraiparosítás kapcsán. **Egyrészt** az „offshoring” folyamat Európából Ázsia felé való folytatódása okán. A 2007–2009-es időszakban az 50-nél több főt foglalkoztató vállalkozások mintegy 40%-a valamilyen módon átcsoportosította a termelését, főként a magas energiafogyasztású vállalkozások. Ezzel ellentétben Kelet- és Közép-Európában az EU átlagnál magasabb arányban őrizték meg a vállalkozások gyártási tevékenységük jelentős százalékát (EESC, 2014). **Másrészt**, számos kutató szerint a KKE régió országai és városai által leírt fejlődési utak különösen érdekesek, mivel eltérők a fejlettebb gazdaságok esetében megszokottakhoz képest (Workshop on EEG in CEE, Budapest, 2013). Néhányan a poszt-szocialista országokat egyfajta „gazdasági laboratórium”-ként is értelmezik (Staehr, 2013). **Harmadrészt**, mert a jelenlegi európai uniós programozási időszakban rendelkezésre álló nagy mennyiségű, gazdaságfejlesztési célokra „felcímkezett” Európai Strukturális és Beruházási Alapok (ESIF, European Structural and Investment Funds) vissza nem térő lehetőséget biztosíthatnak azoknak a szerkezeti változtatásoknak a megvalósítására, melyek a KKE régió hosszú távú versenyképességéhez elengedhetetlenek.

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. Az amerikai transznacionális vállalatok (TNC-k) kezdetben nyugat-európai tevékenységüket terjesztették ki Európa keleti felére, ám később az Egyesült Államokból közvetlenül is érkeztek befektetők (Csiki, 2004). 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 a privatizációhoz kötődő befektetéseket valósítottak meg a vállalatok, de megjelentek a zöldmezős beruházások, majd a már magánkézben lévő vállalatok felvásárlásai és a vállalati fúziók is. E folyamatok különösen a rendszerváltás (és privatizáció) tekintetében élen járó államokban (Magyarország, Lengyelország, Cseh Köztársaság) nyertek nagyobb teret, emiatt a közép-, kelet- és délkelet-európai befektetések igen magas területi koncentrációt mutatnak: 2007-ben az eladások 48%-át az említett három közép-európai országban létesített leányvállalatok bonyolították le.

**A nemzetközi folyamatok bemutatásának zárásaként** rövid történelmi áttekintés keretében utalok az ipar-alapú gazdasági fejlődés két évszázados múltjára, az iparosítás húzóerejére és kiemelt szerepére nemcsak a gazdasági fejlődésben, de az urbanizáció terén is. Mint Enyedi (2005) is megemlíti, az ipar háttérbe szorulása a városokon belül a szolgáltatásokkal szemben a legfejlettebb európai országokban az 1960-as években kezdődött. Lux (2009) az ipar hagyományos tereiről, a régi ipari térségekről írott tanulmányban szintén leírja a fordista gazdaságok nem piaci racionalitás, hanem inkább erős paternalizmus és a tradicionális baloldali pártok uralma által jellemzett időszakát, és utal Horváth (1998) megállapítására is, mely szerint a keynesiánus gazdaságpolitika centralizált és paternalista eszközeivel a tömeges iparosítást használta fel a periférikus vagy depressziós területek problémáinak kezelésére. Az 1970-es évek elejétől azonban jelentős változások mentek végbe, melyek az 1973-as első olajárrobbanás után váltak látványossá, és amelyekhez a korábban sikeresen működő gazdasági és társadalmi modellek, térbeli „miliók” képtelenek voltak alkalmazkodni.

A dezindusztrializáció, mint a poszt-indusztriális átalakulás jellemző folyamata, melyen az ipar jelentőségének, részarányának, az ipari foglalkoztatottak számának csökkenését értjük, a 20. század utolsó évtizedeiben az érdeklődés középpontjában állt. Ezzel párhuzamosan megindult a terciálizálódás, majd az 1980-as évek második felétől, főként a nyugat-európai szakirodalomban jellemző az újraiparosodás (reindusztrializáció) fogalmának említése. Ez azonban nem jelenti a terciálizálódás megtorpanását vagy visszafordulását (Barta et al, 2008).

### 1.1.3 Hazai gyakorlat

Ahogy Enyedi (1989) is megfogalmazza, hazánkra és a posztszocialista országokra alapvetően az urbanizáció kapcsán a különutas és a megkésett fejlődés együttese jellemző, melyek közül a megkésetttség erősebb szerepű. A napjainkat jellemző folyamatokhoz eljutva területi szempontból az újraépülő nemzetközi munkamegosztás nagyrégióit az ott végbemenő folyamatok alapján Barta és társai (2008) az alábbiak szerint csoportosítják:

1. dezindusztrializáció és delokalizáció, például az Amerikai Egyesült Államok az 1960-as években, és Nyugat-Európa az ezredfordulón;
2. újraiparosodás, például Írország, Finnország, Spanyolország és a KKE országok (Visegrádi országok, Baltikum, Szlovénia);
3. dinamikus iparosodás (a szakirodalomban NIC, azaz newly industrialised countries), például Kína, India, Törökország, a latin-amerikai és a DK-ázsiai országok.

Kornai egyfajta önértékelésként az 1989-ben megjelent *Indulatos röpirat a gazdasági átmenet ügyében* című könyve kapcsán - mely átfogó javaslatokat tett a posztszocialista átmenetre - kiemeli, hogy az általa „A” -nak nevezett szerves fejlődés stratégiája, amit hazánk követett az adott időszakban, helyes választásnak bizonyult, bár számos visszasság jellemezte.

Művében öt fő jellemzővel írja le ezt a stratégiát, melyek a privatizáció-liberalizáció-stabilizáció „szentháromsága” mellett az alábbiak:

1. kedvező feltételek teremtése a magánszektor „alulról” jövő fejlődésének, melynek motorja a tömeges *de novo* belépés;
2. az eddig állami tulajdonú vállalatok nagy részének privatizálása, elsősorban kívülállók (outsider) felé történő értékesítéssel;
3. elzárkózás az állami tulajdon ingyenes szétosztásától;
4. egy domináns tulajdonossal rendelkező új vállalati struktúra előnyben részesítése (core owner);
5. vállalatok költségvetési korlátjának megkeményítése (Kornai, 2007).

A kilencvenes évek elején még egyértelműen Magyarország számított a régió első számú befektetési területének, az évtized végére azonban Lengyelország, majd a Cseh Köztársaság értékelődött fel számottevően (Csiki, 2004).

**A magyar iparosítás két szakaszban történt meg:** az első szakasz 1870-től az első világháborúig tartott, a második szakasz pedig a második világháború után zajlott le. A két világháború között gyakorlatilag nem folytatódott az iparosodási/városiasodási folyamat, a gazdaságot a válságok majd az 1930-as évek második felében az azokból való kilábalás foglalta le, mely nagyrészt a hadiipar bővülésének köszönhető. A nagyvállalatok szervezeti-tulajdoni-térbeli változásait a rendszerváltás kapcsán Barta (2001) írta le, aki szerint az átalakulás szakaszhatárai az alábbiak voltak: spontán privatizáció 1990-ig, kötelező átalakulás 1992-1993-ig, majd a privatizáció java 1996-1997-ig bezárólag zajlott le. A szakaszolás indoklásánál a szerző a társasági törvényre hivatkozik (1988), mely megteremtette a spontán privatizáció alapját, melynek során a vállalatok saját maguk kezdeményezték a vállalati vagyont és tevékenységeket átszervezését a saját maguk által alapított gazdasági társaságokba. Az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) létrehozása jelzi a spontán privatizáció záró szakaszhatárát. A szerző kiemeli, hogy a korábbi, szocializmusban kialakult tulajdoni szerkezetekre és termelési kapcsolatokra épülő rendszerek, együttműködések, hálózatok részben fennmaradtak, tovább élnek, mindemellett leírja a nagyvállalatok vidéki telephelyeinek megszűnésével, „sorsára hagyásával” párhuzamosan a hazai iparfejlesztés, főként az elmaradott térségek iparosításának kudarcát is (Barta, 2001)<sup>3</sup>.

**Az 1990-es évektől az újraiparosodás lett a gyorsuló gazdasági fejlődés motorja,** melyben a külföldi működőtőke-beruházások és ezáltal a multinacionális vállalatok meghatározó szerepet játszottak. 2005-ig több, mint 60 milliárd dollár külföldi működőtőke áramlott az országba (Barta-Kukely, 2007). Az ipari foglalkoztatottak száma az ezredfordulóig százezer fővel nőtt, az újraiparosodás elsősorban az észak-dunántúli megyékben játszott fontos szerepet. Fontos kiemelni, hogy mind az új városalapítások, mind pedig a szerkezetváltás megtörtént a nyugat-európai országokban is, bár utóbbi jobban elhúzódva, kevésbé drámai módon.

A fő különbség az, hogy míg a **nyugat-európai országokban a nehézipari körzetek összeomlásával egyidejűleg modernebb szerkezetek épültek,** és az elavult iparágak egy része külföldre települt, addig a magyar városokban ez a folyamat felgyorsulva, három-négy év alatt ment végbe és nem történt ezzel párhuzamosan újjáépülés.

**Az ezredfordulót követően csökkent a növekedés dinamizmusa,** a beruházások volumene és a foglalkoztatotti létszám egyaránt. Mindeközben folytatódott a struktúraváltás a magasabb hozzáadott értékű iparágak felé, a terciálizálódás, melyben a külföldi működőtőke is egyre növekvő szerepet vállalt, de ezzel párhuzamosan megindult hazánkban a delokalizáció is (pl.: IBM, Flextronics). 2002 és 2003 recessziós évek voltak globális viszonylatban is, de ezt követően a 2008-ban bekövetkezett világgazdasági válságig az ipar újra a fejlődés motorja lett.

**A rendszerváltástól kezdve** Barta és társai (2008) tanulmánya alapján **az alábbi szakaszok** határozhatók meg a magyarországi ipari fejlődésben az ipar volumene és aránya alapján a termelésben és a beruházásban: visszaesés (dezindusztrializáció) (1989-1992), stabilizáció és beruházások (1993-1996), ipari boom (reindusztrializáció) (1997-2000), megtorpanás (2001-2002), lassú növekedés (2003 után). **Ezt én a 2008-2009-ben kezdődő globális gazdasági válsággal, majd az azt követő kilábalással egészíteném ki a jelenkorig bezárólag.**

**Területi következmények** szempontjából az újraiparosodás a rendszerváltás után az ipari térszerkezet jelentős átalakulását hozta (Nemes Nagy, 1999; Barta, 2002; Kiss É, 2002), melynek során az ipari termelés súlypontja nyugat felé tolódott el és a területi egyenlőtlenségek növekedtek. A rendszerváltás után a piacgazdasághoz való visszatéréssel hazánk visszatért a regionális egyenlőtlenségeknek a piacgazdaságokra jellemző trendjére is a korábbi relatív kiegyenlítetttséghez képest. A rendszerváltozást e tekintetben (fejlettségi és jövedelmi szempontból) egyértelmű divergencia kísérte (Nemes Nagy, 2005).

<sup>3</sup> A szerző hivatkozik Voszka Éva (1997) könyvére, mely az 1972-ben kiemelt, stratégiai fontosságú 49 legnagyobb magyar vállalat, az úgynevezett „49-ek” sorsát kíséri végig az 1980-as évek közepétől 1995-96-ig. A csoport akkoriban az összes ipari létszám 41%-át foglalkoztatta, az eszközértékben 62, az árbevételben 55, az exportban 62-63%-ot képviselt (Szalai, 1989). Bár teljesítményük az 1990-es évek első felében csökkent, még ekkor is a nemzeti terméknek több mint ötödét, a kivitel harmadát adták, az eszközök és a létszám 14-15%-át alkalmazták (Major, 1996). A zsugorodás 1993-ban megállt és végül 28 nagyvállalat jutott túl a krízisen.

Mindemellett nevesíthetők a rendszerváltozást követően a területi egyenlőtlenségek csökkentésére irányuló kormányzati eszközök is (Nagyné Molnár, 2011). A fővárosi ipari koncentráció csökkenésével párhuzamosan a tercier ágazatok megerősödése és a főváros kisugárzó hatásának növekedése volt jellemző. Az új ipari beruházások a főváros körüli agglomerációs gyűrűre fókuszálódtak és ennek következményeként a főváros és térsége között új, a korábinál szorosabb munkamegosztás alakult ki. **A vidéki térségek differenciálódásában az ipar meghatározó szerepet játszott**, melyet az észak-dunántúli megyék dinamikus fejlődése és a korábbi "ipari" megyék még fokozottabb lemaradása jellemzett.

**A külföldi tőkére alapuló újraiparosodási folyamat tehát a regionális különbségeket tovább fokozta**, egészen a 2000-es évekig, amikor ez a tendencia csökkenni látszott. Erre a jelenségre a későbbiekben még visszatérek a dolgozatban. **Összefoglalóan napjainkban elmondható**, hogy hazánkban a domináns újraiparosodással párhuzamosan kisebb mértékű dezindustrializáció is zajlik.

**A fentiek alapján egyetértek** Barta és társai megállapításával (2008), miszerint hazánk az újraiparosodás egyik jellemző példája, ahol ezek a folyamatok koncentráltan jelentkeztek, majd folyamatosan kiterjednek. Azt a megállapításukat azonban, hogy az újraiparosodás semmiképpen nem jelez valamiféle új trendet a gazdasági fejlődésben, hanem ismert ipari folyamatok "újrafelfedezéséről", a figyelem ismételt felkeltéséről van szó, csak részben értek egyet.

Az alábbiakban összefoglaltam a magyar iparosítás két szakaszának jellemzőit Enyedi (2005) alapján, melyet kiegészítettem egy harmadik szakasszal (*dőlt betűvel jelölve*), a jelenlegi korszak újraiparosítási tendenciájával (5. táblázat).

5. táblázat: A magyarországi iparosítás szakaszai és jellemzői

Szakasz	Jellemzők
<b>Iparosítás I. szakasz: 1870 - I. világháború</b>	A modern, nem csak a helyi piacokat kiszolgáló, jórészt az ipar által gerjesztett városfejlődés megindult. Szélsőséges koncentráció jellemezte Budapestet és néhány, szigetszerűen elhelyezkedő középvárost. Bár az ipar általánosan nem terjedt el, de korszerű szerkezetű volt. Új városi településeket és városiasodó községeket hozott létre (például Salgótarján és Ózd).
<b>Iparosítás II. szakasz: 1945 utáni két-három évtized</b>	Az iparosodás által jellemzett modernizációs szakasz az európai félperifériákon, az államszocialista rendszer sajátos vonásaival, például a szinte kizárólagos állami tulajdonnal, a nehézipar túlhangsúlyozásával, az erőltetett ütemmel. Hazánkban egybeesett a háború utáni újjáépítési periódus és az iparosítási folyamat, mely nagy tömegű munkaerőt, és számukra új városokat igényelt. Az új városok és az új ember szocialista ideológiájának leírásánál Enyedi (2005) kiemeli Szirmai Viktória <i>Csinált városok</i> című könyvét (Szirmai, 1988). Fontos továbbá megjegyezni, hogy a szovjet példát híven másoló gazdaság- és településtervezés időszaka mindössze 5 évre, az 1948-1953 közötti időszakra korlátozódott. 1954 és 1989 között folyamatosan háttérbe szorult a termelés mindenhatósága a településfejlesztésben, és megjelennek a spontán és európai elemek, folyamatok, erre jó példa a korabeli francia mintára hasonlító, 1971-ben életbe lépett Országos Településhálózat-fejlesztési Koncepció.
<b>Iparosítás III. szakasz: (újra)iparosítás 1990-től napjainkig</b>	<i>A nemzetközi (külföldi) működőtőke (KMT) erőteljes beáramlása, az előző időszakban kialakult vállalati és vállalatok közötti rendszerek részbeni felbomlása és más részének továbbélése, újraalakulása a piaci folyamatok keretei között. Az 1990-es évek kezdeti, jellemző, rekombináns tulajdoni formájához képest a jellemző tulajdonosi szerkezet a koncentrált tulajdonlás és a külföldi befektetők meghatározó szerepe. A vállalatok meghatározó része nemzetközi hálózatokhoz kapcsolódik a beszállítói piramis részeként, és ez a transznacionális munkamegosztásba való bekapcsolódás esélyt jelent a felzárkózásra (Inotai, 1990; Mihályi, 2000), de egyben nyitottabbá, sérülékenyebbé is teszi a magyar gazdaságot. A globalizáció folyamatai a termelés fragmentálódását hozzák, nem egyes vállalatok, hanem egész, nemzeteken átívelő értékláncok versenye zajlik, a termelés meghatározó központjai a vidéki nagy- és közepes méretű városokban koncentrálnak. Az Észak-Nyugat-Dunántúl régió meghatározó súlya jellemző, főként a 2000-es évek elején, melyet 2010 környékén a keleti régiók erősödő KMT vonzó képessége és fokozódó ipartelepítési és újrabefektetési, fejlesztési döntések árnyalnak.</i>

Forrás: Enyedi (2005) alapján a szerző kiegészítése és szerkesztése, 2016

## A hazai járműipari szektor

Az 1990-es évek elejétől hazánkban erőteljes járműipari fellendülés volt tapasztalható, melyet számos tényező segített, ezek között említhető a kedvező geopolitikai és infrastrukturális helyzet, a versenyképes áron elérhető szakképzett munkaerő, valamint a kedvező adópolitika. A statisztikai adatok is alátámasztják a vizsgált szektor kiemelt gazdasági súlyát. A Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) közlése szerint Magyarországon 726 vállalat működik a járműiparban, közvetlenül 120.000 munkahelyet biztosítva (NGM, 2014). A KSH tájékoztatása szerint 2014-ben az ipari termelés több mint kilenctizedét előállító feldolgozóipar alágai közül továbbra is a legnagyobb részesedésű járműgyártás volt az ipari növekedés motorja.<sup>4</sup>

A három nagyvállalat vizsgálatának kutatási eredményeit kiegészítve járműipari szakmai rendezvényeken, híradásokban, vállalati dokumentumokban szereplő információkkal, az alábbiakban 10 pontban foglaltam össze a nemzeti szinten a járműipari szereplők számára megjelenő kihívásokat és az azokra adható válaszokat (6. táblázat).

6. táblázat: A hazai járműipar kihívásai és a lehetséges válaszok

Kihívások, szűk keresztmetszetek	Lehetséges válaszok
1. HR: „baráti konkurencia”, újabb OEM katasztrofális hatása (képzett munkaerő)	1. Keleti térségek pozicionálása az FDI döntéseknél
2. Egyre növekvő toborzási kör (60-70 km), bejárás-beszállítási költségek jelentős emelkedése	2. Bejárás optimalizálása a közösségi közlekedés gyors és hatékony bekapcsolásával
3. A megszerzés mellett a megtartás is nehézkes	3. Lakhatás támogatási projektek főleg a K-i régióban
4. A kezdők nem munkába állásra alkalmasak (munka-inkompatibilitás)	4. Duális képzés közép- és felsőfokon, sőt akár alacsonyabb (pl.: OKJ) szinten is
5. Magyar beszállítók innovatívabbá tétele kritikus tényező	5. Integrátor szemlélettel beszállítók támogatása, képzése
6. Keleti térségek potenciálja magas, de „mindset change” szükséges	6. Közösség-építés, újrapozicionálás, életszínvonal javító intézkedések
7. Kiszámíthatatlan kormányzati beavatkozások (pl. EKÁER)	7. Stratégiai tervezés a gazdasági szereplőkkel, kiszámíthatóság
8. Erősödő verseny Indiával, Mexikóval és a KKE régióban is	8. Re-lokáció, re-shoring támogatása (ESIF és hazai források)
9. Kritikus tömegű erőforrások szükségesek (autópálya is, Suzuki)	9. Kemény és puha infrastruktúra fejlesztési projektek a helyi gazdaság igényei alapján
10. KFI és non-core tevékenységek színvonala, volumene alacsony	10. KFI és non-core tevékenységek támogatása a beágyazódási folyamat lépéseiként

*Forrás: saját szerkesztés, 2015*

**Megítélésem szerint** az újraiparosodás kapcsán számos új elem jelent meg, mely a korábbiaknál sokkal erőteljesebben és más formában jelentkezik, kiemelten a lokális szinten, ezek egyike például az általam is vizsgált beágyazódás, de ide sorolható az Ipar 4.0-hoz kapcsolódóan a digitalizáció és a távmunka terjedése, az értékláncok egyre összetettebb rendszere, valamint a klaszteresedés is. Kiemelten igaz mindez a járműiparra.

<sup>4</sup> Az iparág a teljes magyar feldolgozóipari kapacitás 18%-át, a GDP 10%-át és a teljes magyar export 18%-át adja. A járműiparban előállított termelési érték 2014-ben 21,5 milliárd EUR volt a 2013. évi 18 milliárd EUR után, a járműgyártás a teljes magyar feldolgozóipar 27,4%-át teszi ki (KSH, 2015). Ezen felül a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) által 2014-ben kezelt beruházási összeg több, mint fele, 868 millió EUR, valamint az új munkahelyek 32%-át jelentő 3500 állás a járműiparhoz köthető. Az alágban az export értékesítés aránya több, mint 93%-os (HIPA, 2015).

A legjellemzőbb járműipari trendek vonatkozásában az esettanulmányok alapján a Smart Factory, az Industry 4.0, a lean irányelvek alapján való termelés (a beszállító vállalatok szintjén is), a vezető nélküli és intelligens járművek, valamint a Nemzetközi Energia Ügynökség (2012) által is jelzett járműipari forradalom (2050-re az újonnan értékesített autók 70%-a elektromos, vagy hibrid) a meghatározó jövőbeli fejlődési irányok.

Hazánk és a kormányzat szintjén pedig a fentiekkel párhuzamosan fő tendenciaként a „low cost location”-ból (alacsony termelési költségű ország) KFI központtá válás, a GDP jelenlegi 1,4%-a helyett annak 1,8%-ának KFI tevékenységekre fordítása (2020-ra), valamint hazánk regionális egyenlőtlenségek mérséklését szem előtt tartó újraiparosítása azonosítható.

**Fő következtetésként megállapítható, hogy indokolt és szükséges a transznacionális járműipari vállalatok gyakorlatának, tevékenységeinek vizsgálata hazánkban, az azokat körülvevő települési környezettel összefüggésben.**

## 1.2 Az új gazdaságföldrajz vonatkozásai

*„Napjainkban igen nagyfokú érdeklődés tapasztalható a fejlődés földrajzi vonatkozásait illetően... Nincsen semmi meglepő ebben az érdeklődésben - hacsak az nem különös, hogy ilyen sokáig tartott, míg a földrajzi vonatkozások a közgazdaságtan főáramához tartozó kérdéssé tudtak válni.”*

*A földrajz szerepe a fejlődésben (Krugman, 2000, 1)*

Az 1990-es évekre a gazdaságföldrajz és a nemzetközi közgazdaságtan jelentősen eltávolodott egymástól. Mint Bernek (2000) is megjegyzi, egyre többen vélik úgy, hogy az „új gazdaságföldrajz” paradigmája sokkal inkább közgazdaságtudomány, mint földrajztudomány. Mészáros (2000) például „földrajzi gazdaságtan”-nak nevezi. Krugman (2000) megfogalmazásában az „új” gazdaságföldrajz azért lesz „új”, mert a gazdaságföldrajz klasszikus irányába beépülnek az elméleti modellek, melyek a klasszikus lokalizációs elméletek mellett kiemelten támaszkodnak az „új növekedési” és „új kereskedelemelméleti” irányzatokra is. Krugman (1991) a globális világ új gazdaságföldrajza alatt **a termelés térbeli elhelyezkedését** érti, melyben az egyik legjellemzőbb tulajdonság a koncentráció. Modelljét a feldolgozóipar földrajzi koncentrációjára, a méretgazdaságosság és a szállítási költségek egymásra hatására alapozta. Meglátása szerint a földrajzi koncentrációra centripetális és centrifugális erők egyaránt hatnak (Krugman, 1999), melyek közül a centripetális erők (piac nagysága, sűrű munkaerőpiac, tiszta külső gazdasági hatások) klasszikus, míg a centrifugális erők (immobil tényezők, földbérleti díj, tiszta külső nem gazdasági hatások) kevésbé standardok és a termelés koncentrációja ellen hatnak. Megállapítása alapján a gazdasági dualizmus számos fejlődő országra jellemző, és nagyon erős földrajzi dimenzióval rendelkezik. Am a megfelelően alacsony költségek vezethetnek az ipar szétterüléséhez.

Lengyel és Rechnitzer (2000) szerint **Krugman alap gondolatai a gazdaság térbeliségéről visszavezethetők a regionális gazdaságtan eredményeire, azon belül is a kétszektorú gazdaságra, a térben immobil és mobil szektorokra.** A centripetális erők a mobil tevékenységek földrajzi koncentrációját idézik elő (mint például a feldolgozóipar, vagy a szolgáltatások, melyek a térben bárhol végezhetők), míg a centrifugális erők ezeknél jelentősen gyengébbek, és például a megnövekedett szállítási költségek miatt léphetnek fel.

Az új, a globalizáció hatására kialakuló világgazdaságot Dicken (2003) „new geo-economy”-nak nevezi, melyben az egyes területi szintek (a globális, szupranacionális, nemzeti és szubnacionális) szerepe újraértékelődik. Ezen belül én **dolgozatom további részeiben a szubnacionális, más néven mezoszintet fogom vizsgálni.**



Az eddig a témában született kutatások elsősorban a **közgazdaságtan területén**, mikro- vagy makroszinten, egyes **nagyvállalatok egyedi gyakorlata**, vagy **nemzetgazdasági mutatók**, és **azok dezaggregálása** alapján próbálták a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokat megfogalmazni, mérhetővé tenni, értékelni.

Példaként említem Fábíán Attila és Pogátsa Zoltán (2016) kiváló összefoglaló művét a gazdasági fejlődés közgazdasági elméleteiről, a területi egyenlőtlenségekről, a fenntartható fejlődésről és a kohéziós politikáról. A szerzők kiemelik egyrészt Barca és társai (2012) **helyközpontú megközelítését**, másrészt az új generációs modellek kapcsán, hogy azok egy része (pl. MASST (Macroeconomic, Sectoral, Social, Territorial modell) a helyi tényezők jellemzőire, a területi tőkére vezethető vissza. Érdekes példa a makro- és a mikrogazdaság összekapcsolására Paróczai és társai (2005) tanulmánya a makrogazdaság terület alapú irányításának néhány dilemmájáról.

Az eddigi hazai elemzések **egyike sem fókuszált** azonban a (nagy)vállalati beágyazódás, illetve beágyazottság jelenségére, a nemzetközi kutatások is főként a **regionális és nemzeti szintet vizsgálták**, és nem próbálták meg modellezni a folyamatokat. Ezen túlmenően a gazdasági szereplő-települési környezet viszonyrendszerét, azaz például egy adott nagyvállalat települési környezetében való vizsgálatára sem törekedtek. Ezeknek a hiányosságoknak az orvoslását célozza jelen kutatás megközelítésében és módszertanában egyaránt, mivel mint Csaba László (2014, 192) írja *Európai közgazdaságtan* című könyvében, „A magángazdaság kiépítése kapcsán tartós felismerésként adódott, hogy az idő és az ütemezés kérdése nem kapcsolható ki értelmesen se a leíró, se a normatív elemzésből.

**Dolgozatom helyét meghatározva** a különböző diszciplínák között egyetértek Bernekkel (2000), miszerint az „új gazdaságföldrajz” paradigmájának a gazdaságföldrajz szemléletváltásában nagyon fontos szerepe van, mely két oldalról is támogatja a megújulást. Egyrészt megalapozza a közgazdaságtan fő kutatási vonalában a térbeliséggel kapcsolatos vizsgálatok kiemelt helyét, másrészt az egyes valós földrajzi helyek elemzése során feltételül szabja az alapvető közgazdasági, piacgazdasági folyamatok ismeretét, figyelembe vételét. Míg a közgazdaságtan a „lokalizáció” fogalma alatt a tér és a hely között általában nem tesz különbséget, addig a földrajz- és regionális tudomány e fogalmakat mindig is eltérően használta.<sup>5</sup>

### 1.2.1 Nagyvállalatok az új világgazdaságban

Kutatásom szempontjából **fontos az általam vizsgált nagyvállalatok besorolása** az egyes meghatározások alapján, ezért ebben az alfejezetben összefoglalom a legfontosabb meghatározásokat, az általam alkalmazott, transz- és multinacionális vállalat kifejezések alátámasztásaként.

**A transznacionális vállalatok** a globális gazdaság főszereplői. Ezek a vállalatok a termelés országhatárokon átnyúló megszervezésével behálózzák az egész világot (Erdősi, 2003). A nagyvállalatok lokalizációs döntései, és az ezek alapját képező lokalizációs stratégia az élesedő globális verseny egyik alapvető versenytényezője és egyben előnye lehet. Számos szervezet és szerző határozta már meg a transznacionális vállalat fogalmát, melyek közül a legjellemzőbb, és a dolgozat szempontjából legrelevánsabb megfogalmazásokat foglaltam össze a következőkben.

**A transznacionális vállalat fogalma** a multinacionális vállalat fogalmára vezethető vissza. A multinacionális vállalat fogalma több mint fél évszázados, 1960-ban használta először a fogalmat David Lilienthal, az egyesült államokbeli Tennessee Valley Authority és az Amerikai Egyesült Államok Atomenergia Komissziója valamikori vezetője (Fieldhouse, 1986 in Incze, 2010).

---

<sup>5</sup> Nemes Nagy (1998) a terek felosztásában két alapvető tagolási irányt, a vertikálist és a horizontálist különíti el, melyek egymással szoros kapcsolatban vannak. A vertikális térségi felosztás az egyes térségi szintek megkülönböztetésére épül (pl. nagytérségi régió, ország, régió, megye, kistérség/járás, település), míg a horizontális térségi felosztás adott területek elhatárolását jelenti, pl. városok (települések) közötti horizontális partnerségi kapcsolatok.

Először a szakemberek még a nemzeti vállalat nemzetközi tevékenységéről beszéltek, amely általában egy külön szervezeti egységhez, nevezetesen a nemzetközi divízióhoz volt rendelve. Dunning (1993) meghatározása szerint azonban már azt a vállalatot nevezzük multinacionális vállalatnak, amely több, mint egy országban birtokol és ellenőriz javakat és szolgáltatásokat.

Ezen kívül a szakirodalom ma már megkülönbözteti az egyes országok vagy régiók multinacionális vállalatait speciális fogalmakkal csoportosítva őket. Ilyen például a feltörekvő multinacionális (emerging multinational company) kategória, amelyet általában az egyes feltörekvő országokban kialakult vállalatokra, mint például a kínai, dél-amerikai, indiai multikra használnak. A kései multi (latecomer MNC) fogalmat azokra a multinacionális vállalatokra használja a szakirodalom, amelyek gazdaságilag fokozatosan felzárkózó országokban jöttek létre, és amelyek úgy váltak multinacionálissá, hogy különböző szerződéses viszony révén kapcsolódtak a hagyományos multikhoz, és az így megszerzett tudás tovagyrűztetése révén egy idő után önálló multiként jelentek meg a globális piacon (Mathews, 2006). A multinacionalitást különböző indikátorokkal is össze szokták kapcsolni, mint például a külföldi leányvállalatok száma, a külföldi tőke és értékesítés nagysága, a külföldön foglalkoztatottak száma (UNCTAD, 2003).

**A nyolcvanas években a multinacionális fogalom mellett megjelent a transznacionális vállalat fogalma is,** melyet Bartlett és Ghoshal (1989) vezetett be. Ezt az elnevezést a piacok globalizációja tette szükségessé, melynek során a globálissá váló iparágakban működő multinacionális vállalatoknak egyre inkább szembesülniük kellett a lokális válaszképesség és globális hatékonyság dilemmájával.

A szerzők szerint a globális integráltsággal és lokális válaszképességgel egyszerre jellemezhető transznacionális vállalatok eredményesebbek a csak lokális válaszképességgel jellemezhető multinacionális vállalatoknál vagy a csak globális integráltságra törekvő globális vállalatoknál (Incze, 2010). A kilencvenes években létrejött globális vállalatok már eleve az egész világot tekintették piacuknak, **a lokális válaszképességet pedig gyakran helyi hálózatokhoz való kapcsolódás révén valósítják meg, amely tevékenységet én a vállalatok helyi beágyazódásának részeként értelmezem.** A multi- és a transznacionális vállalatok megkülönböztetése a tőke alapján lehetséges, mert míg a transznacionális vállalat esetében a tőke egy országhoz kapcsolódik, úgy a multinacionális vállalat esetében a tőke több nemzethez tartozik. Az OECD meghatározása szerint a „transznacionális vállalatok olyan cégek, amelyek különböző országokban működő leányvállalatokat, vagy más egységeket foglalnak magukba (legyenek azok magán-, állami-, vagy vegyes tulajdonban). Ezek közül egy, vagy több képes arra, hogy döntő befolyást gyakoroljon a többiek tevékenységére és elossza az ismereteket és a forrásokat.

Simai (2000, 18) meghatározása szerint „transznacionálisnak tekinthető az a vállalat, illetve társaság, amelynek működése - külföldi leányvállalatai révén - egyszerre több nemzetgazdaságra terjed ki, üzletpolitikája pedig a vállalat összműködésének eredményességére, globális optimalizálásra orientált, és elsősorban az „anyagazdaságban” levő bázis, illetve irányító csoport érdekei által meghatározott. Magát a folyamatot, amely a transznacionális társaságok globális terjedését jelzi, transznacionalizálódásnak nevezzük”.

„Az ENSZ Transznacionális Vállalati Központja (UNCTC) meghatározása szerint transznacionálisnak nevezhetők azok a vállalatok, amelyeknél a következő három kritérium megvalósul: a) gazdálkodási tevékenységüket két, vagy több országban folytatják; b) centralizált döntéshozó rendszerük van és globális stratégiát alkalmaznak; c) különböző országokban levő vállalatok között az információkat, a forrásokat és az eszközöket megosztják.

Cséfalvay (2004, 205) szerint a „multinacionális” kifejezés „nem több, mint egy vállalat típus megnevezése – olyan vállalaté, amely több országban is tevékenykedik”. A transznacionális vállalat - ellentétben a multinacionális vállalattal - egy sok telephelyből álló, széles nemzetközi és földrajzi munkamegosztásba ágyazódó funkcionális vállalati hálózat. Ebben a hálózatban már elmosódnak az anyaország és a külföld közti határok, a vállalat számára a Föld egésze jelenik meg, mint lehetséges telephely és lehetséges piac. Korunk transznacionális nagyvállalatai már globális bázison termelnek, a vállalati funkciókat globális keretben szervezik és telepítik, termékeiket globális piacon értékesítik.

A transznacionális vállalat fogalmát Cséfalvay (2004, 207) kétféleképpen, egy szűkebb, statisztikai és egy tágabb, stratégiai megközelítésben határozza meg. A szűkebb, statisztikai megközelítés szerint „transznacionális az a vállalat, amely a vállalat anyaországán kívül is birtokol – akárcsak részlegesen – valamely vállalati egységet.

A tágabb, stratégiai jellegű definíció alapján a transznacionális vállalat elhatárolásához nem a tulajdonosi viszony az elsődleges szempont, hanem a vállalat hatalma és képessége arra, hogy gazdasági tevékenységeit más országban is kontrollálja, koordinálja és irányítsa”. Bernek (2008) szerint a transznacionális vállalat fő jellemzői, hogy (1) anyavállalatán kívül minimum egy másik országban van leányvállalata teljes, vagy részleges tulajdonlásában, melynek minimális, alsó határa 10%-os tulajdonrész, emellett pedig (2) a termelés feletti ellenőrzési jogát több, mint egy országban gyakorolja, (3) kihasználja az országok és régiók termelési tényezői közötti különbségeket, és (4) fő célja a költségminimalizálás és a profit maximalizálás.

A különböző fogalmak tisztázásával kapcsolatos törekvések és eredmények (pl. Bartlett-Ghoshal, 1989; magyar nyelven pl. Antal Mokos és társai, 1999) ellenére a nemzetközi, multinacionális, transznacionális és globális jelzőket a nemzetközi és hazai szakirodalom is következtelen módon, gyakran felváltva használja. **Értekezésemben a multinacionális vállalat fogalmát, mint gyűjtőfogalmat használok a több mint egy országban működő vállalatokra, így a Cséfalvay-féle (2004), vállalatípus-alapú fogalmat alkalmazom, hozzátéve, hogy az általam vizsgált vállalatok megfelelnek a Bernek (2008) által a transznacionális vállalat kapcsán leírt jellemzőknek is. Ezek alapján a két fogalmat dolgozatomban szinonimaként alkalmazom.**

A transznacionális vállalatok lokalizációs döntései sok makro- és mikrogazdasági, valamint társadalmi és politikai tényező elemzésén alapulnak. A célpiac mérete és a termelési költségekben mutatkozó eltérések jelentik a legalapvetőbb szempontokat.

1999-ben a beruházási célterület megválasztása során a legfontosabb tizenkét szempont fontossági sorrendje a következők szerint alakult (Simai-Gál, 2000):

- 1) piac bővülése,
- 2) piac nagysága,
- 3) profitkilátások,
- 4) politikai és társadalmi biztonság,
- 5) jogi szabályozás környezete,
- 6) munkaerő minősége,
- 7) üzleti infrastruktúra minősége és az üzleti környezet,
- 8) emberi és pénzügyi erőforrásokhoz való hozzájutás,
- 9) bérköltségek,
- 10) K+F források és képességek,
- 11) állami kereskedelem-politika jellege,
- 12) nyersanyagforrások közelsége és hozzáférhetősége.

Csiki (2010) leírja, hogy **az egyes tényezők fontossága országonként és iparáganként eltérhet.**

A japán transznacionális vállalatok esetében például a nyersanyaghoz való hozzáférés biztosítása fontosabb lesz, mint általában a transznacionális vállalatoknál. Az elektronikai cégeknél pedig az olcsó munkaerő jelentősége kap a többi iparághoz képest nagyobb szerepet. A területi koncentráció vonatkozásában a nyolcvanas évek végéig erősödés volt jellemző, amit a kilencvenes években mérséklődés, majd az ezredfordulót követően stagnálás jellemezett, mivel a termelőterületek köre nem bővült számottevően ebben az időszakban. Mindezt a koncentrációs ráta és a HHI index (Herfindhal-Hirschman index (HHI) Nemes Nagy, 1998) is kimutatta.

Ezen túlmenően, ahogy Vápár (2013) is kiemeli tanulmányában a magyarországi német befektetések szempontjából **az utóbbi 10 év távlatában a német befektetők jövedelmük 50%-át visszaforgatták**, a magyarországi német működőtőke-állomány 50%-a újrabefektetett tőke.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> 2010 végén a Magyarországon befektetett németországi közvetlen tőkeállomány a német Bundesbank adatai szerint 16,9 milliárd euró volt, ezzel Magyarország Kelet-Közép-Európában (Csehország és Lengyelország mögött, és Szlovákia előtt) a 3. helyet foglalta el, mely azóta tovább emelkedett.

A folyamatos emelkedés meghatározó részét képezik a három általam vizsgált vállalat beruházásai, az Audi 900 millió euró értékű 2011-2012 évi bővítése, a Robert Bosch csoport 2011 év végén átadott új miskolci üzemcsarnoka, valamint a Mercedes 800 millió eurós induló zöldmezős beruházása először a 2008. évi telepítési döntést követően, majd pedig a közelmúltban, 2016 közepén a második kecskeméti gyár megépítésének hivatalos bejelentésével.

A hosszú távú fenntarthatóság és a magas hozzáadott érték szempontjából egyaránt alapvető fontosságú, hogy számos német autóiipari cég hozott létre K+F-központokat is hazánkban, elsősorban az ún. elsőrendű beszállító (Tier 1) vállalatok, így például a Robert Bosch, Knorr-Bremse és ThyssenKrupp (HITA, 2012). A jövőre vonatkozóan a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (AHK) 2013. évi felmérése szerint a 2014-2020 közötti időszakban a válaszó cégek 84%-a tervez új beruházást hazánkban, mely beruházások háromnegyede létszámbővítéssel járna, a létrehozandó munkahelyek száma több mint 1.700 (AHK, 2014).

**Megállapítható, hogy indokolt a hazánkban működő, németországi székhellyel rendelkező transznacionális vállalatok és helyi tevékenységeik vizsgálata.**

### *1.2.2 Nagyvárosok és közepes méretű városok az új világgazdaságban*

**A nagyvárosok a világban a fejlődés hajtóerői** és egyben a külföldi működőtőke (KMT) beruházások helyszínei, a posztindusztriális gazdaságot a nagyvárosok dominálják (Cséfalvay, 1999; Erdősi, 2003; Kratke, 2006; Lengyel-Rechnitzer, 2000). A globális városok komplex térbeli hierarchiába és hálózatba szerveződnek (Sassen, 1991; Friedmann, 1995; Hall, 1966). **A nagyvárosok a gazdasági-társadalmi fejlődés, modernizáció, megújulás terei**, melyek jelenlegi fejlődését főként az informális gazdaság és a terciálizálódás támogatja. Napjaink globális rendszerét két fontos "téralkotó" technológia folyamatos fejlődése is jellemzi, melyek az információs-kommunikációs technológia és a közlekedés. A tér-idő kapcsolatok átrendeződésével az időben és térben konvergáló folyamatokhoz paradox módon földrajzi egyenlőtlenség társul. Vannak a nemzetközi munkamegosztásba jól integrálódott "fontos" helyek, és vannak abból kimaradók (Dicken, 1992). A hagyományos városi jegyek az eddigiekből kimagasló mértékű koncentrációját Castells is kiemeli (1996), valamint csomóponti szerepüket a szolgáltató és információs hálózatokban Enyedi is hangsúlyozza (2001). **A transznacionális vállalatok számára szükséges és egyben nélkülözhetetlen erőforrások és infrastruktúra is nagyvárosi környezetben áll rendelkezésre.**

Ezen felül a nagyvárosi funkciók és intézmények, a pénzügyi és egyéb szolgáltatások, a szakképzett munkaerő, a felhalmozott tudás is itt összpontosul, az elsődleges fogyasztópiaccal együtt a globális gazdaság termékei számára (Kukely, 2006). **A nagyvárosok és a transznacionális vállalatok összekapcsolódása** oly módon történik meg, hogy az ezen vállalatok által uralt globális gazdaságot a nagyvárosokból, a globális gazdasági hálózatok csomópontjaiból irányítják, ahol a gazdasági tevékenységek sűrűsödnek (Krugman, 2000) és a döntések születnek. Az innováció-vezérelt gazdaság kulcságazatainak - a kutatásintenzív ipar és a tudásintenzív szolgáltatások - összpontosulása is a nagyvárosi régiókban történik. Mindez meghatározza, hogy egy nagyváros milyen feltételekkel tud bekapcsolódni a nemzetközi városversenybe, s mennyire bizonyul versenyképesnek az innováció-vezérelt gazdaságban. Ezek révén lehetnek az európai nagyvárosi térségek az európai gazdaság motorjai és Európa világpiacon integrációjának fő csomópontjai, mely szerepet tovább erősít a transznacionális vállalatok hálózatában elfoglalt szerepkörük. **Az európai városok közötti verseny egyre fokozódik**, és ezzel együtt az egyes városok pozíciója jelentősen változik. A transznacionális vállalatok irányító és fejlesztőközpontjai jellemzően a metropoliszokba települnek, míg a regionális, helyi piacokra épülő vállalatok inkább a nagyobb városok környékére, vagy kisebb városokba (Sassen, 2000). Emellett a tudásalapú termelőtevékenység és a high-tech ágazatok továbbra is a nagyvárosi centrumokban koncentrálódnak, a hagyományos, technológiaközpontú termelő ágazatok, például a járműipar képviselőivel együtt.

**A nagyvárosok versenyében az elmúlt években a kelet-közép-európai régió nagyvárosainak helyzete javult, felértékelődött.** Ahogy Enyedi (1996) is kiemeli, a rendszerváltás utáni gazdasági átalakulás leginkább a nagyvárosoknak kedvezett. Ennek fő okai, hogy itt álltak rendelkezésre az átmenet legkedvezőbb feltételei, melyek a gazdasági, politikai és igazgatási irányító funkciók koncentrációja, a képzett munkaerő magas aránya, és az infrastrukturális szint. A napjainkban folyó globalizációs folyamat egyik meghatározó jellemzője a termelés fragmentálódása, mely többek között a félkész, vagy feldolgozás alatt lévő termékek jelentős mértékű áramlását eredményezi (Jones-Kierzkowski, 2005) és véleményem szerint egyben erősíti is a lokalizációs folyamatokat, és települési szintre „hozza le” őket. Ezt a folyamatot a 7. táblázatban foglaltam össze Bernek (2000) alapján, néhány helyen kiegészítve (*dőlt betűvel jelölve*).

**7. táblázat: A lokalizáció fogalmának átértékelődése**

<b>Időszak</b>	<b>A lokalizáció fogalmának átértékelődése a települési szint javára</b>
<b>1970-es évek</b>	Világgazdaság=egy-egy nemzetállamok és a közöttük lévő külkereskedelmi kapcsolatok összessége. A nemzetköziesedés fő fokmérője az volt, hogy a nemzetközi kereskedelem növekedési rátája meghaladta a nemzetgazdaságok összteljesítményének alakulását. lokális=nemzetgazdaság (ország) vagy nagyterületi régió (pl. kontinens)
<b>1990-es évek</b>	Átmeneti korszak, melyben az egyes államok közötti politikai-gazdasági kapcsolatok összességén alapuló világgazdasági rendszer egy világméretű piacgazdaság kialakulása felé halad. A nemzetgazdaságok felől a hangsúly a globális világpiac meghatározó szerepe felé tolódik el.
<b>Napjaink</b>	A legfontosabb térségi szint maga a globális gazdaság, mely szinten érvényesülnek legjobban a meghatározó elemek és tendenciák, így pl. a rendkívül gyors technológiai ( <i>IKT!</i> ) fejlődés, a transznacionális vállalatok, a nemzetközi termelési rendszerek, a pénz kiemelkedő szerepe. <i>Egyre fontosabbá válnak a nemzetgazdasági szint feletti és alatti szintek.</i> Így a lokalizáció fogalma is átértékelődik, amely jól nyomon követhető a transznacionális vállalatok üzletpolitikájában, <i>telepítési és fejlesztési döntéseiben is, kiemelten az egyes térségek, települések javára.</i>

*Forrás: Bernek (2000) alapján saját kiegészítés és szerkesztés, 2016*

**A rendszerváltás után a kelet-közép-európai országok nagyvárosai is bekapcsolódtak az európai városok versenyébe,** és ebben az időszakban ezekben a nagyvárosokban három folyamat zajlott egy időben: a politikai és gazdasági átmenet; a reintegráció a világgazdaságba, ill. az EU-csatlakozás; valamint a nagyvárosi térségek metropolizációs folyamata. Ennek legfontosabb szegmensét a fejlett üzleti szolgáltatások és az irányítási funkciók növekvő koncentrációja jelenti, igaz, a nyugat-európai nagyvárosokhoz képest megkésve. A világvárosok rangsorában a kelet-közép-európai fővárosok ugyanazon a szinten helyezkednek el (Erdősi, 2003), a nagyvárosok hierarchiájának harmadik szintjén (Friedmann, 1995).

Az általam vizsgált városokat (Győr, Kecskemét és Miskolc) Kunzmann (2009) definíciója alapján sorolom a nemzetközi viszonylatban közepes méretű városok közé, aki szerint ezek a városok a jelenlegi, Európát is jellemző metropolisz-láz vesztesei, és jelentős mértékben ki vannak szolgáltatva a globális gazdaság tendenciáinak.<sup>7</sup>

**Hazai viszonylatban nagyvárosként határozható meg mindhárom vizsgált város** mind népességszám, mind funkcionalitás alapján (Grosz-Rechnitzer, 2005).

<sup>7</sup> A legáltalánosabb meghatározás 20.000 és 200.000 fő közötti lakosságszám alapján határozza meg a közepes méretű városokat, mely meghatározást tovább árnyalhatja a népsűrűség és a funkcionalitás.

Az 1990-es évek végén Beluszky Pál a magyarországi városhálózatról az EU-csatlakozás kapcsán Győri Róberttel írt tanulmányában (1999) az ország fejlettségi szint szerinti zónáit az alábbiak szerint határozza meg:

- „fejlett régió”: Északnyugat-Magyarország és a budapesti agglomeráció;
- „válság sújtotta hátrányos helyzetű nagyrégió”: Északkelet-Magyarország, az egykori „energetikai-ipari tengely” keleti szárnya;
- „a regionális kiterjedésű munkanélküliség régiója”: az Észak-Alföld, mely az 1960-as évekig egyveretű agrártáj volt, majd kedvezőtlen helyzetű és földrajzi fekvésű régió;
- „változatos, de alacsony fejlettségű terület”: Dél-Magyarország, mely több eltérő - többek között - városhiányos, apró- és kistelepülés, tradicionális jellegű, elsősorban árutermelő jellegű területekből áll.

A városállományra vonatkozóan a szerzők a településhálózatban, illetve hierarchiában elfoglalt pozíció (a városi alapfunkciók mennyisége és minősége) alapján Miskolcot és Győrt hiányos szerepkörű regionális központként jellemezték, míg a városok dinamikája, azaz a változások iránya, üteme, előrehaladása alapján Győrt és Kecskemétet a pozíciójukat javító városok, Miskolcot pedig a pozíciójukból veszítő, stagnáló városok közé sorolták.<sup>8</sup>

Beluszky (2000) a hazai tökevonzó központok jellemzésénél 2000-ben kiemeli Budapest kimagasló és egyértelmű vezető szerepét, valamint Győrt az ellenpólus városok ötöséből, amely véleménye szerint önálló szintet alkot. Ezt követik a megyeszékhely nagyvárosok, melyek közé Budaörs és Dunaujváros ékelődik be, valamint előkelő helyezést ért el néhány, budapesti agglomerációba tartozó város is, mint Gödöllő, Érd és Vác (Sikos, 2015). Mindemellett Enyedi (1999) egyik, a magyar településfejlődés integrációs kihívásai kapcsán az ezredfordulón írt művében csak Győrt, Miskolcot, Debrecen, Szegedet és Pécs (az öt „ellenpólust”) sorolja a hazai vidéki nagyvárosok közé.

**Az előzők alapján a vizsgált városokat jelen dolgozatban, hazai viszonylatban nagyvárosoknak, nemzetközi viszonylatban közepes méretű városoknak (medium size city) nevezem.**

**A vizsgált hazai nagyvárosok helyét vizsgálva a globális gazdaságban, azon belül is a járműiparban, elmondható, hogy a formálódó kelet-közép-európai járműipari versenyterben az ún. keleti Detroit (Edmondson, 2005) országok egyikeként hazánk az elmúlt évtizedekben erős pozíciót alakított ki.** A rendszerváltás időszakától kezdve számos OEM (Original Equipment Manufacturer, végtermék ((jármű)gyártó) és első szintű beszállító (Tier 1) vállalat kezdte meg Magyarországon a működését. Ezek meghatározó része a hazai nagy- és középvárosokban telepedett le. Az országhatárokon belül azonban **továbbra is jelentős, bár csökkenő mértékű regionális különbségek** jellemzők. A helyi adottságok a globális versenyben mindennap megfelelni kényszerülő vállalatok részére a fenntartható fejlődés motorjai, vagy éppen gátló tényezői is lehetnek.

**Véleményem 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, sikerességében.**

Ezek a nagyvállalatok jelentősen hozzá tudnak járulni az országon belüli területi egyenlőtlenségek csökkenéséhez a meglévő ipari kapacitások folyamatos, fenntartható fejlesztésével és új, magas hozzáadott értékű tevékenységek (pl. kutatás, fejlesztés, tesztelés, képzés) vonzásával, a vállalatok egyre fokozódó helyi beágyazódásával. Feltevésem szerint **minél mélyebb fokú a beágyazódás, annál nagyobb a valószínűsége a termelési és más típusú (core és non-core) tevékenységek folytatásának, új fejlesztések megkezdésének.**

Ha megvizsgáljuk a hazai városokba történő ipartelepítési folyamatot, az általam készített, nem teljes körű idősor is alátámasztja azt a tényt, hogy a járműipari cégek többsége az 1990-2000 közötti időszakban kezdte meg hazánkban működését.

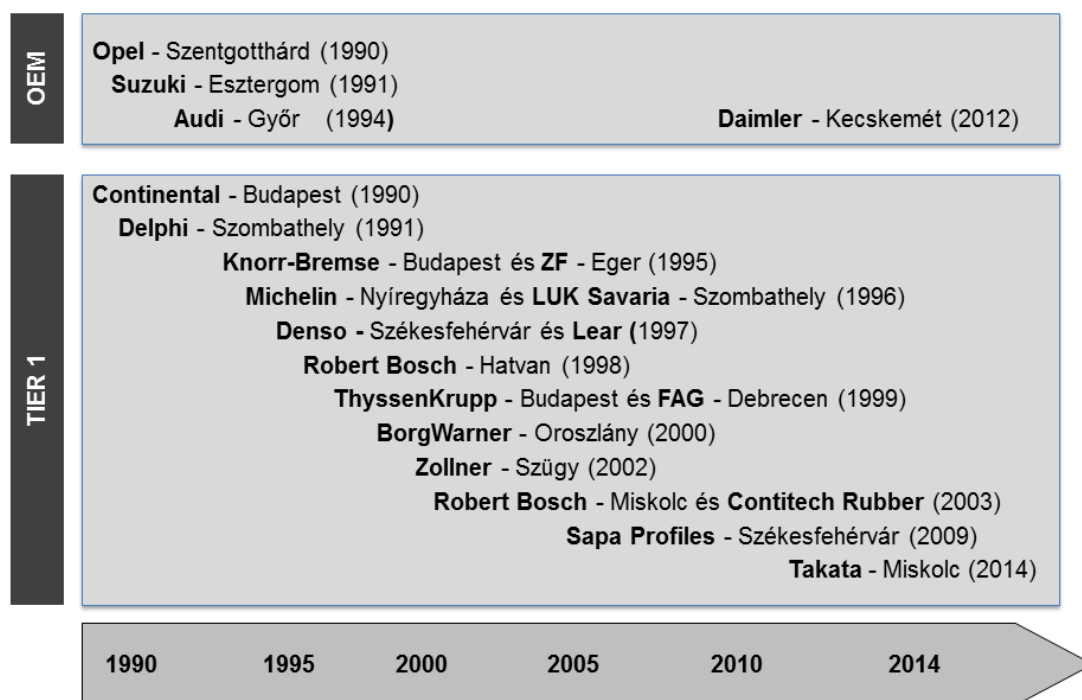
---

<sup>8</sup> A szerzők hivatkozták továbbá Rechnitzer (1998b) elképzelését is a határ menti városok által alkotott „aranypatkó”-ra vonatkozóan.

Ezt a tendenciát támasztja alá egy, a **járműipari beszállítók körében végzett, a Győri Járműipari Körzethez (GYIK) kapcsolódó kérdőíves felmérés** eredménye is, mely szerint a kutatás mintájában szereplő vállalatok alapítási és járműipari tevékenység megkezdési dátuma alapján a járműipari cégek többsége az 1990-2000 közötti időszakban kezdte meg hazánkban működését. A kérdőíves kutatás során vizsgált vállalatok 60,2%-át 1990-2000 között alapították, 11%-át 1990 előtt és 28,8%-át 2000 után, valamint, hogy a vállalatok egyharmada jött létre zöldmezős beruházás keretében (Páthy-Róbert, 2012). A kérdőíves kutatás eredményeként a kutatók megállapítják, hogy az autóipari tevékenység kezdete vonatkozásában az Észak-Dunántúl régió esetében a 2000 előtti cégek felülreprezentáltak. Megállapítható tehát, hogy a KKE régió trendjeivel összhangban, egy csúcsidezőszakot követően csökkenő mértékben, de továbbra is nő a vállalatalapítások száma a szektorban.

Egy másik tanulmány az autóipar foglalkoztatási hatásainak földrajzi aspektusai kapcsán szintén megállapítja a 2008 utáni időszakra jellemző, térben differenciált fejlődést, ám **új elemként kiemeli Borsod-Abaúj-Zemplén és Bács-Kiskun megye, mint az iparág Dunától keletre eső legfőbb hídfőállásainak látványos felértékelődését** (Molnár, 2013).

A fenti megállapításokat alátámasztják saját kutatási eredményeim is, amelyek alapján készített ábrán (3. ábra) jól látható mind az ún. csúcsidezőszak, mind a területi felülreprezentáltság, de megjelenik a keleti térségek felé történő elmozdulás is. Kiemelendő ugyanis, hogy a 2000-es években elkezdődött és napjainkra megerősödött **egy új tendencia**, miszerint az Észak-magyarországi és Dél-Alföld régiókban folyamatosan erősödik a járműipari jelenlét, a telepítések és a beruházások volumene és száma egyaránt dinamikusan nő.<sup>9</sup>

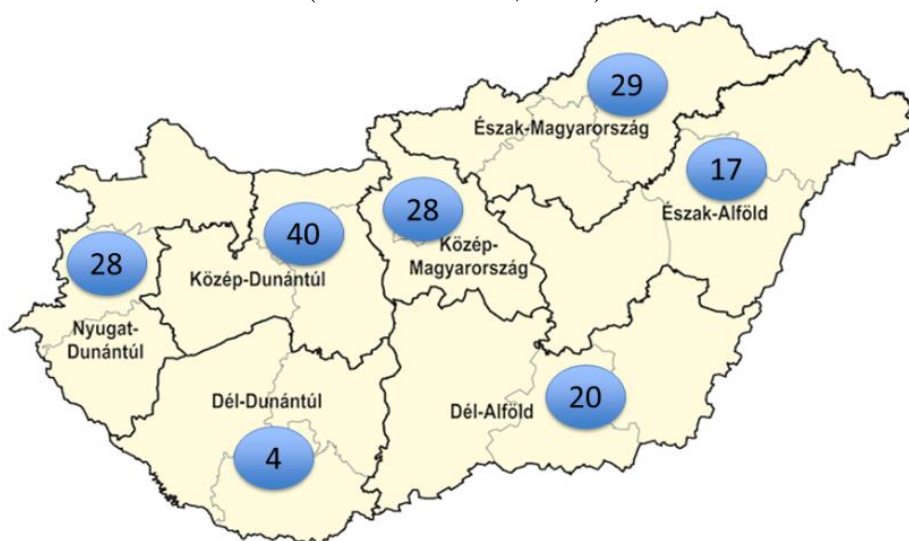


3. ábra: Járműipari vállalatok hazai letelepedésének idősora

Forrás: saját szerkesztés nyilvános adatokból, 2015

<sup>9</sup> Az ábrában dátumként az autóipari tevékenység megkezdése az irányadó, és az általam vizsgált 1990-2015 közötti időszakra vonatkozik, ezért abban például az Apollo Tyres Hungary Kft. a tervek szerint 2017 első felében induló gyöngyöshalászi gyártóüzeme, a 2016-ban bejelentett új Mercedes gyártóüzem, a thyssenkrupp debreceni beruházása, a ZF egri gyár bővítése (mindkettő 2017-ben bejelentett projekt) még nem szerepelnek.

A fentiekhez kapcsolódóan más kutatók a közelmúltban szintén megállapították, hogy a hazai nagyvárosokban és környezetükben található beszállítók fontos szerepet játszanak ezen térségek „perifériáinak” elmozdulásában, a centrumokkal való intenzív kapcsolataik alakításában, a települési funkciók kiszélesítésében (Csizmadia et al, 2012).



1. térkép: A legfőbb járműipari beszállítók területi koncentrációja 2015 évben (darabszám)

Forrás: saját szerkesztés nyilvános adatokból HIPA (Nemzeti Befektetési Ügynökség) alapján, 2015

További szempontként ha az autóiparra számított LQ indexet megvizsgáljuk, a Dunántúl északi része, mint centrumtér, egyértelműen kiemelkedik. Közép- és Nyugat-Dunántúl LQ értéke az országos átlag majd háromszorosa volt a 2010-es foglalkoztatási adatok alapján, és Észak-Magyarország jegyezhető meg még a régiók rangsorában, ahol valamivel az országos átlag alatt volt a mutató (0,91), míg a többi régiónál még az országos átlag felét sem éri el (Grosz, 2012). Ezt a megállapítást alátámasztja az általam a készített térkép is (1. térkép).

A területi egyenlőtlenségekhez kapcsolódóan a keleti régió megerősödésére vonatkozó megállapítást támasztja alá az a kérdőíves kutatási eredmény is (szintén a GYIK projekt keretében), hogy a központi régióban elhelyezkedő piacvezető műszaki egyetem (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem) és két Észak-Dunántúl régióban található egyetem (Széchenyi István Egyetem és Pannon Egyetem) után negyedik helyen a Miskolci Egyetem szerepelt a leggyakoribb együttműködő partnerként (Reisinger, 2012). Kiemelendő az erőteljes korreláció a munkanélküliségi mutatók és a nyugati megyékben megfigyelhető járműipari koncentráció között (8. táblázat).<sup>10</sup>

8. táblázat: A főbb járműipari központok munkanélküliségi mutatói (2015)

Település	Munkanélküliségi ráta (%)	Meghatározó (főként járműipari) vállalatok
Győr	2,69	Audi
Esztergom	3,46	Suzuki
Miskolc	7,44	Bosch
Kecskemét	5,53	Daimler, Kühne+Nagel, Knorr-Bremse
Szentgotthárd	2,79	Opel
Székesfehérvár	3,34	Videoton, Alcoa-Köfém, Denso
Szombathely	2,94	LuK-Savaria

Forrás: saját szerkesztés NFSZ 2015. áprilisi adat alapján, 2015

<sup>10</sup> Látható, hogy 3% alatti munkanélküliség három település esetében figyelhető meg, mely a gyakorlatban a teljes foglalkoztatottságot jelenti. Fontos kiemelni, hogy bár a miskolci és a kecskeméti adat magasabb a Dunától nyugatra fekvő megyék adatainál, a munkanélküliség csökkenő tendenciájú.



A hazai nagyvárosok kapcsán mind a nemzetközi trendeket, mind a hazai folyamatokat vizsgálva megállapítható, hogy **a hivatkozott kutatások és saját kutatásom eredményei egy irányba mutatnak**. Az elmúlt 15 évben **elmozdulás tapasztalható az ország keleti térségei felé, melynek tendenciája dinamikus és erősödő**. Ez több tényezőnek köszönhető, ezek közül kiemelendő az infrastrukturális ellátottság javulása, a megfelelő számban rendelkezésre álló képzett munkaerő, a helyi és országos kormányzati szervek együttműködési hajlandósága és az együttműködések hatékonysága. **A szektor centrumtérsege továbbra is a Dunántúl északi része**. A fentiek alapján kutatásom során mind a járműipar centrumtérségében, mind pedig a két említett, megerősödőben lévő területen elhelyezkedő településeket vizsgáltam.

**Itt emelendő ki**, hogy a magyarországi közép- és nagyvárosok az ipar és a külföldi működőtőke fogadásában **eltérő fejlesztési stratégiát** követtek. Ez alól nem kivétel a három vizsgált település sem. A külföldi működőtőke – és az ehhez kapcsolódó ipartelepítés – első hulláma Győrt érte el a leghamarabb, és a város kedvező adottságait és ipari hagyományait kihasználva jól, befogadó módon reagált a kínálgató lehetőségre. Az előzőkben tett - a keleti országrész ipartelepítési döntésekben történő felértékelődésére vonatkozó - megállapítás fenntartása mellett azt is meg kell jegyezni, hogy **a nagy volumenű ipartelepítési döntések továbbra is elsősorban a tradicionális nagyközpontokat érintik**. A nagyvállalatok letelepedésének, beágyazódásának hatásai elsősorban azok „külső” és „belső” tereiben érvényesülnek, a vidéki területekre csak korlátozott mértékben terjednek át. A termelési, gazdasági hagyományok és értékek a befogadó közeg részeként a vállalati beágyazódás fontos tényezői.

**Megállapítható, hogy indokolt a mezoszint, és ezen belül a hazai viszonylatban nagyvárosok, mint az (újra)iparosítás fő tereinek a vizsgálata.**

### 1.3 A helyi szint szerepe a gazdaság térbeliségében

*„Végső következtetésünk: jöllehet a közgazdaságtudomány kevésbé érdeklődik a városok iránt, mégis e településforma működteti a modern gazdaságot.”*  
(Enyedi, 2012, 28)

Az előzőkben bemutatam az általam vizsgált téma két fő előzményének, kiváltó okának, a globalizációnak és az újraiparosításnak meghatározó nemzetközi és hazai tendenciáit, majd az új gazdaságföldrajz vonatkozásait a hazai nagyvárosok és a transznacionális nagyvállalatok meghatározása kapcsán. **A következőkben a téma szempontjából legrelevánsabb elméleti kereteket mutatom be**. Elsőként a telephely- és fejlesztési hely elméleteket, a növekedési pólus elméleteket, majd az innovációs és más, kapcsolódó fogalmi modelleket foglalom össze, és határozom meg kapcsolódási pontjaikat témám és dolgozatom szempontjából. A modern gazdaság elhelyezkedése főleg térhálózatokkal jellemezhető. A világ gazdaságot a globális városok hálózata irányítja, melyekben a transznacionális vállalatok és a nemzetközi pénzügyi szervezetek központjai működnek. A termelő nagyvállalatok sem ipari körzeteket, hanem elsősorban beszállítói hálózatokat hoznak létre (Enyedi, 2000). Vápar dolgozatában részletesen elemzi a globális-lokális paradoxon-t, és a globalizáció folyamataival összhangban a lokalizáció felerősödését és a lokális tényezők felértékelődését (Vápar, 2012). A fentiek megértéséhez **szükséges a helyi és térségi, regionális szintű elméleti keretek és modellek ismerete**.

#### 1.3.1 Telephely- és fejlesztési hely elméletek

A telephelyelméletek fő célja a gazdasági tevékenységek térbeli elhelyezkedését meghatározó tényezők elemzése, melynek során a piaci szereplőket és azok működésének térbeli jellemzőit, azok kölcsönhatásait vizsgálja. Területi egységei a mikroszervezetek (pl. vállalatok, helyi önkormányzatok, háztartások).

Ezzel szemben a regionális makroökonómia az egyes régiók gazdasági teljesítményével, növekedésével, fejlődésével és annak problémáival foglalkozik, területi egységei pedig a régiók. Lengyel és Rechnitzer (2004) fontos megállapítása a telephelyelméletekkel kapcsolatban, hogy azok *egyrészt* az adott korszakhoz kötődnek, mivel a szállítási-kommunikációs háttérfeltételek, a technológiai-technikai tényezők meghatározók, *másrészt* a telephelyelméletek függenek az uralkodó közgazdaság-tudományi irányzatoktól, mivel azok térbeli kiterjesztésére törekszenek.

**Saját kutatásom a két szint között, a mezoszinten helyezkedik el.** Az alábbiakban (9. táblázat) Lengyel és Rechnitzer (2004) öt szakaszát alapul véve a telephely elméletek kapcsán, saját tapasztalatom alapján kiegészítettem azt egy hatodik szakasszal (*dőlt betűvel jelölve*).

9. táblázat: A telephelyelméletek szakaszainak és jellemzőinek összefoglalása

Irányzat	Elmélet	Kidolgozók és koncepció
“szellemi előfutárok”	<b>1. Mezőgazdasági területhasználat</b>	Johann von Thünen a 19. század első harmadában (1826) a mezőgazdasági termelés térbeli elhelyezkedésének, telephelyének és a kapcsolódó járadéknak a magyarázatára tett kísérletet izolált város körüli földhasznosítási modelljével. Fontos gondolatokat fogalmazott meg az ipari forradalom előtti, illetve az alatti mezőgazdaság térbeliségéről, alapvetőnek véve a szállítási költségeket. Sokan Adam Smith és David Ricardo munkásságát is ide sorolják a távolság és a tér jelentőségének felismerése, valamint a komparatív előnyök és az egyes tényezők egyenlőtlen térbeli eloszlása közötti kapcsolat felismerése miatt.
“térbeli kiterjesztés”	<b>2. Iparosítás</b>	Alfred Weber (1909), Andreas Predöhl és Tord Palander az ipari telephelyelméletek főbb kidolgozói voltak a 19.-20. század fordulóján. A szabadversenyos kapitalizmust vették alapul, a nagyipari üzemek működésének optimális földrajzi helyét a főbb termelési költségeket, szállítási és bérköltségeket minimalizálva határozták meg. Alfred Marshall a lokális extern hatások jelentőségét ismerte fel az iparági körzetek vizsgálata kapcsán.
	<b>3. Térbeli verseny és egyensúly</b>	A két világháború között ide sorolható Walter Christaller (1933) központi hely elmélete, az erre alapuló városhierarchia, és August Lösch (1940) általános térbeli egyensúly elmélete, valamint Edgar M. Hoover és Harold Hotelling munkássága a verseny térbelisége kapcsán. A telephelyválasztás fő mozgatórugója a profitmaximalizálás, de ezen szerzők már a szállítási költséget, valamint a versenytársak és a fogyasztók térbeli elhelyezkedését is figyelembe vették. A neoklasszikus közgazdaságtan főbb eredményeinek térbeli értelmezése jellemzi a korszakot.
“általános térgazdaságtan”	<b>4. Telepítések optimalizálása</b>	Egy általános közgazdaságtudományi térelmélet kidolgozása indult meg. Kiemelendő Walter Isard munkássága, aki a regionális gazdaságtan (1956-tól a társadalomtudományok egyik ága) iskolateremtő egyénisége. Ide tartozik Francois Perroux (1964) és Jacques Boudeville (1968) növekedési pólus elmélete, valamint Gunnar Myrdal (1957) egyenlőtlen térbeli fejlődés modellje. William Alonso munkássága a városgazdaságtan és társadalom kapcsán kiemelendő. A korszakot a gazdasági tevékenység térbeliségére ható tényezők, a települések és infrastruktúrák vizsgálata, területi termelési függvények kidolgozása jellemzik.
	<b>5. Globális gazdaság</b>	Nevesebb kutatói napjainkban Paul Krugman (új gazdaságföldrajz), Michael Porter (klaszteresedés, versenyelőnyök), Alen J. Scott és Michael Storper, valamint Alfred Marshall, akit az irányzat képviselőinek jelentős része szellemi mesterének is tart. Ide sorolható még Torsten Hagerstrand az innovációk terjedése kapcsán. Ennek az elméletnek a főbb háttérjellemzői már a számítógépes hálózatok, IKT technológiák alkalmazása, a felkészült munkaerő tömeges jelenléte, az innovációk és csúcstechnológiák alkalmazása.
„a fejlesztések terei”	<b>6. Globális hálózatok</b>	A transznacionális vállalatok ipartelepítési döntései háttérében álló “részmagyarázatokat” szintetizálta John H. Dunning (1980) az eklektikus elmélet megalkotásával. Bernek (2001) „stratégiai földrajzi hely” elmélete, valamint Boschma (2005) „közelség” (proximity) öt fajtájának meghatározása és a vállalati beágyazódás (corporate embeddedness) különböző elméletei (pl.: Polányi, 1944; Granovetter, 1985; Nelson, 1994; Uzzi, 1997; Beckert, 2003; Kloosterman, 2010) és a területi tőke elméletek (Camagni, 2008, 2009) és innovációs modellek (Etzkowitz-Leydesdorff, 1998; Carayannis et al., 2012).

*Forrás: saját szerkesztés és kiegészítés Lengyel-Rechnitzer (2004) alapján, 2015*

**A telepítési döntéseket a vállalatok egy összetett szempontrendszer alapján hozzák meg,** melyben a gazdasági mellett, társadalmi, környezeti és kulturális tényezők is szerepet játszanak. Vannak ún. hard, vagy kemény, és ún. soft, vagy puha telepítési tényezők. **Kemény** telepítési tényezők például a telekár, az infrastrukturális ellátottság, a munkabér nagysága és a munkaerő ellátottság, a ledolgozott munkanapok és ezzel szemben szabadnapok száma, a helyi iparüzési és más (pl. telek) adó mértéke. Ezek megjelennek a befektetési költségszámításokban is.

**Puha tényezők** ezzel szemben **nem jelennek meg közvetlenül a számításokban,** mint például a helyi befektetés-szervezési rendszer fejlettsége, felsőoktatási intézet, nemzetközi iskola/óvoda megléte, ám sokszor e tényezők döntik el a szoros telephelyi versenyt.

**Véleményem szerint ma már nem elsősorban és kizárólag telephely-elméletet, hanem fejlesztési hely elméletet is meg lehet határozni.** Nyilvánvaló, hogy a vállalatok különböző funkciót ellátó egységeinek telepítésekor azoknak eltérő lokalizációs igényei vannak. A központ "headquarter" funkciók mind a vállalat térbeli felépítésében, mind a térbeli településszerkezetben a koncentrációt erősítik, elsősorban nagyvárosokban, sőt, globális városokban koncentrálnak. Ezzel szemben a termelési egységek telepítése elsősorban a dekoncentráció irányába hat. **A kezdeti, első, elsősorban termelési célú befektetési döntéseket** mind újabb, elsősorban **fejlesztési célú befektetési döntések követnek,** de csak az ún. stratégiai befektetési helyszíneken. A kérdés tehát az újraiparosítás korában hazánk számára az, hogy ezeknél a magas hozzáadott értéket vonzó újrabefektetéseknél is megállja-e a helyét.

**A fejlesztési helyek kiválasztásának feltételrendszere** pedig részben eltér, és **jóval szigorúbb,** mint a telephelyek esetében. Ehhez kapcsolódik Dunning (1980) eklektikus elmélete (más néven OLI paradigma) is, mely szerint a vállalat az exporttal szemben akkor részesíti előnyben a működőtőke-beruházást, ha ezzel a cég tulajdonosi és tranzakciós költségelőnyökre tehet szert, valamint a helyi termelési feltételek is kedvezők (Szanyi, 1997). A stratégiai helyzet-előny forrásait három csoportra osztja:

- a tulajdonspecifikus előnyök (O — ownership advantages),
- a befektetés helyére vonatkozó lokalizációs előnyök (L — locational advantages) és
- az internalizációs előnyök (I — internalization advantages).

Dunning (1993) a beruházásokat négy fő csoportba sorolja. Megítélése szerint **a helyi erőforrásokat kiaknázó és a piacorientált beruházások** a bemutatkozó, első befektetések. **A hatékonyságnövelő és a stratégiai előnyökre** (mind globális, és országos szinten) **törekvő** befektetések általában pótlólagos jellegűek, tehát már létező kapacitásokat változtatnak meg. Bernek (2001, 1) szerint a stratégia legfontosabb célja, „hogy kiválassza az adott vállalat működéséhez legkedvezőbb stratégiai földrajzi helyet”. A cél természetesen a „globális optimalizáció”, vagy másképpen fogalmazva az „abszolút költségelőny”, amelyre a szerző szerint minden világgazdasági és nemzetgazdasági tendencia visszavezethető. A K+F tevékenységek legfontosabb célterületeiként globálisan az Egyesült Királyság és Németország preferált, valamint az "Európa kapuja"-nak is nevezett Benelux államok, azon belül is Hollandia<sup>11</sup>.

A gazdasági körzetelmélet, vagy rajonelmélet kapcsán gondolati egyezés, hogy a gazdasági aktivitás meghatározó és egybefonódik az adott település társadalmának szempontjaival, ám ez a kapcsolat az én véleményem szerint **nem egyirányú. Megítélésem szerint egyrészt** a napjainkat jellemző erősen megnövekedett mértékű mobilitás miatt ez a viszonyrendszer **időben nem kellően stabil** ahhoz, hogy a gazdasági körzetek a társadalomszervezés alapjai legyenek. Másrészt a nemzetállamok szervező, koordináló szerepe jelentősen veszített jelentőségéből a helyi/térségi és nemzetállamok feletti szintek javára, **így a gazdaság területi folyamatai egyre inkább „lecsúsznak” a helyi szint irányába,** és ezzel párhuzamosan egyre inkább a **hálózatosodás,** és nem a koncentráció válik jellemzővé.

---

<sup>11</sup> A teljesség kedvéért a földrajzi gondolkodás másik két nagy gondolatrendszerét is említtem a központi helyek elmélete mellett. A tájelmélet kiemelkedő személyiségei közül Alexander von Humboldt, Vidal de la Blanche, Teleki Pál, Cholnoky Jenő és Prinz Gyula munkásságát emelem ki. Véleményem annyiban megegyezik a gazdasági körzetelmélet képviselőivel (pl. Krajkó, 1987), miszerint a gazdaság alapvető hatást gyakorol a társadalom területi szerkezetére, az egyik legerősebb régióképző tényező.

### 1.3.2 Növekedési pólus elméletek

A növekedési pólus elméletek kapcsán elsőként fontos megjegyezni Enyedi (2005) helyesbítését, aki utalva arra, a hazai szakirodalomban magát makacsul tartó feltételezésre, hogy a területfejlesztésben alkalmazható növekedési pólus elmélet F. Perroux nevéhez kötődik, leírja, hogy az valójában Boudeville (1968) eredménye.<sup>12</sup>

A 2014-2020 közötti európai uniós programozási időszakot jellemző módszertani paradigmaváltás a fejlesztéspolitikában számos új fejlesztési irány, eszköz megjelenését eredményezi mind uniós, mind tagállami szinten. A gazdasági fejlődés területi vonatkozásai, a koncentráció, az ún. póluspolitika a nemzetközi szakirodalomban is számos helyen megjelentek, a teljesség igénye nélkül említve a francia (Perroux, 1955; Boudeville, 1968), az egyesült királyság-beli (Parr, 1999), vagy az olasz (Bellandi, 2002) példákat.

A növekedési pólus elmélet gyakorlati megvalósításáról írt tanulmányában Faragó (1995) is utal Perroux (1950) növekedés-elméletére, melynek eredeti értelmezése szerint a növekedési pólus egymással kapcsolatban álló iparvállalatok területi agglomerációja. A modell sikerességének kulcsaként kiemeli, hogy nem az elmaradott területek, települések fejlesztésére épült a gyakorlat, hanem a fejlettebb területekre történő további koncentráció hozott fejlődést, melyet a területi diszperzió elősegítésével és a szomszédsági hatások kihasználásával terjesztettek ki további területekre. Végül, következtetésként a szerző a teve és a karaván, valamint az uszály és a vontatóhajó példáját használva sarkallt egy, az akkorinál komplexebb, gazdaságorientált területpolitikára, mely aztán jó tíz évvel később Pólus Programként alkalmazásra is került. Egy közelmúltbeli tanulmány is foglalkozik a két, térben értelmezett fejlesztéspolitikai koncepció, a növekedési pólusok, valamint az iparági körzetek szakirodalmával, az ún. „koncentrált decentralizáció” jellegzetességeivel (Faragó-Lux, 2014).

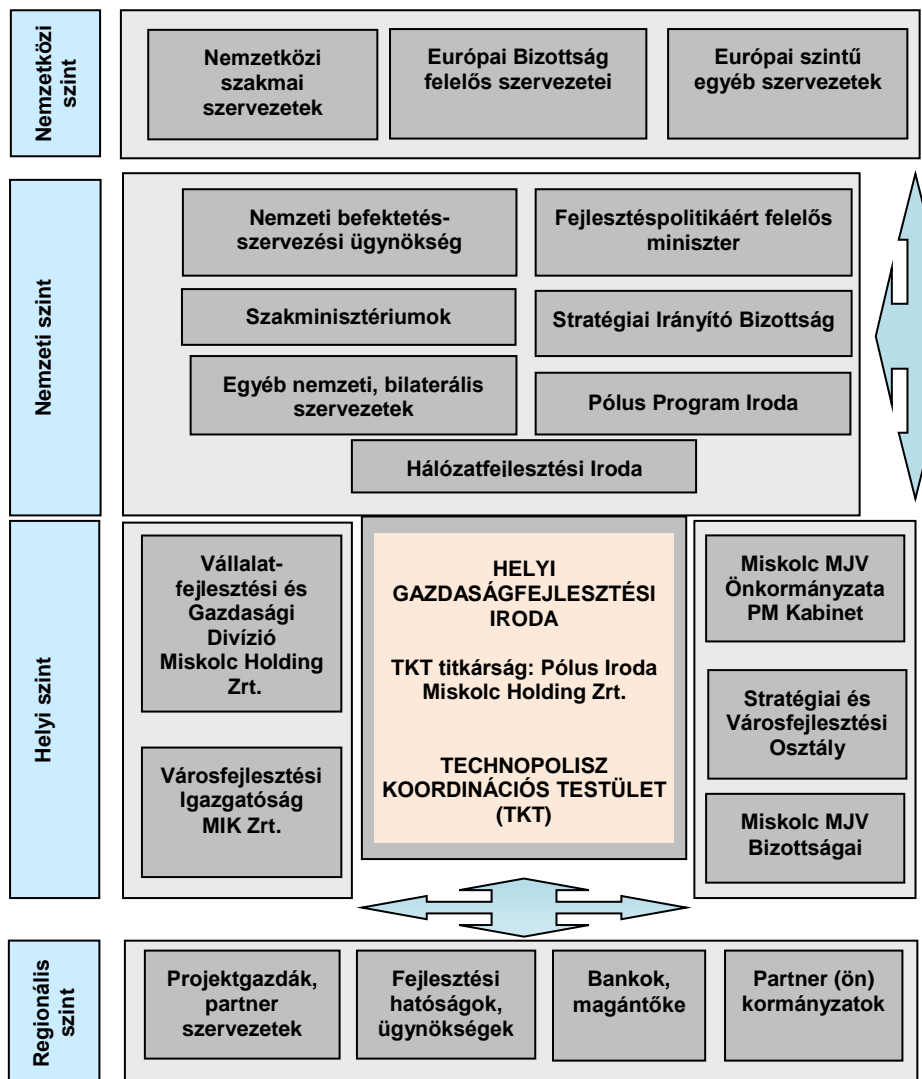
**A növekedési pólus elmélet számos kritikája között** megtalálható az alkalmazhatóság minimális feltételeinek meghatározatlansága, a központok számosságának és optimalizálásának kérdése, az elmaradott területeken kijelölt központok önfenntartóvá válásának folyamata körüli kérdőjelek és annak időbelisége, valamint a nagyvállalatok és beszállítóik, a kis- és közepes vállalatok (KKV-k) szerepének és részvételének lehetőségei, visszasságai. Ez utóbbi kapcsán Holland (1976) kiemeli, hogy mivel a területi egyenlőtlenségek a versenyképességben meglévő különbségekből fakadnak, így a vezető cégeket (elsősorban TNC-k) kell bevonni a problémás régiók esetében, valamint rámutat a KKV-k erősen korlátozott lehetőségeire a külső gazdaságosság kihasználása terén, ami pedig a növekedési pólus elmélet egyik legfőbb alapfeltevése.

A hazai regionalizmus folyamatában az elmúlt időszakban jelentős fordulat következett be a tervezési stratégiai regionális (NUTS 2) szint rovására a megyei szint (NUTS 3) pozíciójának megerősödésével és a kistérségi kategória (LAU 1) mellett a járási szint újra-megjelenésével. Ezeket a folyamatokat számos szerző elemzi, én is részletesen foglalkoztam a témával (Józsa, 2016). Jelen dolgozat szempontjából kiemelendő, hogy az előző programozási időszak egyik zászlóshajója, az ún. Pólus Program a vidéki nagyvárosok, azaz a helyi, települési szint (LAU 2) fejlesztésére helyezte a hangsúlyt, mely program gyakorlati megvalósítása az egyes pólus városok esetében eltérő tapasztalatokat hozott.

A 4. ábrán empirikus tapasztalatok alapján felvázoltam az egyik, általam vizsgált város Pólus Irodájának rendszerét.

---

<sup>12</sup> Az indoklást arra építi, hogy bár Perroux (1964) azon kevés számú közgazdász egyike volt, aki ismerte és alkalmazta a gazdasági tér fogalmát, ám ő a gazdasági növekedést tanulmányozta, s ebben a megközelítésben a ma húzóágazatoknak nevezett, korszerű, emelkedő gazdasági ágakat értette növekedési pólus alatt. A növekedési pólusra épülő regionális modell Boudeville nevéhez fűződik.



4. ábra: A miskolci Helyi Gazdaságfejlesztési Iroda szervezeti háttere és kapcsolatrendszere, 2007-2010

*Forrás: saját szerkesztés, 2014*

A miskolci helyi gazdaságfejlesztési rendszer (HGF) kialakításának lépései és tapasztalatai részletesen megtalálhatók az erről szóló tanulmányban (Józsa-Nagy, 2013). A dolgozat kapcsán két tényezőt emelek ki, egyrészt a szoros kapcsolatot, melyet a Pólus Program sikeres megvalósítása igényelt mind vertikálisan, mind horizontálisan a különböző szereplők, érdekeltek és projektgazdák között. Másrészt a külön, a célra dedikált helyi gazdaságfejlesztési szervezet (Gazdaságfejlesztési Iroda, azaz GFI) létrehozását és működtetését. Ezeknek a tevékenységeknek és magának az Irodának az elkülönítése és „láthatósága” alapvető feltétel volt. Ennek fontosságára később a primer kutatás eredményeinek bemutatása során még visszatérek.

## 1.4 Innovációs és más, kapcsolódó fogalmi modellek

*“Az innovációs folyamatok területi jellemzőinek, főként a modern technológia eszközei térbeli terjedésének vizsgálata a regionális tudományok egyik legdinamikusabban fejlődő kutatási irányzata.”*  
(Nemes Nagy - Ruttkay, 1987, 19)

### 1.4.1 Innovációs modellek

A fenti megállapítás kapcsán a szerzők az RSA (Regional Studies Association) XXV. Európai Konferenciáján Peter Nijkamp előadására hivatkoztak 1987-ben, amikor tanulmányuk a műszaki innováció néhány magyarországi földrajzi jellemzőjéről megjelent. Ezt megelőzően a hazai regionalizmus más jeles egyénisége is leírta már a földrajzi szempontú innovációkutatás megerősödését, majd az ún. innováció-orientált területfejlesztési politika kialakulását, melyet főként a 20. század második felében kibontakozott új technológiai robbanás egyik eredményeként értelmezett (Enyedi, 1981). Az innovációs modellek vizsgálatának bevezetéseként röviden **összefoglalom az elmélet keletkezéskori jellemzőit, a hazai helyzetet és adottságokat.**

**Az új elmélet** sajátos jellegét főleg az adta, hogy a műszaki-gazdasági megújulás alapvetően nem egy-egy gazdasági tevékenységhez, s így közvetve nem valamifajta egyedi területi adottsághoz kötődik, hanem **a társadalmi-gazdasági tevékenység egészében hatni képes szférákat, metódusokat és konkrét eszközöket teremtett.** Az új gondolatrendszer **az újító és az alkalmazó összekapcsolásának térbeliségét vizsgálta,** és ezáltal két fő aspektusát egyrészt a műszaki fejlődés új elemeinek, eszközeinek térbeli koncentrátságot mutató kifejllesztése, másrészt az azok felhasználására, alkalmazására való képesség, nyitottság feltételrendszerének kialakítása képezte. Az innovációk térbeli terjedését elősegítő elemek például a képzettség, a műszaki, szervezési kultúra szintje, az újításban való gazdasági és társadalmi érdekelttség, valamint a kihívásokra való reagálás szüksége és lehetősége (Nemes Nagy-Ruttkay, 1987).

Azt, hogy **hazánk milyen adottságokkal lépett be a legújabb fejlődési szakaszba,** a szerzők az 1980. évi népszámlálás egyik adatával jellemezték, mely szerint a kézi anyagmozgató, szállító munkát végzők száma akkoriban hazánkban több mint hatszorosan múlta felül a számítástechnikai foglalkoztatásúakat, rendkívüli területi szórtság mellett. A tanulmány az ipar erőteljes térségi és települési dekoncentrációja mellett a műszaki fejlesztés centrumainak erőteljes területi-települési koncentrációjára is rámutat.<sup>13</sup> A hivatkozott tanulmányban a szerzők leírják, hogy “a szellemi élet decentralizálása már másfél évtizede egyike a területfejlesztési célkitűzéseinknek”, ám ennek megvalósításának számos akadályát nevesítik. A következtetések között végül a tanulmány egy, a “termelő” és “nem termelő” szektorokat egyre kevésbé szétválasztó kiemelt infrastruktúrafejlesztési politikát sürget.

Egy szűk évtizeddel később, Dóry (1996) tanulmányában **összegezte a hazai kutatás-fejlesztés egyes jellemzőinek területi szerkezetét,** ahol kiemelte az egykor szebb napokat látott magyar tudományos kutatási és műszaki fejlesztési élet sorvadását, forrásainak jelentősen csökkenő volumenét. Beszámol a hazai tudományos élet aktív szakembereinek, kutatóinak és tudósainak számában bekövetkezett “megdöbbentő” csökkenési tendenciáról, és az ún. “belső agyelszívásról”, melynek során az egykori kutatók jól fizetett állásokat vállalnak az üzleti életben, főként vegyes és külföldi tulajdonú vállalkozásoknál. Felhívja a döntéshozók, gazdaságpolitikai irányítók figyelmét a lehetséges következményekre, az új hazai eredmények számának csökkenésére, a külföldi eredmények adaptációjának, továbbfejlesztésének korlátozó esélyeire. Ez az időszak egybeesett a rendszerváltással és az ahhoz kapcsolódó gazdasági-szerkezeti átalakulásokkal.

<sup>13</sup> Ezt a statisztikai adatok mellett a Videoton is jól példázta, mivel a korszerű vidéki nagyüzemek fejlesztő intézetei a fővárosban voltak találhatóak. Ennek oka nem természeti adottságokon alapuló determinizmus, hanem egyrészt a hatvanas-hetvenes évek folyamán végrehajtott szervezeti koncentráció, másrészt a szellemi potenciál, az elkülönült kutató-fejlesztő intézeti bázis és az egyetemi-főiskolai hálózat települési koncentrációja volt.

**A nemzetközi innovációs modellek rövid bemutatását** az innováció, mint komplex interaktív, részvételi alapokon nyugvó tanulási folyamat (Lundvall, 1992) meghatározásával kezdem, mely a visszacsatolások rendszerén és a linearitásból kivezető hálóban mozgás során válik stratégiai fontosságúvá.

**Az innováció elméleti alapjai és fogalma** kapcsán Joseph Alois Schumpeter (1935) az innováció 5 alapesetét különböztette meg, melyek az alábbiak:

1. új, a fogyasztók körében még nem ismert javak/egyres javak új minőségben való előállítás;
2. új, az adott iparágban még ismeretlen termelési és szállítási módszerek bevezetése;
3. új piacok feltárása;
4. új termelési anyagok (nyersanyagok, félkész áruk) beszerzési forrásainak feltárása;
5. új piaci helyzet kialakítása (pl. új monopolhelyzet teremtése, vagy megszüntetése).

Kiemelendő még J. A. Schumpeter Nobel-díjas közgazdász munkássága kapcsán, hogy őt említik az evolúciós közgazdasági irányzat elméleti atyjaként. Schumpeter a határhaszon elméletéből kiindulva dolgozta ki saját gazdasági elméletét és a tőkés termelés alapvető jellemzőjének, a gazdasági növekedés döntő tényezőjének tekintette az állandó innovációra való készletet. A „kreatív rombolás folyamata” kapcsán felvázolt elmélete (1950) szerint a kapitalizmus lényege az innováció lehetőségeinek keresése, az innováció lényege pedig az egyensúly agresszív lerombolására törekvés. Véleménye szerint a környezet nem adott, hanem állandó harc, mozgás: „kreatív rombolás” van benne, mely állandó dinamikus szelekciót hoz létre, és az innovatív vállalkozó az innováció motorja.

**Az innovációs modellek tipizálása** többféleképpen történhet, az értekezésben a neoklasszikus és az evolucionista modelleket emelem ki, melyek számos ponton eltérnek, a legalapvetőbb különbség a technikai fejlődés exogén, illetve endogén tényezőként való kezelése, felfogása. A neoklasszikus irányzat a technikát a gazdasági hatást vizsgáló szempontjából külső folyamatként, „fekete doboz”-ként értelmezi, míg az evolucionista megközelítés (neo-schumpeteriánus irányzat) szerint a technikai fejlődés endogén tényező. Fő képviselői közül Nelson és Winter (1977) vizsgálják a bizonytalanságokat, amelyekkel a cégeknek szembe kell nézniük, amely azért fontos, mert a beágyazódás kapcsán is találkozunk majd Nelson nevével, hasonló kérdések vizsgálata kapcsán. A fő újdonság a megközelítésben az, hogy a cégek folyamatosan variációkat termelnek, amelyek vagy sikeresek, vagy nem a környezeti szelekcióban (selection environment), mely azonban nem csak a piac, hanem ide értendők az intézményi struktúrák is, mely értelmezéssel máris a beágyazódáshoz kapcsolódunk. Az is közös a két koncepcióban, hogy a cég ugyan keresi a profitot, ám nem valósít meg maximalizációs logikát. Érdekességként említhető még az innovációs folyamat kiszámíthatatlansága miatt az a tény is, hogy mindig mást is létrehozunk, mint amit akartunk, amely további radikális innováció forrása lehet, ami azonban, mint nem várt hatás, negatív is lehet (Heidegger: a technika „sötét oldala”).

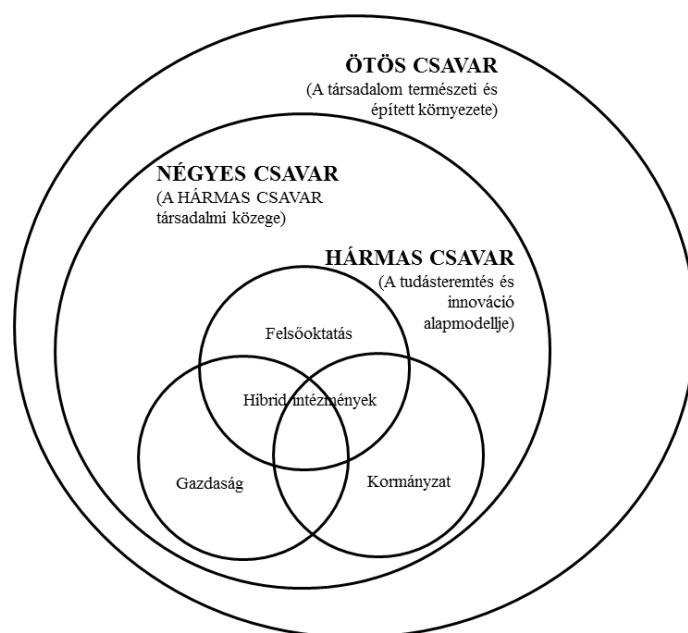
**Saját kutatásom kapcsán** az evolucionista modellek alapvető logikájával értek egyet, **azt a beágyazódással kapcsolom össze**. Ezen belül pedig az innovációs folyamatmodellek közül az egyik legújabbat, az ún. **ötös csavar** (quintuple, vagy penta helix) modellt veszem alapul a beágyazódás folyamatának, illetve a beágyazottság állapotának meghatározásánál, vizsgálatánál. **Kiemelendő, hogy a hármas csavar (TH)** mind az „állami” mind a „laissez-faire” modellekhez képest **egy új minőséget, új megközelítést jelent**, melyben a hangsúly az együttműködő, helyi/regionális szintű szereplők kapcsolatán, alulról jövő kezdeményezésein van, melynek során a bilaterális projektek trilaterális hálózattá, stratégiai szövetségekké alakulnak, melynek platformja a TH, és amely új szervezeti formák létrejöttét is eredményezheti. **A TH egyfajta fordítókörongként is funkcionál, mely a tudományos kutatást társadalmi fejlődéssé alakítja, és amelyben az egyes spirálok egymásba fonódnak („ágyazódnak”), és 'co-opetition' (együtt versenyzés: cooperation+competition) formában működnek együtt.**

A modell felhívja a figyelmet a tudástranszfer fontosságára, keretet adhat a lokális szereplők együttműködésének vizsgálatához, szervezéséhez. **Alkalmas különböző földrajzi szinteken történő vizsgálódásra**, és eszköze lehet a regionális gazdaságfejlesztési-stratégia alkotásnak is.

A szférák közötti intenzív kapcsolatok az explicit tudás (szabadalmak) mellett a rejtett (tacit) tudás átadására is alkalmasak (Teperics-Dorogi, 2014). Az együttműködések, kapcsolatok **egyszerre több szinten, dinamikákba ágyazottan** jelentkeznek és valósulnak meg melyeken belül a **hármass csavar** modell az **egyetem-ipar-kormányzat** interakciói által létrehozott trilaterális hálózat. **Intézményformálási platform jellege** a spirálok közötti szerep-átvételben gyökerezik, és új fejlesztési módszerekhez és stratégiákhoz vezet (Etzkowitz-Leydesdorff, 1998). Ezáltal az innováció végtelen folyamattá válik, amely kezdeményezések belső sorozataként valósul meg az intézményi szférák között (Etzkowitz, 2003), melyben az elemek között létrejövő interakció és szinergiák fontosabbak, mint maguk az elemek. A folyamati dinamikához a strukturális, szinergikus, nem lineáris kölcsönhatás hozzáad egy lényeges elemet, és így **maga a kölcsönhatás, mint plusz tényező** jelenik meg szinergikus sajátosságaival. **Az innováció** - a korábbi gyakorlattól eltérően - legtöbbször **központi elemmé válik**, mind az intézményi szférák „hármass csavar” modelljében az átfogó innovációs infrastruktúra kialakításának fókuszával (Etzkowitz, 2003), mind a kialakuló harmadik generációs innovációpolitikában, az egyes gazdasági részpolitikák összehangolt gyakorlatának innovációt támogató célkitűzésével (Európai Bizottság, 2002), valamint egyes kkv-k (Perry, 1995) stratégiai tervezésében egyaránt (Hronszky, 2003).

Az előzőekben bemutatott hármass csavar modellhez képest az ún. „**négyes csavar**” (Quadruple Helix) modell a TH kiterjesztése, továbbfejlesztése, melyben **a három szféra mellé beillesztették negyedikként a civil szférát**, a hármass csavar társadalmi közegeként.

Végül, **a környezet innovációra gyakorolt hatásainak felismerésével az „ötös csavar”** (Quintuple Helix) modell (Carayannis et al, 2012) is létrejött, amelyet én a beágyazottság vizsgálata kapcsán kiindulási modellként használok saját kutatásaim során. Ezt Penta Helix-nek is nevezik és a modellben már **a természeti és épített környezet** is szerepel. Mivel sem a csavar modellekben, a beágyazottság kapcsán pedig kiemelten **nem az egyes intézmények, hanem a közöttük létrejövő formális, és sok esetben informális szervezeti és/vagy személyi szintű együttműködések, kapcsolatok a meghatározó jelentőségűek**, így nem tartom az egyes intézmények meglétét, illetve a kapcsolatok intézményesülését kizáró, K. O. feltételnek vizsgálataim során. A következő ábrán Teperics és Dorogi (2014) alapján, az ő ábrázolásukat kis mértékben módosítva jelenítettem meg a csavar modellek összefüggéseit (5. ábra).



5. ábra: A helix innovációs modellek összefüggései

*Forrás: Teperics-Dorogi (2014) alapján általam módosítva, 2016*



**Kutatásom során** azért alkalmaztam a vállalati beágyazottság állapotának modellezéséhez alapul az ötös csavar modellt, mert véleményem és tapasztalatom szerint **jól kifejezi** azokat a tényezőket (elemeket), amelyek **a vállalati beágyazódás befogadó közegét** képezik. Ezen felül az általam vizsgált jelenségnek mind a **hálózatosodást**, mind az **innovációt generáló karakterét** jól visszaadja. Véleményem szerint **az ötös csavar modell egysége éppen a vállalati beágyazódás folyamata során alakul ki**, a spirálok egymásba fonódásán (ágyazódásán) és a több szintű, egymással párhuzamosan zajló együttműködések keresztül. Az egyetem-ipar-kormányzat hármás azonban nem fedi le teljes mértékben a beágyazódási folyamat területeit, ezért szükséges a társadalom és a természeti és épített környezet „bekapcsolása”.

A csavar modellek alapvetően rendszerben, **intézményesített együttműködési keretekben gondolkodnak**, az egyes szereplők helyzetéből, szemszögéből nem vizsgálják az innovációs folyamatokat. Én kutatásom során - és az általam alkotott modellben - elhelyeztem a nagyvállalatot, mint **a rendszer egy szereplőjét**, és bemutattam a kapcsolódásainak néhány **konkrét példáját** is, a teljesség igénye nélkül. Mivel nem intézményesítés volt a célom, hanem a formális és informális kapcsolatok teljes körének feltérképezése és megjelenítése, így az egyes elemeket is általánosabb megfogalmazásban használtam. Megközelítésem egyszerre testesíti meg **az ötös csavar modell konkrét alkalmazását** (és ezáltal alkalmazhatóságának visszaellenőrzését) egy **adott települési környezetben** és egyben **a modell kritikáját** is, miszerint nem szentel elég figyelmet egyrészt a nem intézményesített/intézményesíthető kapcsolatoknak, másrészt az egyes szereplők konkrét nézőpontjának, helyzetének és kapcsolódásainak.

A hagyományos „university-industry-government” (egyetem-ipar-kormányzat) hármás helyett például a **tudomány-gazdaság-(ön)kormányzat hármást** használtam. Ezt egészítettem ki a társadalom és a természeti és épített környezet elemekkel. Azáltal, hogy a nagyvállalat egyszerre valósít meg például duális felsőoktatást és vállalati tanszék működtetést a „tudomány” elemen belül és finanszíroz (részben vagy egészében) nemzetközi iskolát, óvodát, vagy a munkavállalók egészségügyi ellátását, bejárását, lakhatását a „társadalom” elemen belül, valamint végez beszállító-fejlesztési, relokalizációs és tanműhely működtetési tevékenységet a „gazdaság” elemen belül, ezeknek **a tevékenységeknek a hatása összeadódik, a folyamatok dinamikája** – és ezáltal a fejlődése is – **fokozódik**. Mindemellett **folyamatos** termék-, szolgáltatási- és szervezeti/intézményi **innovációk** is születnek, melyet más települések és vállalatok is átvehetnek és alkalmazhatnak.

Összekapcsolva ezeket a tevékenységeket és hatásokat a területi tőke fogalmával láthatóvá válik, hogy **a vállalati beágyazódás hogyan járul hozzá** egy adott település endogén fejlesztési tényezőinek növeléséhez – a fentiekén túlmenően más módokon is, például új kultúra, értékrend meghonosításával, a helyi értelmiség „helyben tartásával” – és ezáltal **a területi tőke növekedéséhez** mind a láthatatlan, mind a fizikai komponensek megerősítésével.

Mivel kutatásom során a vállalati beágyazódás témáját elsődlegesen **a vállalatok szempontjából** vizsgálom, így relatíve kevesebb figyelmet szentelek a települési hatásoknak, mely elemzési egységekre (a településekre) egyébiránt az eddigi kutatások jelentősen nagyobb figyelmet fordítottak. Mindezek mellett a kutatási eredmények bemutatásánál **a települési összefüggésekre is kitérek** és a vállalati beágyazottság hatásai alfejezetben **a lokalizációs** (vállalat oldali) hatások **mellett az urbanizációs** (települési oldali) **hatásokról is szót ejtek**.

**A vállalati beágyazottság települési hatásainak teljeskörű beazonosítása** azonban - reményeim szerint - **további kutatások alapját képezi majd a közeljövőben**, amihez dolgozatom jó alapot képez(het).

Végezetül az innovációs modellek kapcsán hivatkozom az ún. 'intelligens szakosodás' megközelítésre, mely egyesíti az ipari, oktatási és innovációs politikákat, utalva arra, hogy az országok vagy régiók az erősségeikre és a komparatív előnyeikre koncentrálnak a tudásalapú beruházások tekintetében korlátozott számú fejlesztési területet azonosítanak.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ennek során tudatosan épít az 1994-től folyamatosan fejlődő, ERFA-ból (Európai Regionális Fejlesztési Alap) támogatott regionális innovációs stratégiákra (RIS), ami nevezéktanában is megjelenik, mivel az intelligens szakosodás hivatalos rövidítése mind a hazai, mind a nemzetközi gyakorlatban és szakirodalomban RIS 3.

## 1.4.2 Kapcsolódó fogalmi modellek

### 1.4.2.1 Hálózatok, útfüggőség, bezárulás

A hálózatok napjaink gazdaságának meghatározó működési keretei, melyek a világgazdaságot átszövik. Jelentőségüket Storper (1992) abban határozza meg, hogy ezek adják a gazdasági szerkezet nem gazdasági háttérét, és jelentős közvetett hatást gyakorolnak a területi fejlődésre, különös tekintettel a kollektív tanulási folyamatokra. Ide kapcsolódik az útfüggőség (path dependency) és a bezárulás (lock-in) fogalma. Az útfüggőség hagyományos értelmezésében azt jelenti, hogy egy adott pillanatban meghozható döntések köre valamilyen mértékben még akkor is függ a korábbi időpillanatokban meghozott döntésektől, ha a múltban érvényesülő, a korábbi döntéseket befolyásoló körülmények már nem állnak fenn (ilyenformán egyfajta „tehetetlenségi erőként” értelmezhetjük). Térgazdasági értelemben az útfüggő fejlődés a hagyományok általi meghatározottságot jelent, vagyis azt, hogy egy térség még akkor sem tud letérni egy adott fejlődési pályáról, ha ez egyébként érdekében állna. Az útfüggőség mögött a bezárulás (lock-in) jelensége húzódik. Storper értelmezésében a bezárulás oka, hogy bizonyos technológiák esetén a méretgazdaságosság előnyei oly mértékben beépülnek a termelési rendszerbe, hogy egy ponton túl a technológiák megváltoztathatatlaná, vagy a változások iránt erősen érzéketlenné válnak. A bezárulást a szakirodalom többnyire ennél szélesebben, háromszatú folyamatként tárgyalja; és bár a megnevezések eltérnek, tartalmuk azonos (Grabher 1993; Boschma-Lambooy, 1999), melyek a funkcionális (vagy intézményi), a kognitív (vagy technológiai) és a politikai (Lux, 2009). **Kutatásom szempontjából** alapvető jelentőségű, hogy vélekedésem szerint a vizsgált nagyvállalatok az adott városokban stratégiai partnerként – szövetségesként - jelentősen hozzájárulnak nemcsak a települések fejlődési útjának kijelöléséhez, de az úton való haladáshoz is, ezáltal csökkentve az esetlegesen meglévő bezárulást mindhárom fent felsorolt értelemben.

### 1.4.2.2 Városok sikeressége

Enyedi 1997-ben írta le a sikeres város ismérveit írásában, utalva az egyre erőteljesebbé és globálissá váló városversenyre, azon belül is kiemelten a befektetésekért, munkahelyekért, transznacionális vállalati központokért és termelő kapacitásokért folytatott versengésre. Ezt tovább erősíti a nemzetállam meggyengülése, a nemzet alatti szintek és nemzetközi integrációk felértékelődése, ezzel párhuzamosan a városok és a régiók döntési autonómiáinak megerősödése. A tőke mobil, mindig a legkedvezőbb erőforrás kombinációkat keresi, és a tartós, fenntartható emelkedést, fejlődést olyan helyi tényezők biztosíthatják, melyek nehezen módosulnak és nem teremthetők meg mindenhol. A sikeres város meghatározásánál hivatkozik Butler (1997) minősítésére, aki szerint legfontosabb a tartós jövedelemgeneráló képesség, valamint számos más szerzőre, többek között Brunet-re (1989) és Lever-re (1993), akik szerint a sikert elsősorban strukturális tényezők határozzák meg, és a siker csak több tényező egyidejű hatása esetén jelenik meg. Ő maga a siker tíz, egymással szorosan összefüggő tényezőjét az alábbiak szerint határozta meg:

1. A sikeres város képes a gazdasági szerkezet változtatására.
2. A sikeres város szolgáltató szektorában magas az értékű ágazatok aránya.
3. A sikeres várost a tudás-alapú termelés jellemzi.
4. A sikeres városban erős az innovációs képesség.
5. A sikeres városban döntések születnek.
6. A sikeres városban erős és gyarapodó a középosztály.
7. A sikeres város nagy értékű környezetet nyújt.
8. A sikeres város jól kezeli konfliktusait.
9. A sikeres városnak jelentősek a külső kapcsolatai.
10. A sikeres városban növekszik a jövedelem és a foglalkoztatás.

**Ezek a tényezők azért fontosak kutatásom szempontjából**, mert ezeket felhasználva - mind a primer, mind a szekunder kutatás során - próbáltam meghatározni a vizsgált nagyvállalatok hozzájárulását, szerepét az adott település sikerességében. Egyetértek Enyedi (1997) azon megállapításával, mely szerint előbb-utóbb az először szigetszerűen jelentkező sikeres városok fejlett régiókká, fejlődési tengelyekké formálódnak, és ezáltal egyre közelebb jutunk a sikeres Magyarországhoz. **Ezért a területfejlesztési politikának nagy figyelmet kell fordítania a település-siker támogatására**, ezen belül pedig meg kell határoznunk és megfelelő intézkedésekkel, beavatkozásokkal **támogatnunk kell a nagyvállalatok minél nagyobb mértékű és hatékonyabb szerepvállalását, helyi beágyazódását.**

#### **1.4.2.3 Területi egyensúlyok**

Bartke 1999-ben, a globalizáció regionális vetületeiről (a területi kutatások újabb szféráiról) szóló munkájában, majd 2001-ben, a területi egyensúlyokról szóló írásában is írt arról a szerkezeti modellről, mely véleménye szerint alkalmas arra, hogy a koncepcióalkotásba szélesebb társadalmi szférákat is bekapcsoljon, és ezáltal kibővítse a területfejlesztési politika hibásan a gazdaságra leszűkített működési körét (Bartke, 1999 és 2001). Hivatkozik a transznacionális vállalatok azon, már korábban is felismert szerepére, hogy fejlesztési impulzusokat vigyenek át az innovációk és a tőke áramoltatása révén térségi szervezeteket (pl. közigazgatási) átugorva (Lasuén, 1973), valamint az 1970-es évek szakirodalma által a globális és lokális tér szembeállítására, azon igény megfogalmazására, hogy a lokális tér a regionális gazdaságtan újabb, illetve külön dimenziója legyen (Stöhr-Tödling, 1977). Érdekes módon emeli ki a globalizáció kultúrában is megjelenő folyamatait, az egyes kultúrák, civilizációk érintkezési vonalait, összebékíthetlenségét (Huntington, 1998), vagy éppen a politikai és gazdasági liberalizmus győzelmét (Fukuyama, 1994). Háttér-modellje a társadalmi tér meghatározó tényezőit és a közöttük lehetséges kapcsolatokat is tartalmazza, melyben az emberi (társadalmi) lét elsődleges tényezője/feltétele a természeti környezet, mely egymásba illeszkedik a művi és a társadalmi térrel, ezek áthatják egymást. Szerinte a regionális elemzések egyik legfőbb feladata a térben eltérő fejlődési potenciálok és életfeltételek feltárása. **Modelljében a gazdaság sajátos társadalmi cselekvés, egyben mennyiségileg és minőségileg is mérhető folyamat, ezért azt kiemelve a társadalomból térbelileg változó, természeti, művi, társadalmi tényezők vertikális kapcsolataként megtestesült tényezőnek tekinti.** Az első négy tényező a modellben tehát a természeti környezet, a művi környezet, a társadalom és a gazdaság. Ezt követően azonban a valóságos anyagi tartalommal már nem rendelkező, részben fizikai kategóriákkal már nem jellemezhető olyan tényezők következnek, melyek a társadalmi lét lényeges befolyásolói. Ezek az életmód, az értékrend és az eszmék szintjei, mint 5., 6. és 7. szint. Ezek közül az életmód, mint 5. szint köztes helyet foglal el az anyagi és a tisztán szellemi tényezők között. Az értékrend és az eszmék már tisztán szellemi tényezőcsoportok, melyek kiemelését a társadalmi létre való rendkívül erős hatásuk indokolja. A hétszintű modell tehát anyagi és nem anyagi lépcsőkből épül fel, és magában foglalja a társadalmat és a társadalmi létre ható fontos tényezőket is. Bartke (1997) szerint a modell területi egységek (régiók) szerkezeti sémájaként is felfogható és két régió akkor tekinthető azonosnak egymással, ha azokat azonos minőségű, illetve mennyiségű térelemek azonos arányban építik fel, mely azonosság azonban a valóságban nem létezik.

**Saját kutatásom szempontjából** azért fontos a fenti modell ismerete, mivel az általam a beágyazottság mérésére és modellezésére alkalmazott ötös csavar modell elemei hasonlóak a fent leírt tényezőkhöz, a modellek komplexitása is hasonló, valamint a primer kutatás során számos esetben elhangzott (visszaköszönt) kiemelten a vállalati kultúra, a „küldő” országból hozott értékrend, eszmék, elvárások meghatározó szerepe a beágyazódási folyamat kapcsán. Megítélésem szerint a modell elemei helyi/térségi szinten is beazonosíthatók és értelmezhetők.

#### 1.4.2.4 Területi tőke

A területi tőke koncepciója viszonylag újnak nevezhető. Közel egy évtizede jelent meg a modern regionális tudomány terminológiai rendszerében. **Fő célja a helyi versenyképességet meghatározó materiális és immateriális tőkeelemek vizsgálata**, mely azért fontos, mivel összehasonlítva a korábbi mérési módszerekkel, a területi tőke komplex gyűjtőfogalomként képest az immateriális javak mérésére is. Jóna (2013) közelmúltbeli tanulmányában - és előzetesen doktori dolgozatában - összefoglalta a területi tőke fogalmi elemeit, osztályozását, modelljeit, meghatározási kísérleteinek eredményeit (beleértve az OECD and Camagni területitőke meghatározásait), valamint funkcióit, újítási lehetőségeit, legfőbb jellemzőit, módszertani eljárásának (MASST-modell) sajátosságait. A fogalomnak - megállapítása szerint - még nincs kiforrott, általánosan elfogadott definíciója, inkább definíciós kísérletekkel találkozhatunk, és további nehezítő tényező, hogy a különböző fogalmi modellek más és más tőkeelemeket fogadnak el, melyek között nem mindig van átfedés, egyezés.

**A területi tőke fogalmát** elsőként az OECD (2001) Territorial Outlook című jelentésében határozták meg és alkalmazták, mely modell a területi tőke három forrását különítette el: a látható tényezőket, a láthatatlan összefüggéseket és a megfoghatatlan tényezőket. Ezt követően számos szerző végzett kutatásokat a területi tőke és annak különböző csoportjai kapcsán, köztük Dematteis és Governa (2005), Dansero és Mela (2007), valamint Ventura és társai (2010), de az Európai Bizottság is használta a fogalmat szakértői dokumentumában (EB, 2005).

A talán legismertebb elképzelés, a Camagni (2008, 2009) nevéhez fűződő modell szerint **a területi tőkének** nem két (materiális és immateriális), hanem **három összetevője van, melyek a tárgyi, a vegyes és a nem tárgyi javak. A modellben a területi tőke kilenc eleme szerepel, melyek egymással egymás mellé rendelt, komplementer kapcsolatban állnak.** A modell előnyei, hogy empirikus kutatásokhoz is megfelelő keretrendszert képez, és több térségi szinten is lehetővé teszi vizsgálatok elvégzését. Kutatásmódszertana komplex, sokdimenziós, mely a többváltozós elemzés módszertanait részesíti előnyben, ami azonban lehet kvantitatív és kvalitatív eljárás is, illetve ezek együttese. Jelenleg, mint Jóna (2013) is megállapítja, a kvantitatív eljárások vannak túlsúlyban, ám a jövőben a kvalitatív eljárások erősödése várható.

Regionális (NUTS 2) szinten jellemzően a MASST-modell (Macroeconomic, Sectoral, Social and Territorial Model, melyet Jóna is a MASST-2 értelemben használ a nemzetközi szakirodalommal összhangban) alkalmazásával vizsgálható a területi tőkeállomány. A települési, városi szintű alkalmazásra jó példa Rechnitzer közelmúltban, *A területi tőke a városfejlődésben* címmel megjelent könyve. Hivatkozva korábbi, Lengyel Imrével közös munkájára (Lengyel-Rechnitzer, 2004), a szerző kiemeli a fejlődélméletekben új megközelítésként megjelent, belső erőforrásokra építő, endogén tényezőket és kiemelten a helyi gazdaságfejlesztést, mely napjainkban szintén elsősorban az adott területi egység belső adottságaira épít. Leírja továbbá, hogy a Camagni-féle modell (2008, 2009) egyik legfőbb kritikája, hogy maga a terület egység kérdése számos esetben nem egyértelmű. Álláspontja szerint **a területitőke-elmélet helyzetet, állapotot ír le, a területrendszer elemei közötti összefüggéseket vizsgálja, azok tényezőinek a működését jellemzi adott időben.** Ám nem ad magyarázatot a tényezők kialakulásának folyamatára, nem világít rá a rendszert alakító folyamatokra, a faktorok belső sajátosságaira, a folyamatosan történő hatásmechanizmusokra, interakciókra, azaz magának a rendszernek a működését nem tudjuk általa megragadni (Rechnitzer, 2016). Mint Tóth (2010) is leírja, a területi tőke nem illeszthető be a materiális és az immateriális tőketípusok egyszerű folytatásaként, hanem **a területi tőkében összesítendő a láthatatlan és a fizikai komponensek.** Felhívja továbbá a figyelmet arra a tényre, hogy **a területi tőke nem klasszikus tőkeként viselkedik, azaz nem konvertálható más tőkefajtákba**, nem alakítható át, nem állandó, változnak a működtetésének feltételei, tényezői. Ágh (2007) szerint a területi tőke megközelítés az alulról induló kezdeményezéseket, a decentralizált, lokális beavatkozást, a politikai-közösségi irányítást, a területi autonómia megőrzésével a többszintű kormányzást és a kínálatorientált területfejlesztési programokat preferálja, vagyis a helyi önkormányzatiság és a szubszidiaritás elve organikusan összefonódik a területi tőke gondolatkörével.

**A fentiek alapján úgy gondolom,** hogy mivel a területi tőke módszertana napjainkban alakul ki, kiemelten a kvalitatív módszertan, így a saját kutatásomban feltárt eredmények és a kifejlesztett modellek alkalmazhatóak lesznek a területi tőke kutatások során is. Kiemelten igaz ez a Rechnitzer (2016) által felvetett folyamat vizsgálatok és a folyamatok megragadásának, leírásának hiányára, a hatásmechanizmusok megértésére, melyekhez a beágyazódási folyamatok és a beágyazottság állapot-tényezőinek megértése nagyban hozzájárul majd. Könyve végén Rechnitzer megállapítja, hogy a győri modell jelenlegi hármass csavarjára rá kell kötni egy újabb „menetet”, az pedig a városi közösségek, és így négyes csavarrá kell „vágni” a kialakult együttműködést. Ezzel a megállapítással egyetértek, és annyival egészíteném ki, hogy több okból kifolyólag, de főként a környezeti fenntarthatóság napjainkban egyre erőteljesebben napirenden lévő kérdése miatt is, a csavarra érdemes ötödik elemként a természeti és épített környezetet is „rákötni”.

**Az alfejezetben bemutatott modellek, koncepciók alapján megállapítható, hogy a beágyazódás leírására a folyamat alapú, egyes mérföldkövekre épülő modell, a beágyazottság állapotának leírására pedig az ötös csavar alapú modell jó alapot képez.**

## 1.5 A helyi gazdaságfejlesztés és a beágyazódás fogalma és elméletei

*“Az elmúlt évtizedekben a helyi gazdaságfejlesztés ismeretlen, rejtélyes fogalomból közhasználatú, a tudományos közeg mellett a politikai és a hétköznapi életben is megjelenő kifejezéssé vált. Ugyanakkor nincs általánosan elfogadott helyi gazdaságfejlesztési definíció.”*  
(Mezei, 2006, 85)

A szakirodalmi áttekintés zárásaként a következőkben a kutatásomhoz szorosan kapcsolódó helyi gazdaságfejlesztési és vállalati beágyazódással, beágyazottsággal kapcsolatos kutatások eredményeit mutatom be, hivatkozva az általam a téma feldolgozása során alapul vett, elfogadott fogalmi és értelmezési keretekre.

### 1.5.1 A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása és elméletei

**Napjainkban,** az előző fejezetben ismertetett globális tendenciákkal összhangban, **elkerülhetetlen a helyi közösségek és azok résztvevőinek szerepét újraértelmezni, újrameghatározni.** Példaként véve a helyi gazdaságfejlesztést (HGF), adódik a kérdés, vajon szükséges-e a tevékenységgel foglalkozniuk, vagy sem. A legfőbb különbség a helyi gazdaságfejlesztés és a városfejlesztés között, hogy amíg a városfejlesztés általában a világ minden táján a helyi (ön)kormányzat kötelezően ellátandó feladata, addig a HGF nem az (Cunningham-Meyer-Stamer, 2005). Mindemelllett a HGF az egyre élesedő telehelyi versenyben jelentős előnyhöz juttathatja egy-egy térség gazdaságát. Az ortodox és a neo-liberális elképzelések követői között jelentős különbségek vannak a téma kapcsán. Való igaz, sem a helyi gazdaságfejlesztés fogalma, sem alapvető célja nem teljesen egyértelmű a szakirodalomban, míg eredményeivel kapcsolatban számos elvárás fogalmazódik meg. A helyi önkormányzatok, tekintet nélkül elhelyezkedésükre, nagyságukra, vagy bármely más jellegzetességükre, globális versengés résztvevői, mely többek között a befektetésekért, fejlesztési projektekért, lakosokért folyik. A HGF stratégiákat a globális foglalkoztatási válság által érintett országokban is alkalmazzák, a nemzeti szintű szakpolitikák és a helyi realitások közötti koherencia és hatékonyság növelése céljából.

Mezei (2006) számos szerző művei alapján mélységében körbejárta a helyi gazdaságfejlesztés értelmezéseit, fókuszálva annak mozgatóira, erőforrásaira, céljaira és területi hatókörére. A definíciós kavalkád összegzését követően végül megalkotta saját definícióját és értelmezési kereteit. A továbbiakban a helyi gazdaságfejlesztés fogalmi kereteit mutatom be, a szókapcsolat minden egyes tagját külön értelmezve.

**Elsőként fontos a helyi szint, azaz a területi dimenzió meghatározása,** ami angol nyelven “local”-ként jelenik meg a “local economic development” szókapcsolatban. Ki kell emelnünk, hogy a lokális szint lehatárolása szerzőnként, sőt kutatási projektenként változhat, egyes szerzők a regionális szintet értik alatta, annak szinonímájaként használják, míg mások a helyi önkormányzati szinten belüli egységek szintjén végeznek vizsgálatokat. A helyi szint mindig relatív és csak összefüggésében vizsgálható, valamint értelmezését jelentősen befolyásolja az adott ország gazdaságfejlesztési feladatok telepítésére és szabályozására vonatkozó gyakorlata (Mezei, 2006). Az alábbiakban a helyi szint értelmezéseit mutatom be a hivatkozott szakirodalom alapján (10. táblázat).

10. táblázat: A helyi szint értelmezési lehetőségei

Területi hatókör	“Helyi” szint értelmezése	Szerző
<b>Regionális</b>	a térségi együttműködés, a regionális koordináció és erőforrás-koncentráció elengedhetetlen, ezért regionális szintű értelmezés	Pálné-Kovács (2003), Horváth (1998)
<b>Kistérségi (LAU 1)</b>	kistérségi és szubregionális térségek, városok összehasonlítása	G. Fekete (2001), Bennett és Krebs (1994)
<b>Helyi munkaerő-piaci egység</b>	a lokális szint konkrét meghatározása földrajzi, közigazgatási, történelmi és egyéb tényezőktől függ, de alapvetően a versenyképességi vizsgálatok legkisebb mérhető egysége, azaz a munkaerő-vonzáskörzet gazdasági térség	Lengyel (2003)
	helyi munkaerő-piaci térség értelmezése a lokális szint alatt	Rechnitzer (1998a), de Vet (1993), OECD (2001), Bennett és Krebs (1991)
	a témához kapcsolódó 31 vizsgált kutatás több, mint fele munkaerő-piaci egységekkel foglalkozott	Cooke (1986)
<b>Települési (LAU 2)</b>	települési, városi szint	Világbank (2004)
	kanadai és amerikai városkutatások és összehasonlító elemzések, empirikus kutatások	Reese (1997), McGuire (2000), Basolo-Huang (2001), Bartik (1995)
<b>Helyi önkormányzati egység</b>	helyi önkormányzatok és helyi önkormányzati kerületek (district) területén és körében végzett vizsgálatok	Bennett (1998), Syrett (1995), Wong (1998), Puljiz (2004), Capková (2005)

*Forrás: Mezei (2006) alapján saját szerkesztés, 2016*

**Második elemként a gazdaságfejlesztés meghatározása és értelmezése szükséges.** Fontos leszögezni, hogy a fejlesztés fogalma alapvetően minőségi javulást eredményező beavatkozást jelent, míg gazdaságfejlesztésen általában **olyan tudatos beavatkozásokat értünk, melyek a gazdasági folyamatok irányát, a gazdasági változások mértékét hivatottak befolyásolni.** A helyi gazdaságfejlesztésre (HGF) vonatkozóan rendkívül sok meghatározás létezik, ezek között pl. a Világbank, az OECD, az ENSZ szakmai ügynöksége és számos hazai és nemzetközi szerző által kínált meghatározások is megtalálhatók. A helyi gazdaságfejlesztést tudomány- és alkalmazásterületi besorolása érdekében el kell különítenünk több, hasonló tartalmú fogalomtól. Mezei (2006) alapján, az ő munkáját néhány ponton kiegészítve, az alábbiakban foglaltam össze az egyes kifejezések tartalmát az egyes szerzők meghatározása szerint (11. táblázat).

11. táblázat: A helyi gazdaságfejlesztéshez hasonló tartalmú fogalmak összefoglalása

Fogalom	Szerző	Meghatározás/kapcsolódás
<b>Területfejlesztés</b>	EB (1997)	Tudatos (ön)kormányzati beavatkozás, mellyel a résztvevők a különböző tevékenységek térbeli megoszlására próbálnak hatni.
	Faragó (1994 és 2001)	Olyan beavatkozás, melynek köszönhetően bekövetkezhet az adott terület, térség fejlődése. Mindez a társadalom szempontjából a lehetőségek bővüléseként jelentkezik, és magában foglalja a területpolitikát, a jogi szabályozást, az intézményrendszert és a tervezést.
	G. Fekete (2001)	A területi folyamatokba való tudatos beavatkozás.
	1996. évi XXI tv. a területfejlesztésről és a területrendezésről	Az országra, valamint térségeire kiterjedő társadalmi, gazdasági és környezeti területi folyamatok figyelése, értékelése, a szükséges tervszerű beavatkozási irányok meghatározása, valamint rövid, közép- és hosszú távú átfogó fejlesztési célok, koncepciók és intézkedések meghatározása, összehangolása és megvalósítása a fejlesztési programok keretében, érvényesítése az egyéb ágazati döntésekben.
<b>Regionális fejlesztés</b>	Faragó (2001)	A területpolitika egyetlen területi szintre vonatkozó része, szegmense. A régiók közötti egyenlőtlen fejlődés mérséklésére irányuló törekvések összessége.
	Buday-Sántha (2001)	A regionális fejlesztés a területfejlesztés szinonimája.
<b>Településfejlesztés</b>	Enyedi (2000), Farkas (2006)	Szűkebb értelemben a lakosság élete szempontjából jelentősebb beruházások hatásainak számbavétele és megvalósítása, tágabb értelemben a települési folyamatok befolyásolására irányuló koncepcióalkotó, tervezési és végrehajtási tevékenységek összessége.
	Faragó (1994)	A településfejlesztés a területfejlesztés részét képezi, a helyi fejlesztési politikát és a helyi kezdeményezésű és finanszírozású tevékenységeket fogja át.
<b>Vidékfejlesztés</b>	Buday-Sántha (2001)	A vidékfejlesztés a területfejlesztés egyik sajátos területének, az agrártérségekre jellemző irányának tekinthető.
	G. Fekete (2005)	A vidékfejlesztés a vidéki térségben végbemenő változások alakulásába történő tudatos beavatkozás, az integrált vidékfejlesztés pedig komplex fejlesztési gyakorlat, mely a lokális, regionális és globális érdekeket integrálja.
<b>Helyi fejlesztés</b>	Puljiz (2004)	Bővebb fogalom, mint a helyi gazdaságfejlesztés, felöleli azon kívül a társadalmi, demográfiai, környezetvédelmi és egyéb dimenziókat is.
	G. Fekete (2001)	Legjellemzőbb, megkülönböztető vonása bottom-up jellege, valamint fontos a helyi szint részvétele, mint kezdeményező és ellenőrző, és a helyi társadalom önálló döntési kompetenciája, mozgástere.
	Stöhr (2001)	Két formát különböztet meg, a központi fejlesztési politikát és a közösségi akciókat, vagy helyi kezdeményezéseket.
<b>Közösségfejlesztés</b>	Blakely-Bradshaw (2002)	A helyi gazdaságfejlesztés része (community development).
	Capková (2005)	A helyi gazdaságfejlesztésnél bővebb kategória, beletartozik az egészségügy, az oktatás, a lakáshelyzet és a környezet minősége.
	G. Fekete (2000)	Szűkített értelmezés azokra a beavatkozásokra, amikor a globalizáció kihívásaira a piacgazdaság nem piaci szereplői adnak a helyi közösség érdekeinek megfelelő választ.

*Forrás: Mezei (2006) alapján kiegészítésekkel saját szerkesztés, 2016*

Mint a bevezetésben hivatkoztam, a helyi gazdaságfejlesztés azon fogalmak közé tartozik, melyeknek nincs egységesen elfogadott meghatározásuk. Az egyes meghatározások változnak attól függően, mely szervezet fogalmazza meg őket, legyen szó például a Világbank, vagy az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezetéről. Egy azonban bizonyos, világszerte önkormányzatok, helyi közösségek alkalmazzák egyre jelentősebb mértékben a helyi gazdaságfejlesztés eszközrendszerét a globális kihívásokra adott válaszként és a decentralizációs törekvések alátámasztásaként.

A következőkben néhány, saját kutatásom szempontjából **releváns meghatározást** ismertetek a teljesség igénye nélkül.

A Világbank meghatározása szerint a helyi gazdaságfejlesztés olyan folyamat, melynek során a közösségi, gazdasági és nem-kormányzati szektorban működő partnerek működnek együtt a gazdasági fejlődés és a munkahely teremtés jobb feltételeinek biztosítása céljából. A HGF elsődleges célja a versenyképesség fejlesztése és ezáltal az inkluzív fenntartható növekedés biztosítása.

A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO, az ENSZ egyik szervezete) meghatározásában a helyi gazdaságfejlesztés több, mint pusztán gazdasági növekedés. Támogatja a helyi részvételt és párbeszédet, összeköti az embereket és erőforrásait jobb foglalkoztatási rendszerek és magasabb életszínvonal elérése céljából mindkét nem számára.

Az OECD egy külön programot is indított a témában, LEED program (Local Economic and Employment Development) néven, mely elsődlegesen több és jobb minőségű munkahelyek létrehozását célozza az alábbi tevékenységeken keresztül:

- hatékonyabb szakpolitika végrehajtás;
- innovatív gyakorlatok alkalmazása;
- erősebb kapacitások;
- integrált helyi szintű stratégiák.

Egy biztos, **a helyi szintű beavatkozások a helyi gazdaságfejlesztési tevékenység során világszinten mindennapi gyakorlattá váltak** (Mezei, 2008). Egy találó meghatározás szerint a helyi gazdaságfejlesztés a helyi gazdasági folyamatokba történő tudatos beavatkozást jelent, azzal a céllal, hogy a helyben élők számára a korábbinál kedvezőbb szituáció jöjjön létre (Bajmócy, 2011). Végezetül pedig a HGF hazai kutatói közül Mezei (2008) és Bajmócy (2011) meghatározását mutatom be. Mezei értelmezése szerint a helyi gazdaságfejlesztés olyan, a helyi gazdaság életébe történő, külső és/vagy belső erőforrásokat hasznosító, tudatos beavatkozás, melynek kezdeményezője lehet külső szereplő is (pl. kormányzat, EU, külföldi tőke), de a folyamat kulcsa mégis a helyi szereplők részvétele, akik vagy kezdeményezőként, vagy a külső fejlesztési elképzelés elfogadóiként, támogatóiként és alakítóiként lépnek fel. Nézete szerint, és itt hivatkozik számos más szerzőre (Faragó, 1990; Bennett-Krebs, 1991; Blakely-Bradshaw, 2002), **a piaci folyamatokba csak közösségi felhatalmazás alapján lehet beavatkozni**, így a helyi önkormányzatokat gyakorlatilag kihagyhatatlannak tartja a helyi gazdaságfejlesztésből, de más közreműködők részvétele is sikerfeltétel. A helyi gazdaságot érintő beavatkozásokat tágan értelmezi, melyekbe beletartozik az infrastruktúrafejlesztés, a szolgáltatásfejlesztés, a humán erőforrás-fejlesztés, a vállalkozásfejlesztés, az ún. külső gazdaságosság biztosítása és a közösségfejlesztés is.

Bajmócy megfogalmazása szerint pedig a regionális és helyi gazdaságfejlesztés fogalmán azt a folyamatot értjük, amely tudatos közösségi beavatkozással törekszik a kívánt regionális vagy helyi gazdasági folyamatok befolyásolására (Bajmócy, 2011).

**Saját véleményem szerint mindenképpen szükséges a helyi és a regionális gazdaságfejlesztés különválasztása, és értelmezésem a Mezei-féle (2008) megfogalmazáshoz áll a legközelebb, kiegészítve azt annyival, hogy a helyi gazdaságfejlesztés keretében végzett beavatkozások tervezése és megvalósítása kapcsán azok összehangolása szükséges az ötös csavar többi elemével, hiszen akár a társadalmi, akár a környezeti fenntarthatóságot vizsgáljuk, egyértelmű a beavatkozások azokra gyakorolt hatása.**



Kicsit tehát kibővíteném a megfogalmazást, miszerint **közvetetten valóban a helyi gazdaság életébe történő beavatkozásokról van szó, ám ezek közvetlenül nem csak azt érintik.** Véleményem szerint - az evolúciós gazdaságföldrajz koevolúciófogalmával (Lengyel-Bajmócy, 2013) összhangban - fontos a dinamikus szemlélet, a folyamatos időbeli változások szerepének felismerése. Egyetértve a Lengyel-Bajmócy szerzőpáros megállapításával, miszerint a külföldi nagyvállalatok jelenléte pozitívan hat a helyi gazdaságra, ám hatásuk nem tekinthető automatikusnak, és a HGF-nek jelentős motivációt kell teremtenie a tudás és tapasztalatok elterjedése érdekében, kiemelem a vállalati beágyazódás folyamatának fontosságát. **Véleményem szerint a globalizáció folyamataival összhangban a városok és a transznacionális vállalatok szerepének, lehetőségeinek párhuzamos felértékelődésével szükséges e két szereplő stratégiai partnerségének kialakítása, megerősítése.**

**Ezáltal az exogén és endogén fejlesztések közötti határvonal elmosódik,** az induló beruházásként exogén fejlesztésként megvalósuló projekt (pl. nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola) már középtávon endogén fejlesztési tényezővé, az adott település komparatív előnyévé válik. Elsődleges fontosságú minden fejlesztési folyamatban a tervezés kiemelkedő szerepének a felismerése és a helyes tervezési gyakorlat alkalmazása (Tóth, 2016). A fentiek alapján a helyi gazdaságfejlesztési beavatkozásoknak szükséges kiemelten támogatniuk a helyi gazdaság szereplőinek, azon belül is a nagyvállalatoknak a folyamatos és egyre mélyülő, egyre több területre kiterjedő beágyazódási folyamatát, melyet pedig a 'smart regulation' eszközeivel, nem mindig közvetlen módon, és elsősorban kereslet oldali intézkedések alkalmazásával kell megtennie.

A HGF tevékenységek céljai is változtak az idők során. A Világbank 3 alapvető szakaszt határoz meg, melyeket a HGF három hullámaként azonosít az alábbiak szerint:

1. szakasz: 1960-as évektől a korai 1980-as évekig
2. szakasz: 1980-as évektől az 1990-es évek közepéig
3. szakasz: a késői 1990-es évektől napjainkig

Saját kutatásaim alapján ugyanakkor, mint sok más területen is, beleértve az urbanizációt, vagy akár a kiskereskedelmi központok terjedését, itt is megfigyelhető az európai és az amerikai kontinens között időbeli eltolódás. Ezt az alábbi táblázatban foglaltam össze (12. táblázat).

12. táblázat: A helyi gazdaságfejlesztés szakaszai Európában és Észak-Amerikában

A HGF három hulláma Európában			A HGF három hulláma Észak-Amerikában		
Európa	Fő célok	Eszközök	Amerika	Fő célok	Eszközök
<b>1960-as évek – korai 1980-as évek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobil feldolgozóipari beruházások</li> <li>• külső működőtőke vonzása</li> <li>• „kemény” (hard) infrastruktúrafejlesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jelentős vissza nem térítendő támogatások</li> <li>• támogatott hitelkonstrukciók</li> <li>• adókedvezmények</li> <li>• sok, alacsonyan képzett munkavállaló foglalkoztatása</li> </ul>	<b>1930-as évek – 1970-es évek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• befektetések és gazdasági szereplők vonzása</li> <li>• versengő államok és helyi kormányzatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• helyi szabályozások</li> <li>• adókedvezmények</li> <li>• célzott hiteltermékek</li> <li>• adókedvezmények, célzott kölcsönök, “gyárkémény vadászat” (smokestack chasing)</li> </ul>
<b>1980-as évek – 1990-es évek közepe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• működő helyi vállalatok megtartása és növekedésük támogatása</li> <li>• bejövő befektetések vonzása</li> <li>• szektorális / földrajzi alapon preferencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közvetlen cégtámogatások</li> <li>• vállalkozási inkubátorok</li> <li>• KKV tanácsadás</li> <li>• technikai támogatás</li> <li>• vállalat alapítás támogatása</li> <li>• „kemény” és „puha” infrastruktúra fejlesztés</li> </ul>	<b>1980-as évek – 1990-es évek közepe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• működő cégek helyben tartása, növekedés támogatása és új cégek alapítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közvetlen beavatkozások</li> <li>• üzleti inkubáció, mikrovállalatok támogatása</li> <li>• befektetői tőkealapok, pl. kockázati tőke, üzleti angyalok</li> <li>• technikai segítségnyújtás “technológia vadászat” (chip chasing)</li> </ul>
<b>1990-es évek végétől napjainkig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• üzletbarát helyi környezet kialakítása</li> <li>• „puha” (soft) infrastruktúra</li> <li>• PPP</li> <li>• hálózatosodás</li> <li>• célzott, bejövő befektetések a térségek kompetitív előnyeinek erősítésére</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• holisztikus, helyi cégekre koncentráló stratégia</li> <li>• versenyképes helyi üzleti környezet, bürokrácia-csökkentés</li> <li>• együttműködések, hálózatosodás elősegítése</li> <li>• üzleti klaszterek szervezése és fejlesztése</li> <li>• humán erőforrás fejlesztés, képzés</li> <li>• életminőség-javító intézkedések</li> </ul>	<b>1990-es évek végétől napjainkig</b>	<p>fókuszváltás az egyedi cégek támogatásáról az</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ipari klaszterek</li> <li>• más hálózatok</li> <li>• üzleti környezet támogatására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPP</li> <li>• humán erőforrás fejlesztés</li> <li>• stratégiai tervezés</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés szakirodalom alapján, 2015

### 1.5.2 A beágyazódás fogalmi meghatározása és elméletei

**Napjaink globalizálódó világának egyik jellemzője a nemzetállamok, nemzetgazdaságok csökkenő, míg a különböző (nemzet alatti és nemzet feletti) regionális szervezetek, valamint a multinacionális nagyvállalatok egyre növekvő szerepe a világszintű (nem csak gazdasági) folyamatok formálásában.** Ezzel párhuzamosan helyi, azaz lokális szinten is számos figyelemre érdemes folyamat zajlik, ezek közül az egyik legtöbbit vitatott a nagyvállalati beágyazódás. A nemzetközi szakirodalomban folyamatosan fejlődő és erősödő irányzat a multinacionális vállalatok - mint a globális gazdaság meghatározó tényezői - viselkedésmódjának, ezen belül is beágyazódásának, környezettükkel való kapcsolatainak kutatása.

Hazánkban azonban jelenleg még maga a jelenség ténye is vitatott. A hazai szakirodalomban napjainkban még **a vállalati beágyazódás fogalmi meghatározására** vonatkozóan sem történtek jelentősebb kísérletek. A vállalati beágyazódás fogalmi meghatározása kapcsán hivatkozok Nemes Nagyra (2009), aki Enyedit (2002) idézve a mai regionális tudományt transzdiszciplináris tudáskészletként határozza meg. Ennek kapcsán a fogalmi és értelmezési dezintegráltságot az egyes szakterületek közötti, és a szakterületeken belüli napi szakmai és tudományos együttműködések egyik legerősebb gátjaként határozta meg. Az előzők alapján tehát **szükséges a vállalati beágyazódás, mint folyamat és a beágyazottság, mint állapot fogalmának meghatározása**, mielőtt további elemzésekbe bocsátkoznánk.

**A nemzetközi szakirodalom** következetesen a Polányi Károly (1944) által leírt értelmezésre utal vissza, melyet a szerző arra használt, hogy a hagyományos, intézményesen beágyazódott társadalmakat a modern, be nem ágyazódott piaci társadalmaktól megkülönböztesse: **„ahelyett, hogy a gazdaság lenne beágyazódva a társadalmi kapcsolatokba, a társadalmi kapcsolatok vannak beágyazódva a gazdasági rendszerbe”**. Polányival ellentétben Granovetter (1985) egy kevésbé szerkezeti, inkább kapcsolati értelmezést adta a beágyazódásnak, miszerint **a gazdasági viselkedés személyek közötti kapcsolatok hálózatába van ágyazódva**. Dinamikus, folyamat- és gyakorlat (tapasztalat)-alapú megközelítést javasolt, mely a **már előzetesen is létező szerkezetekre (vagy hálózatokra) és kompetens, nagy tudásvagyonú társadalmi szereplők közvetlen tapasztalatára** épített. Beckert (2003) a szerkezeti és a kapcsolati megközelítések metszetét adta meghatározásával, mely 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.

Polányi (1944) a beágyazódás meghatározásakor a bányaföldtanban a kőszén és az azt körülvevő kőzet kapcsán használatos fogalmat használta a metafora alapjaként, mivel munkássága során alaposan tanulmányozta az angol gazdaságtörténetet és annak meghatározó technológiáit. A társadalomtudományokban pedig a szociológia és a közgazdaságtan is használja a fogalmat, például a szociális/társadalmi innováció, és azon belül a társadalmi vállalkozások kutatása (Fábri, 2013), a társadalmi tőke és innováció hálózati alapú megközelítése kapcsán (Csizmadia, 2009), vagy az új gazdaságszociológia és a szocioökonómia különböző áramlatait összekötő kulcsfogalomként (Szántó, 1994).

A nemzetközi szakirodalom **a vállalati beágyazottságra, mint állapotra** a „corporate embeddedness” kifejezést használja, míg **a beágyazódás folyamatára** a „corporate embedding process” a leggyakrabban alkalmazott kifejezés. Én a dolgozatomban ennek megfelelően használom ezeket a kifejezéseket.

**Nemzetközi tudományos körökben a vita négy fő témában és több tudományterület frontján zajlik** a vállalati beágyazottság (corporate embeddedness) kapcsán. Az első témakör a beágyazódásról 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 rendszerváltás után a piacgazdasághoz való visszatéréssel hazánk visszatért a regionális egyenlőtlenségeknek a piacgazdaságokra jellemző trendjére is a korábbi relatív kiegyenlítettséghez képest. A rendszerváltozást e tekintetben (fejlettségi és jövedelmi szempontból) egyértelmű divergencia kísérte (Nemes Nagy, 2005). 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, szigetszerűen működő nagyvállalatokról (cathedrals in the desert), és a beruházások exportenklavé jellegéről (Mészáros, 2004) számos írás született. **A nagyvállalati beágyazódás folyamatának érdemi (felismerése, kutatása, mérési, esetleg modellezési lehetőségeinek feltárása, meghatározása azonban hazánkban még várat magára.**

**A beágyazódás egyik alapkérdése, hogy pontosan hová ágyazódik be egy adott személy, vagy szervezet, esetemben vállalat.** Természetesen az őt körülvevő térbe, környezetbe. Az általános térfogalom számos konkrét térre bontható, mint például természeti-, gazdasági-, társadalmi-, politikai-, építészeti-, egzisztenciális tér, főként jelentéstartalmuk, szintjeik, méretük alapján. 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. Ezen terek együttlétézése és megkülönböztetése véleménye szerint a regionális tudomány egyik legalapvetőbb elméleti momentuma. **A külső tér** alapvetően a rögzített térelemekhez kötődő földrajzi tér, és az ahhoz kötődő viszonyrendszer, lokalizáció. Elsősorban anyagi, tárgyi elemek kötődnek hozzá, főként épületek, létesítmények formájában, valamint a természeti környezet elemei. A külső térhez kapcsolódó területi kutatások megfigyelési egységei a lehatárolt térrészek (pl. régiók, települések), melyekhez rendelve vizsgáljuk a gazdasági, társadalmi, egyéb jellemzőket. A gazdaság szereplői, a társadalom különböző csoportjai ugyanakkor maguk is sajátos, a földrajzi helyhez kötéstől elválasztott tereket generálnak, amit belső térnek nevezünk. **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. Hasonló dualizmust ír le Korompai (1995) a geológiai, illetve közösségi tér megkülönböztetésével és Kovács (1971) a földrajzi, illetve a gazdasági tér kapcsán.

**A külső és belső tér azonosságára és különbözőségére jó példa** két gazdálkodó egység „közelségének” és „együtthatásának” vizsgálata, mely „proximity” és „relatedness” címszavak alatt a nemzetközi, új gazdaságföldrajzhoz kötődő szakirodalom egyik kiemelt és aktuális kutatási irányzata (Boschma-Capone, 2016). Számos jeles szerző írta már le a szellemi tőke, társadalmi tőke, területi tőke, innovációs milió kapcsolatát az adott lokalitással (Hamvas Öt géniusza (Hamvas, 1988), Camagni területi tőkéje (Camagni, 2009), Bartke területi egyensúly modellje (Bartke, 2001), vagy a területi tőke és a városfejlődés viszonya (Rechnitzer, 2016).

**A szervezetek társadalmi környezetéről szóló vita kiindulópontja** az, hogy az intézmények, mint „az emberek által tervezett és alkotott kényszerek” (North, 1991), melyek a politikai, gazdasági és társadalmi viszonyokat meghatározzák, alapvetően formálják a gazdasági szereplők viselkedésmódját és stratégiáit is. A gazdasági élet bizonytalanságaival, valamint az innovációs folyamatok koordinációs problémáival szemben a vállalatok hajlamosak a már beállt, biztosnak tűnő gyakorlatokhoz és társadalmi normákhoz fordulni orientáció és jó gyakorlat céljából. Az innováció kapcsán felmerül a kérdés, hogy maga a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység is globalizálódik-e, vagy jellemzője inkább a szigetszerű, a legnagyobb központokba település, s csak eredményei terülnek szét a termelési folyamatban. Az egyik irányzat szerint a multinacionális vállalatok olyan „footloose” szervezetek, melyek a globálisan egybefüggő gazdaság hálójában lebegnek (Ohmae, 1989). A másik vélekedés szerint viszont a multinacionális nagyvállalatok valójában százlábúra (millipede) hasonlítanak, melyeknek lábai a különböző regionális és nemzeti szintű környezetben, küzdőtereken működő leányvállalatok (Heidenreich, 2012a).

A beágyazódáshoz hasonló komplex fogalmaknak nemcsak a meghatározása, de **a leírása, mérése, esetleges modellezése** is nehézséget okoz. Napjainkban a regionális tudományban a módszertanok harca zajlik, az elméleti és módszertani hullámok egymást váltják, de két alapvető kategória, az elméleti indíttatású és szemléletű, valamint a gyakorlatorientált határozottan elkülöníthető. **Kevés elméleti modell létezik ugyanakkor a területi folyamatok leírására, magyarázatára, előrejelzésére vonatkozóan.** Ezek egyike a nemzeti szintű gazdasági fejlődés és belső területi tagolódás egyik leggyakrabban idézett, klasszikus modellje az ún. Williamson-hipotézis (1965), melynek grafikus interpretációja alapján „fordított U” alakú modellösszefüggés áll fenn a gazdasági fejlődés és a regionális tagoltság között. Hasonló elméleti modellek regionális/térségi szinteken hazai szerzők tollából a Lengyel Imre-féle (2006) regionális versenyképességi piramis modell, vagy Tóth József (1981) tetraéder modellje, mely a települést, mint rendszert értelmezi, amelyben az alap a földrajzi környezet, erre épül az alappal és egymással kölcsönható gazdasági, társadalmi és műszaki (infrastrukturális) szféra. **A regionális tudomány egyik alapvető tézise a (társadalmi) fejlődés fogalmához kapcsolódóan, hogy minden fejlődés (változás) térbeli is, hiszen a földi térben zajló társadalmi fejlődés mindig területi is.** A „földrajz első törvénye”, az autokorrelált társadalmi tér alapján a térbeli egymásra hatások az egymáshoz nagyon közeli, szomszédos helyek között a legvalószínűbbek (Tobler, 1970). A kérdés az, hogy főleg napjaink globalizált társadalmában és gazdaságában, a széles körben elterjedt „térlegyzési technikák”, például a közlekedési és telekommunikációs eszközök alkalmazása mellett a „közvetlenség” és az együttmozgás milyen jelenségekben és területi szint(ke)n figyelhető meg, milyen mértékű, számszerűsíthető-e, és ha igen, hogyan.

**A területi vizsgálatokat alapvetően a külső terekre vonatkozó kutatások uralják,** a gazdasági tér elemzése például a közgazdaságtudomány keretein belül történik, elsősorban a gazdaság területi elemzésére koncentrálnak. Ez alól szándékom szerint **kivételt képez jelen dolgozat is,** ugyanis a kutatási eredményekben bemutatott modellekben **mind a belső, mind a külső tér elemzése és összekapcsolása** szerepel.

Vápar (2012) dolgozatában hivatkozva Altvater és Mahnkopf (1999) véleményét, ami szerint a globalizáció egyik jellemzője egy olyan gazdasági tér létrejötte, amely már nem írható le a nemzetállami határokkal és a nemzetállamra érvényes szabályozórendszerrel. Nyugat- és Közép-Kelet-Európa kilencvenes években történt folyamatai kapcsán megállapítják, hogy az európai kontinensen két, egyrészt egymással ellentétes, másrészt egymást befolyásoló folyamat játszódott le, mégpedig Közép-Kelet-Európa átalakulása és Nyugat-Európa integrációja. A globalizáció két oldalának jellemzői kapcsán **a társadalomba “beágyazott” gazdaság és a társadalomból “kiágyazódott” gazdaság ellentétpárját** írják le, mely megállapítással nem értek egyet. **Véleményem szerint a nagyvállalatok helyi beágyazódása a globalizáció egy lokális szinten megjelenő hatása, annak kihívásaira adott, helyi szintű válasz.**

A következőkben a nemzetközi szakirodalom legjelentősebb és legújabb **konceptualizációs és operacionalizálási elképzeléseit** foglaltam össze acélból, hogy bemutassam, milyen előzetes, más szerzők általi kutatások valósultak meg eddig, és **miért eredeti a az én megközelítem és ezáltal a jelen dolgozat**. Sokat elemzett és bizonyított tétel a feldolgozóipari vállalatok fogadó régiójukon („host region”) belüli beágyazódásának (pl. Love et al, 2010) szükségessége a lokalizált tudás beszerzése, a helyi beszállítói bázissal és partner szervezetekkel való kapcsolatok kiépítése céljából (Gertler, 2004; Cantwell-Iammarino, 2003; Revilla Diez-Berger, 2005; Boutellier et al, 2008; Heidenreich, 2012b). Legújabbban pedig ‘a vállalat a régióban’, illetve ‘a régió a vállalatban’ kérdéskör előtérbe kerülése figyelhető meg újra (Wood et al, 2016). A nemzetközi irodalomban mind a megközelítések, mind a fő fókuszterületek nagyon eltérők.

A nemzetközi **üzleti tanulmányokban és a szociológiában** például az MNC-k környezetét eltérő módon, tényezőkkel írják le, értelmezik. Egy másik új kutatási irány szerint a modern vállalatok, méretüktől teljesen függetlenül, **szimultán módon ágyazódnak be különböző helyi, nemzetközi és globális hálózatokba**, mely folyamatra külföldi piacokon való jelenlétük nincs befolyással (Ratajczak-Mrozek, 2014). A beágyazódás, illetve a beágyazottság fogalmaknak **számos jelzője is létezik**, így például a Boschma-féle (2005) “proximity”, azaz közelség dinamikák és lokalizációs előnyök alapján a regionális innovációs rendszerbe való integráltság foka (Revilla Diez-Berger, 2005; Steinle-Schiele, 2008; Malecki, 2010), vagy a strukturális (szerkezeti) beágyazottság, amin a kutatók azon kapcsolatok szerkezetét értik, mely a gazdasági szereplőket összekötik, míg a szubsztantív (lényegi) beágyazódást a kiegészítő társadalmi kapcsolatok testesítik meg minden egyes vonatkozásban (Johannisson et al, 2002). Az ún. **társadalmi beágyazottság** (social embeddedness), ami a barátság és egymáshoz hasonlatosság érzelmi szálain alapul, és az innováció közötti kapcsolat vizsgálatakor Uzzi (1997) azt találta, hogy a gazdasági kapcsolatok társadalmi dimenziója a vállalat teljesítményére egy bizonyos mértékig, vagy pontig pozitív hatással van (a neo-klasszikus gondolkodásmóddal ellentétben). Ennek **a bizonyos pontnak az elérése után azonban a pozitív hatások átfordulhatnak negatívba, mikor a beágyazott kapcsolatok már túl szorosakká válnak** (amely a beágyazottsági modellel ellentétben áll). Uzzi modelljével szinte megegyező elgondolást javasolt Granovetter (1985), „az erős kötelek gyengesége” megfogalmazás során, amely szintén a beágyazottsági modellel ellentétes. A közelség öt dimenziójának vizsgálata során Boschma (2005) szintén azt találta, hogy **mind a túl alacsony, mind a túl magas szintű közelség negatív hatással lehet az innovációs teljesítményre** és az interaktív tanulásra vonatkozóan. Boschma munkájának alapját meghatározó módon a közelség dinamikáját kutató Francia Iskola (French School of Proximity Dynamics) 1990-es években végzett kutatásai képezték.

A **beágyazottság többdimenziós karakterének konceptualizálására** Johannisson és szerzőtársai (2002) a beágyazottságnak mind a gazdasági, mind pedig a társadalmi vonatkozásai kapcsán egy **három tagozódású hálózati modellt** alkalmaztak, melyeket a beágyazottság három szintjeként, vagy „három rendje”-ként (three orders) neveztek. Mattes (2013) a multinacionális vállalatok (MNC-k) regionális orientációja és globális szintű tevékenységei között húzóó, állandó feszültséget elemelte két szinten: az intézményi szintű kapcsolódást, vagy egyezőséget, illetve az innovációhoz kapcsolódó tevékenységek közvetlen, projekt-specifikus szintjét. Következtetéseiben kiemeli, hogy egy adott MNC adott régióbeli működésének teljes megértése **csak és kizárólag mindkét szint folyamat-alapú elemzése során lehetséges**. Végezetül pedig az új gazdaságföldrajz ‘related variety’ fogalmát idézem, mely szintén egy adott, új ipar adott területen, és nem máshol való megjelenésének, letelepedésének kérdéseit is tanulmányozza, valamint annak a kérdését, hogy adott régiók miért tudnak folyamatosan alkalmazkodni a változó globális környezethez és új fejlődési utakat találni, míg mások lock-in helyzetükből nem képesek kitörni (Zhang, 2013). A következő táblázatban összesítettem a fentieket időrendben és az alkalmazott megközelítés és módszertan alapján (*13. táblázat*).

**A fentiek alapján a kutatásban folyamat alapú, komplex elemzést végeztem a vizsgált vállalatok projekt-szintű, egymást követő, tevékenységeinek a beágyazódási folyamat mérföldköveiként való meghatározásával.**

13. táblázat: A vállalati beágyazottság konceptualizálása a szakirodalomban

Év	Szerző	Megközelítés/jelleg	Leírás (módszertan/konceptió)
1944	Polányi	társadalomtudomány, beágyazottság	meghatározás: egy adott jelenség függősége a környezetétől, amely alternatív módon intézményi, társadalmi, kognitív, vagy kulturális értelmezésben is meghatározható.
1985	Granovetter	társadalomtudomány, beágyazottság	„az erős kötélek gyengysége” koncepció a beágyazottsági modell ellentétéként
1990s	Közelségi dinamika, Francia Iskola	közelség (proximity)	a közelség több dimenziójához való alapvető hozzájárulás, melyet Boschma fejlesztett tovább
1997	Uzzi	társadalmi beágyazottság és innováció	fordított ‘U’ alakú kapcsolat a vállalat társadalmi beágyazottsága és innovációs teljesítménye között
2000	Cecil és Green	kapcsolati hálózatok	két típusú kapcsolati hálózat: első és második szintű
2005	Boschma	közelség, beágyazottság	a közelség öt dimenziója: földrajzi, szervezeti, kognitív, intézményi és társadalmi
2002	Johannisson és társai	a strukturális beágyazottság szintjei	hálózat-alapú keretrendszer első-, második-, és harmadszintű beágyazottsággal
2010	Kloosterman és társai	összetett beágyazottság	a koncepció a társadalmi-gazdasági és a politikai-intézményi környezetet is vizsgálja
2013	Mattes	a regionális beágyazottság szelektív és dinamikus formái	állandó feszültség az MNC-k regionális orientációja és globális szintű tevékenységei között, két szféra, az intézményi és a project-szintű meghatározása és vizsgálata
2013	Zhang	kapcsolt változatosság az intézményi beágyazottsággal	összehasonlító szemlélet internet-terjedéssel és fejlődéssel kapcsolatosan, területi eltérések és sajátosságok
2016	Wood et al	az adottságok áthelyezhetősége	a “vállalat a régióban”, vagy a “régió a vállalatban” dichotómia

*Forrás: saját szerkesztés szakirodalom alapján, 2016*

A vállalati beágyazottság **operacionalizálása** kapcsán az eddigi kutatások két nagy csoportra bonthatók: **esettanulmányokra és statisztikai adatok feldolgozására.**

**Az esettanulmányok további alcsoportokra bonthatók,** a vizsgálat tárgya és az alkalmazott módszertan szerint. A vizsgálat tárgya alapján az esettanulmányokra alapozott kutatások egyre növekvő népszerűségnek örvendenek az ázsiai országokban (Yeung-Li, 2000; Wei, 2015), de a regionális beágyazottság vizsgálatának egyik kiemelendő példája az Egyesült Királyságban és Németországban működő multinacionális vállalatok gyakorlatát összehasonlító, feltáró jellegű esettanulmány (Kramer-Diez, 2012). Ez a tanulmány több szektort is vizsgál, az IKT, a járműipari és a gyógyszeripari szektorokat. A szerzők a multinacionális vállalatok regionális beágyazottságának egy új mátrix-át készítették el vállalati menedzserekkel folytatott interjúk alapján. A beágyazottság jelensége nem korlátozódik egyes iparági szektorokra, melyre jó bizonyíték a kereskedelmi “retail” transznacionális vállalatok külföldi terjeszkedésének elemzése, melynek során bebizonyosodott, hogy a területi beágyazottság a telepítési döntések során az egyik legfontosabb tényező. A szerzők ez esetben az adott régió gazdasági, intézményi, kulturális és társadalmi környezetét elemezték (Wood-Reynolds, 2014).

**Az esettanulmányok egy másik csoportja** a mikro-, kis-, és közepes vállalkozásokra fókuszál, melyre egy korai jó példa a Cambridge és Oxford régiókban tevékenykedő technológia-intenzív kisvállalkozásokról szóló tanulmány (Keeble et al, 1998), majd az aberdeen-i olajkomplexum KKV-inak beágyazottságáról szóló kutatás (Mackinnon et al, 2004), vagy a Sheffield-i fémfeldolgozó klaszter tagvállalatainak helyi beágyazottságát vizsgáló elemzés (Watts et al, 2006). Egy érdekes közelmúltbeli kutatás pedig a migráns vállalkozások beágyazódását vizsgálja az Egyesült Királyságban, komplex szemléletmóddal (Jones et al, 2014).

**Az alkalmazott módszertan alapján** három érdekes példa emelendő ki. Greenman (2013) a kulturális beágyazottságot és annak kapcsolatát, összefüggéseit vizsgálta a mindennapi vállalkozási tevékenységekkel a Midlands régióban (Egyesült Királyság) a kreatív ipar design alszektorában tevékenykedő KKV-k példája alapján. A szerző többszintű modellt használt elemzésében és három fő elemzési szintet emelt ki. Love és társai (2010) egy teljesen más irányból közelítették meg a beágyazottság kérdését, és a 2005 évi egyesült királyságbeli Innovation Survey (Innovációs Felmérés), valamint az Észak Írországi Éves Üzleti Felmérés (Annual Business Inquiry for Northern Ireland) szerkesztett adatainak elemzése alapján vontak le következtetéseket a szolgáltatási innováció, a beágyazottság és az üzleti teljesítmény kapcsolatáról. A tanulmány a szolgáltató szektorban működő vállalatok innovációs tevékenységét meghatározó tényezőket tárta fel, és míg a régió belüli beágyazottság esetében negatív hatásokat talált, addig a régió kívüli beágyazottság és kapcsolatrendszer, főként a vevőkkel, pozitív hatásúnak bizonyult. Harmadik példaként az egyik legújabb, statisztikai adatokra épülő, intézményi szintű elemzést említem, mely klasztereken belüli beágyazottságot vizsgált és annak lehetséges pozitív hatásait a vállalkozások túlélési esélyeire és növekedésére vonatkozóan. A kutatási eredmények alapján a regionális értékláncok által kínált előnyök iránt mutatott nyitottság mintegy egyharmaddal csökkent a bukás kockázatát, és a klaszteren belüli beágyazottság pedig a 10-éves növekedési rátát átlagosan 16,6%-kal emeli (Litzel, 2016).

**A társadalmi beágyazottság vizsgálata** jelentős kutatási irány, melyen belül az egyik alappmú a társadalmi tőke vállalati beágyazottságra és regionális fejlesztésre gyakorolt hatásait elemzi a KKV-k teljesítménye alapján az Egyesült Királyság 12 régiójában (Cooke et al, 2005). Újabb példa az ipari körzetek fejlődésének mozgatórugóit (drivers) feltáró kutatás, mely a társadalmi beágyazottságot meghatározó tényezőként azonosította (Parrilli, 2013), vagy az a szakpolitikai kapcsolódású tanulmány, amely a társadalmi és a kulturális beágyazottság hatásait vizsgálta mind női, mind férfi vállalkozók esetében (Roski et al, 2013).

Ami a **helyi gazdaságfejlesztést** illeti, egy korai kutatás Crewe (1996) munkája egy divatnegyed beágyazott vállalatának kapcsolatairól és szervezeti hálózatairól, vagy Bellandi (2001) kutatása a helyi gazdaságfejlesztés és a beágyazott nagyvállalatok kapcsolatáról. A szerző elkészítette egy dinamikus helyi gazdaság - például egy hatékonyan és aktívan működő ipari körzet - modelljét. A tanulmány felveti a **“fejlődési/fejlesztési beágyazottság”** fogalmát, és hasonlóan Uzzi-hoz (1997) és Boschma-hoz (2005), kiemeli mind a túl gyengye, mind a túl erős helyi tényezők negatív hatásait, valamint a “contextual” (helyfüggő) szakpolitikák szerepét a nagyvállalatok fejlesztési szerepének erősítése és kiaknázása érdekében.

**Jelen kutatás földrajzi fókuszának kapcsán** egy nagyon releváns kutatás a kelet-közép-európai régió belüli Csehország és Szlovákia eltérő példáját elemezte a beáramló befektetések területisége kapcsán. Két fő átalakulási folyamatot azonosítottak be a szerzők a beágyazottság kapcsán, úgymint **útfüggő beágyazottságot** (védekező újraszerveződés, defensive restructuring), és a be nem ágyazott termelési egységeket, mint sivatagi katedrálisokat (támadó újraszerveződés, offensive restructuring). A vállalati szintű példák közül a VW-Skoda, a Whirlpool és a Vitana az első csoporthoz, míg a VW Bratislava, az Alcatel SEL TLH és a Tabák a második csoporthoz tartoztak (Pavlinek-Smith, 1998).

Az alábbiakban összefoglaltam az eddigi, a kutatásom szempontjából releváns operacionalizálási elképzeléseket (14. táblázat).



14. táblázat: A vállalati beágyazottság operacionalizálása a szakirodalomban

Szerző (év)	Fókusz (szektor, méret, hely)	Módszertan	Fő eredmény
Keeble et al (1998)	technológia-intenzív KKV-k Cambridge és Oxford régiókban	vállalati felmérés, fókusz: hálózatosodás és a nemzetköziesedés	a helyi hálózatosodás és iparon belüli kapcsolatok elsődleges szerepe
Yeung-Li (2000)	területi fókusz Shanghai	kvalitatív esettanulmány, helyszíni interjúk és felmérési adatok	két új tényező: a helyi partnerek gazdasági ereje és a nagy hazai piac
Revilla Diez-Berger (2005)	fókusz a nemzetköziesedésen, hat metropolisz régió (Európa és DK-Ázsia)	vállalati-szintű felmérés, adatbázis szereplő-specifikus kérdőívek alapján	a kutatás megerősítette az együttműködési minták és Európa, mint fő KFI telephely vezető szerepét
Love et al (2010)	észak-írországi szolgáltató cégek, a kapcsoltság szerepe	statisztikai adatokból szerkesztett adatbázis	a régió kívüli kapcsolatok szerepe, kiemelten az ügyfelekkel/vevőkkel
Kramer-Diez (2012)	IKT, jármű-, gyógyszer-ipari cégek (Németo., Egyesült Királyság)	a regionális beágyazottság tényezői, mélyinterjúk alapján	MNC-k regionális beágyazottságának új mátrixa
Greenman (2013)	KKV-k a kreatív iparból, Midlands régió	kulturális beágyazottság, többszintű modell, három elemzési szint	javaslat egy új keretrendszerre, új eleme a kulturális környezet
Ratajczak-Mrozek (2014)	fókusz a nemzetköziesedésen, KKV-tól nagyvállalatig	hálózati szempontú megközelítés és módszertan	minden vállalat szimultán beágyazódási folyamata
Jones et al (2014)	migráns vállalkozók az Egyesült Királyságban	komplex (összetett) beágyazottsági szempontok és felmérési módszertan	újdonosság, sokféleség és kreativitás a szerkezeti meghatározottság, korlátok ellenében
Wood-Reynolds (2014)	kereskedelmi transznacionális vállalatok expanziója	kvalitatív interjúk 4 környezeti elem kapcsán	‘újonnan megjelenő gyakorlatok’ azonosítása
Wei (2015)	Suzhou helyi kormányzat, külföldi tulajdonú vállalatok	hálózati kapcsolatok és helyi beágyazottság	‘sekély’ beágyazottság az eltérő elvárások okán (‘mismatches’)
Litzel (2016)	intézményi szintű elemzés a klaszterek szerepéről a vállalatok túlélési esélyeiben	CORIS adatbázis, longitudinális túlélési elemzés kontroll csoporttal	értéklánccok és kínált előnyök felé nyitottság és beágyazottság pozitív hatása

*Forrás: saját szerkesztés a szakirodalom alapján, 2016*

Végül egy magyar vonatkozású nemzetközi projektet emelek ki, melyet az Európai Unió 6. Kutatás-fejlesztési és Innovációs Keretprogramja társfinanszírozott, és amely a **vállalati kultúra és a regionális beágyazottság** viszonyát vizsgálta (CURE: Corporate Culture and Regional Embeddedness). Ez a „feltáró” jellegű kutatás induló feltevésként elfogadta Coase (1988) tranzakciós költség megközelítését, mely szerint egy vállalat regionálisan beágyazott, ha az új helyszínre település tranzakciós költségei magasabbak, mint az adott telephelyen maradás költségei. Coleman (1991) társadalmi szervezetekre vonatkozó kategóriái alapján a beágyazottságnak ezt a korai, „öszönös” állapotát „eredeti”, vagy „spontán” (primordial or spontaneous) regionális beágyazottságnak nevezték el.

A fő következtetés, hogy napjainkban az áttelepítés költségei csökkennek, és a vállalatok számos kedvező relokációs helyszínt és környezetet találnak globálisan, melyben

- több, vonzó és jól előkészített potenciális telephely várja őket különböző szociokulturális környezetben, melyek mindegyike magas minőségű;
- egyre jobban emelkedik a humán tőke színvonala, főként a jól képzett technikusok és mérnökök vonatkozásában;
- a globális info- és telekommunikációs technológiák egyre jobban kiszorítják, helyettesítik a személyes (face-to-face) kapcsolatokat.

A regionális beágyazottság két fő típusa, **a spontán és az épített beágyazottság közötti határvonal meglehetősen rugalmas.**

Alapvetően az épített beágyazottság esetében az alábbiak jellemzők (Rehfeld, 2012):

- van kapcsolat a regionális tevékenységek és a vállalat fő tevékenységi köre között;
- gyakran **kollektív tevékenység** eredménye (vállalatok, vagy vállalat(ok) és (ön)kormányzati szereplők közötti), mivel egy szereplő önmagában nem tudja megvalósítani;
- **célja a régió megerősítése**, mivel egy erősebb régió (gazdasági fejlődés, tudásbázis, vonzerő, regionális piacok) elvárt hatása pozitív a vállalat teljesítményére;
- **a kapcsolat** a regionális szinten elvárt eredmények és a vállalati előnyök között **nem közvetlen, de összehangolt**, és az elvárt eredmények fontosak a vállalat fő tevékenységi köre szempontjából;
- **projekt-szinten szervezettek**, és nem a vállalatok hosszútávú elkötelezettsége alapján, melynek során a hálózatok szerepe ugyan fontos, de Granovetter (1985) elképzelésével ellentétben csak egy tényezője egy szélesebb és összetettebb társadalmi szerveződésnek.

**A szereplők közötti hálózatok három fő típusba** tartoznak az alábbiak szerint:

- **társadalmi** hálózat, amely informális és a KKV-k vezetőit/tulajdonosait fogja össze, és gyakran a kutatások által figyelmen kívül hagyott;
- **formális** hálózatok, amelyek gyakran PPP-k, és a legtöbbet kutatott formák, bár ezek is a társadalmi hálózatokon alapulnak, és a politikai szereplők akaratán;
- **funkcionális** hálózatok, amelyek a tacit tudáson alapulnak, és egyes tematikus témák köré szerveződnek, pl. HR, marketing, energia, logisztika.

Fontos azonban kiemelni, hogy ezen hálózatok tagjai minden esetben (egyes funkciót ellátó) egyének és nem szervezetek (Gartner-Rehfeld, 2009).

Mint a fentiekből is látható, **az elmúlt évtizedben a beágyazottság a nemzetközi kutatások frontvonalában helyezkedett el**, ám ennek ellenére vannak még **feltáratlan területek, kiemelten a jelenség kiváltó okainak (triggers) és folyamatainak feltérképezése és megértése, valamint azok modellezése**. Ahogy a közelmúltban Kramer és Revilla Diez (2012) megállapította, a téma egyre növekvő fontossága dacára - mind a kutatási, mind a menedzsment oldalról - a multinacionális vállalatok beágyazódásának megértése még napjainkban is nagyon kismértékű.

A beágyazódás folyamatának, a beágyazottság állapotának és **a helyi gazdaságfejlesztésnek a fenntarthatósága kapcsán** a fenntarthatóság széleskörű szakirodalmából két releváns és közelmúltbeli hazai irodalmat emelek ki. Ezek egyike Varjú Viktor (2015) kötete, aminek jelen dolgozat szempontjából kiemelt jelentősége **a mennyiségi versus minőségi fejlődés kérdéskörének elemzése**, annak megállapítása, hogy a fenntartható fejlődés fogalmának mai használata – különös tekintettel a gazdaságfejlesztésre – hiányos, értelmezései pedig elsősorban kvantitatív és nem kvalitatív irányúak. **Véleményem szerint a vállalati beágyazódás azért is járul hozzá jelentősen a HGF tevékenység fenntarthatóságához, mert minőségi változásokat és ezek által pozitív elmozdulást okoz az endogén fejlesztési tényezőkben.** Ezen túlmenően, immár utalva a másik releváns kötet témájára, a környezeti-, társadalmi- és gazdasági fenntarthatóság hármását emeli ki, a települési szint felelősségének hangsúlyozása mellett. Hajdú Zoltán (2007) alapján Varjú (2015) megalkotta a „földrajzi potencializmus” kifejezést is, a természet-társadalom kölcsönhatás leírására. A másik kiemelendő irodalom a Szirmai Viktória (2015) által szerkesztett kötet, ami a társadalmi jól-lét kutatások kiváló összefoglalása.

Jelen dolgozat szempontjából **releváns részei** a hazai nagyvárosokra és nagyváros-térségekre - köztük az általam vizsgált három nagyvárosra - vonatkozó sokszínű és aktuális statisztika a 2005-2014 közötti időszakokra vonatkozóan. Emellett a kötet kiemeli azt a napjainkra jellemző **paradigmaváltást, ami a gazdaságot már nem külön tényezőként kezeli, hanem annak társadalmi összefüggésében, felismerve és kezelve annak társadalmi hatásait.**

Ez a beágyazódás irodalma során ismertetett koncepciókkal teljes összhangban van. Nem elméleti, hanem empirikus szinten **két kiemelendő közvetlen kapcsolat** van a kötet és jelen kutatás között. Ezek egyike pozitív megerősítés, a multinacionális vállalatok vidéki nagyvárosok statisztikáiban is már utolérhető hatásainak felismerése, bemutatása. A másik elem viszont annak a hirtelen, az elmúlt 1,5 - 2 évben bekövetkezett változásnak a felismerése, amely a vidéki nagyvárosokban a kínálati munkaerőpiacot keresletire átfordította.

**Összefoglalva**, az új kulturális földrajz a de-territorializációra épül. A mobilitás mára nem kivétel, hanem általános szabályszerűség, amely emberekre, erőforrásokra, társadalmi kapcsolatokra és gondolatokra egyaránt vonatkozik a globális hálózatok előretörésével (Berndt-Boeckler, 2007). A régiók – vagy telephelyek a vállalatok nézőpontjából – a nemzetközi hálózatok részeivé váltak.

A kérdés mára az, **hogy a helyben lévő vállalatok milyen mélységig segítik az adott térség sikerességének, versenyképességének erősítését**, és ehhez kapcsolódóan **az adott régióknak milyen a tanulásra és a változásra való képessége és hajlandósága**. Amennyiben a vállalatok ilyen irányú tevékenysége több, mint egyszeri, projekt szintű akció, úgy beszélhetünk –Coleman (1991) alapján – szerkesztett, vagy tudatosan épített (constructed) regionális beágyazottságról. A beágyazódás egy **többdimenziós jelenség**, ezért is alkalmas vizsgálatára az általam alkalmazott ötös csavar modell. Ahogy Johannisson és szerzőtársai 2002-ben megállapították, „**habár egyre nagyobb érdeklődés kíséri a gazdasági tevékenység 'beágyazottságát', a fogalom konceptualizálása és operacionalizálása egyelőre kidolgozatlan**” (Johannisson et al, 2002).

Mint a fentiekből is látható, **napjainkban hasonló tanulmányokból nagy hiány van a régióban**. Ezért dolgozatommal erre az érdekes kutatási területre szeretném felhívni a hazai tudományos és gazdasági élet szereplőinek, és azon belül is döntéshozóinak figyelmét.

**A fentiek alapján indokolt, és új kutatási eredményeket hozhat a kelet-közép-európai régióban a vállalati beágyazódási folyamat és beágyazottsági állapot mezoszintű (települési) vizsgálata a vállalatok szerepvállalása kapcsán a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenységben.**

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 2.1 Alapvetések, a kutatási célok és a kutatási folyamat leírása

A valósághoz és annak megismeréséhez kötődő modern megközelítés elismeri az emberi szubjektivitás elkerülhetetlenségét. Mivel emberi mivoltunkból kutatóként sem léphetünk ki, így személyes beállítottságunk átszínezheti megfigyeléseinket, és azt, ahogyan azokat magyarázzuk (Babbie, 2001). Mivel a tudományos elmélet - tágabban a tudomány - nem tud értékvitákat eldönteni, így jelen kutatás során feladatom és célom nem annak eldöntése, hogy a nagyvállalatok a modern kor rabszolgatartóiként negatív szerepkörű szervezetek-e, vagy egy-egy település legfontosabb stratégiai szövetségesei fejlődési útjának kijelölésében és megvalósításában. **Célom sokkal inkább annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy van-e szerepük, és ha igen, pontosan mi a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenységben.** Mivel a társadalmi jelenségek - ezen belül a gazdasági szervezetek viselkedése is - nagyfokú szabályszerűséget mutatnak, így kutatásom célja ezeknek a **szabályszerűségeknek feltárása, majd elméleti modell alkotásával ezek magyarázata.**

A szabályszerűségek és az egyes viselkedési minták véleményem szerint **a vállalati beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota** által írhatók le a leginkább. Ezért kutatásom során **e két jelenség vizsgálatát** helyeztem a középpontba, ezeken keresztül elemeztem a nagyvállalatok fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenységben betöltött szerepét. A kutatási folyamat során a hagyományos tudománymodell alapján a kutatás hármas egységét alkalmaztam, azaz az elméleti megalapozást követően elvégeztem az adatgyűjtést és a megfigyelést (mérést), majd pedig az adatelemzést (értelmezést). Az első lépés az elméleti tisztázás és a kutatási kérdésekből levezethető hipotézisek megalkotása volt (15. táblázat).

15. táblázat: A kutatási kérdések és hipotézisek összefoglalása

Kutatási kérdés	Hipotézis
KK1: Beszélhetünk-e hazánkban a vállalatok beágyazódásáról?	Hazánkban a vizsgált nagyvállalatok beágyazódása folyamatos és erősödő tendenciájú.
KK2: Leírható-e, és hogyan a beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota?	A beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota is leírható folyamat- alapú és kvalitatív modellekkel.
KK3: Meghatározhatók-e időbeli, térbeli és helyzetbeli különbségek a beágyazódási folyamatban?	A vállalati beágyazódás folyamatában eltérések tapasztalhatók területiség, időbeliség és helyzetbeliség alapján.
KK4: Milyen tényezők befolyásolják a vállalati beágyazódást?	A vállalati beágyazódásra több külső és belső tényező gyakorol hatást, melyek köre beazonosítható.
KK5: Mik az előnyei és hátrányai a beágyazottságnak a közösség és a vállalat számára?	A vállalati beágyazottság előnyei és hátrányai meghatározhatók mind a vállalat, mind a település vonatkozásában.

*Forrás: saját szerkesztés, 2016*

Ezt követően meghatároztam a hipotézisekben szereplő változókat, amelyek a nagyvállalat, a beágyazódás, a beágyazottság, és a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenység. A változók meghatározását követően megterveztem azok mérésének módját, azaz elvégeztem az operacionalizálást. Végül megterveztem és elvégeztem a megfigyelést. Jelen kutatás során jellemzően induktív gondolkodásmódot alkalmaztam, azaz a sajátostól, három esettanulmánytól haladtam az általános felé. A kutatás a kvantitatív-kvalitatív vita feloldására tett kísérletként is értelmezhető a beágyazottság „puha” fogalmának kvantifikálásával.

Egy megfigyeléssorozat alapján, a folyamat lépéseinek beazonosításán keresztül egyfajta összefüggést tártam fel és modelleztem, ami által célom az adott összefüggés fennállásának a bizonyítása volt. Esetemben **a nagyvállalati beágyazódás, mint folyamat tényének a bizonyítása** volt az alapvető cél, majd ennek a folyamatnak és a beágyazottsági állapotnak a különböző szempontú vizsgálata. Az úgynevezett „grounded theory”, azaz megalapozott elmélet elméletalkotási módszert alkalmaztam, amihez **kvalitatív terepkutatást**, azaz a folyamatban lévő események közvetlen megfigyelését folytattam le. Jellemző módon az alkalmazott megközelítésre, jelen kutatásban is **az empirikus adatok elemzéséből fejlődött ki az elmélet**, a megfigyelési adatokban általam felfedezett és modellbe foglalt mintázatok alapján.

Az **esettanulmányok elemzése** során **három esetet választottam ki és vizsgáltam meg** mélységében, majd a kutatás során a kezdeti, leíró célt követően magyarázó jellegű meglátásokat és általánosítás során elért (nomotetikus) modelleket alkottam meg. Esetemben **még nem voltak a vállalati beágyazódás folyamatát vagy a beágyazottság állapotát modellszerűen vizsgáló és leíró hazai kutatások**, sőt a hazai szakirodalom még a vállalati beágyazódás és beágyazottság fogalmát sem határozta meg. Ily módon maga a jelenség sem tekinthető bizonyítottnak.

A társadalomtudományi paradigmák alapján megpróbáltam az általam alkotott modellt beazonosítani, de sem az ún. makroelméletek (a társadalom egészére, nagyobb részeire vonatkozó elméletek, pl.: nemzetközi kapcsolatok, vallás, kormányzat), sem az ún. mikroelméletek (egyén, vagy kicsoporti szintet vizsgáló elméletek, pl. egyéni munkahelyválasztási, mobilitási döntések, szokások) közé nem tudtam sorolni. Megítélésem szerint **kutatásom és az alkotott modellek leginkább mezoelméletnek nevezhetők**.

## 2.2 A kutatási probléma és a kutatás módszertana

Kutatásom azon a **gyakorlati megfigyelésen alapul**, hogy a hazánkban lévő transznacionális (elsősorban német tulajdonú) nagyvállalatok egyre inkább elmozdulnak a tömegtermelési egységek kategóriájából a társadalom, az adott helyi közösség életét nagyban befolyásoló stratégiai szervezetek irányába, mely elmozdulást elsősorban, de nem kizárólagosan - részben a globalizációból eredő - gazdasági érdekeik (lokalizációs előnyök elérése és kihasználása) motiválják. Elméletem szerint beágyazódásuk egyfajta lokális válasz a globalizáció folyamataira, mert - az új gazdaságföldrajz tételeit elfogadva - versenyelőnyük származik a helyi környezetükbe történő beágyazódásukból, a különböző típusú „közelség”-ek minél teljesebb körű kihasználásából. Ez a versenyelőnyük pedig nem kizárólagosan gazdasági jellegű, hanem az egyre magasabb hozzáadott értékű tevékenységek vonzásában is megnyilvánul. Ezek a szervezetek elkezdtek „arcot öltetni” az elmúlt időszakban. Ez a folyamat pedig az adott területi egységben, lokációban eltöltött idővel párhuzamosan egyszerre mélyül és szélesedik. A fentieket szerettem volna **tudományos eszközökkel igazolni, leírni, megérteni**.

**Kutatásom tárgyai**, azaz az elemzés egységei az egyes formális társadalmi szervezetek, a nagyvállalatok. Ezeket **saját települési környezetükben vizsgáltam**, ide értve mind a külső, mind a belső tér elemeit is. Célom ezen szervezetek és a hozzájuk kapcsolódó települések közös rendszereinek megértése. A kutatás során a változók közötti kapcsolatokat vizsgáltam egy adott időszak alatt, és a beágyazódási folyamat és a beágyazottsági állapot elméletével, modelljével azt szerettem volna leírni, hogy **milyen kapcsolatok, „együttjárások” várhatók az egyes változók, illetve azok értékei között**. Így például egy nagyvállalat tulajdonosi szerkezete hatással van-e beágyazódásának fokára, vagy jellemzőire. Fontos újra kiemelni, hogy **a folyamatokat a vállalat-mint a helyi gazdaság szereplője - szempontjából vizsgáltam** és nem a települési, urbanizációs hatások szempontjából.

**Az idődimenzió meghatározásánál az 1990 és 2015 közötti időszakot**, mintegy 25 évet vettem alapul. Longitudiális vizsgálatot végeztem, azaz hosszabb időn keresztül vizsgáltam az adott jelenséget, a beágyazódást, és panel vizsgálatnak nevezhető a kutatás, hiszen mindvégig ugyanazt a három szervezetet vizsgáltam.

A bemutatott modellek alapját **három magyarországi esettanulmány**, az Audi Hungaria Motor Kft. 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 kutatás alapvetően **kvalitatív jellegű, empirikus és folyamatorientált**, 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 (100.000 - 200.000 fő);
5. jelentős helyi gazdaságfejlesztési tapasztalatok;
6. járműipari fókusz, eltérő helyzet a beszállítói piramisban (OEM és Tier-1);
7. német székhelyű vállalatok, de eltérő tulajdoni szerkezetűek<sup>15</sup>;
8. eltérő fejlettségbeli státusz a letelepedés időbelisége és a folyamatmodell szakaszai alapján.

Vizsgálataim alapját az ún. ötös (quintuple) csavar innovációs modellek képezték. A kutatás során a nagyvállalat viszonyát elemeztem a (1) helyi gazdasággal; (2) társadalommal; (3) tudománnyal; (4) kormányzattal és (5) természeti és épített környezettel.

Hazai tudományos körökben még a nagyvállalati beágyazódás ténye sem széleskörűen elfogadott, így a kutatás során elsősorban a nemzetközi szakirodalomra tudtam támaszkodni, és mivel ott sem létezik egységesen elfogadott vagy preferált módszertan a beágyazódási folyamat és a beágyazottság állapotának mérésére, így **saját módszertani mixet kellett készítenem**.

**Az alkalmazandó módszertan megtervezésénél** felmértem az eddigi gyakorlatot, más szerzők által alkalmazott megközelítéseket, módszereket, azok előnyeit és hiányosságait, az eddig alkalmazott releváns konceptualizálási, és operacionalizálási kísérleteket (lásd: Szakirodalmi feldolgozás fejezet). A kutatáshoz **kvalitatív terepkutatást** választottam, **félig strukturált személyes interjúkat** és **kérdőíves felmérést** egyaránt végeztem. A tanulmányozandó társadalmi jelenségek (vállalati beágyazódás és beágyazottság) nehezen kvantifikálhatók és elsősorban a vállalat és környezete közötti attitűdök, magatartás minták és interakciók vizsgálatára fókuszálnak. **A módszertan választást indokolja**, hogy egyrészt szerettem volna a történések helyszínén, **saját környezetükben megfigyelni** a folyamatokat és az azokat alakító személyeket, szervezeteket, tényezőket. Másrészt a vizsgált társadalmi történések **időbeliségét is szerettem volna feltárni**, a folyamatok jó része napjainkban is zajlik és a kapcsolódó információk érzékeny adatnak minősülnek. Emiatt **hazánkban egyelőre nem áll rendelkezésre komplex leírás vagy részletes elemzés** ezek kapcsán, így szükséges volt az aktuális információk első kézből történő megszerzése és a bizalmas kezelés biztosítása.

---

<sup>15</sup> A választás egyik oka módszertani, mivel szerettem volna kiküszöbölni az eltérő tulajdonviszony (pl. európai versus amerikai vagy ázsiai) torzító hatásait, másik oka viszont szakmai, ugyanis a hazánkba érkező működőtöke befektetéseket - azok származási (küldő) országait - vizsgálva egyértelmű a német működőtöke elsősorban pozíciója.

## 2.3 Az adatgyűjtés módjai, az adatbázis és az elemzési módszerek

A vizsgált folyamatok folyamat-alapú, egyidejű és különterű vizsgálatát kellett biztosítanom, amire a terepkutatás volt a legmegfelelőbb adatgyűjtési módszer. A terepkutatásoknál bizonyos speciális megfontolásokat is számba kellett vennem, így például a megfigyelő szerepét. Esetemben a személyes interjú során megkérdezett vezetők egy részével több évre visszanyúló szakmai kapcsolatom volt, ám minden esetben tájékoztattam az interjúalanyokat előzetesen az interjú céljáról, valamint saját - az eddigiektől eltérő - szerepéről az interjúkészítés során.

A kutatási kérdések megválaszolásához **mind szekunder, mind primer adatforrásokat** felhasználtam, elsőként a **szekunder** adatforrásokból kiindulva, a modellalkotás alapjául. Ezek az alábbiak voltak:

- statisztikai adatok, projekt indikátorok;
- vállalati éves jelentések, prezentációk, beszámolók;
- szakpolitikai dokumentumok, törvények, rendeletek EU-s 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 használtam fel és hivatkoztam a KSH és TeIR adatbázisokat, valamint a **hazai** kutatások közül kiemelten a **Győri Járműipari Körzet (GYIK)** kutatás keretében készült publikációkat, és egy konkrét kérdést is átvettem a felmérésből annak érdekében, hogy miskolci bázison is kapjak eredményeket, amiket azután össze tudok hasonlítani. Itt kiemelendők továbbá egy **nemzetközi**, az EU 6. Kutatási Keretprogramja keretében a témában végzett - hazai vonatkozással is bíró - kutatás (**CURE**) eredményei.

**A primer kutatás során 2016 év folyamán** mind kérdőíves megkeresést végeztem, mind pedig félig strukturált személyes interjúkat készítettem. A lakossági kérdőíves kutatás 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 teszik. A **lakossági kérdőívezést Miskolc** városban végeztem el, időbeli és költségbeli megfontolások okán. További kutatási lehetőség a másik két nagyvárosban, vagy akár a magyarországi nagyvárosok teljes halmazában hasonló kutatás elvégzése.

A **lakossági kérdőívezésnél** egyrészt személyes kérdőívezést folytattam ismerőseim körében, hólabda módszer alapján azok ismerőseit is megkerestem, másrészt Google Drive alapú, anonimitást biztosító kérdőíveket küldtem ki számos szervezet részére. A kérdőív kitöltése mind személyes, mind internet alapú módszerrel a tapasztalatok szerint 5-7 percet vett igénybe és az eredmények értékelhetősége magas fokú volt.

További primer kutatásként **félig strukturált, átlagosan kb. 90 perc időtartamú személyes interjúkat** folytattam a vizsgált településeken a stratégiai szervezetek vezető kollégáival (a hármas csavar szereplői, azaz e helyi felsőoktatási intézet, önkormányzat és nagyvállalat), valamint egy nemzeti hatáskörű szervvel, a Magyar Gépjárműipari Egyesület (MAGE) egyik vezetőjével.

Az elvégzett kutatás módszertanát a *16. táblázatban* foglaltam össze.

16. táblázat: Az elvégzett kutatás módszertana

Szekunder kutatás		Primer kutatás	
Hazai és nemzetközi szakirodalom elemzése	Győri Járműipari Körzet (GYIK) kutatási projekt	Lakossági kérdőíves minta, 2016 N=176 Helyszín: Miskolc	Személyes, félig strukturált interjúk, 2016 N=10 Helyszín: 3 város
Statisztikai adatok elemzése	CURE nemzetközi kutatási projekt	- online lekérdezés (Google Form) - hólabda módszer - Miskolci Egyetem hallgatói	- nagyvállalati - önkormányzati - felsőoktatási - szakmai szervezetek vezető munkatársaival mentális térkép készítésével
Egyéb policy vagy vállalati dokumentumok, publikus információk elemzése			

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A lakossági kérdőíves kutatás résztvevőinek fő jellemzőit a 17. táblázat mutatja be. A kérdőíves megkeresés 176 elemszámú alapsokasága a nemek megoszlása szempontjából teljesen kiegyenlítettnek mondható. A korcsoport szerinti megoszlás alapján a középkorúak (26 és 50 közöttiek) összesen 68%-os, tehát kétharmados arányban képviselték magukat, a 25 év alattiak aránya 10%, az 50 éven felüliek aránya 23% volt. A 2011. évi census adatai alapján a teljes magyarországi népesség vonatkozásában a mintában a 25 év alattiak kissé felül voltak reprezentálva a százalékos arány tekintetében, a 26 és 50 közöttiek szintén, mintegy 20%-kal felül voltak reprezentálva, míg az 50 év felettek szintén több, mint 10%-kal alulreprezentáltak mondhatók. Elmondható tehát, hogy az aktív korúak képviselték magukat meghatározó módon a mintában, ami tekintettel a téma jellegére, pozitívnak minősíthető.

17. táblázat: A lakossági kérdőíves kutatásban résztvevők szociográfiai jellemzői

Lakossági kérdőíves kutatás (2016)		
Megnevezés	Fő	Megoszlás (%)
Nem		
Férfi	87	49
Nő	89	51
Életkor		
18-25	17	10
26-35	52	30
36-50	67	38
51-65	31	18
66-	9	5
Iskolai végzettség		
alapfokú	1	1
középfokú	30	17
felsőfokú	145	82
Lakóhely		
Miskolc	121	69
agglomeráció	37	21
egyéb	18	10
Munkahely		
nagyvállalat	37	21
KKV	48	28
egyéb	91	51

Forrás: saját kutatás, lakossági kérdőív, 2016

Az iskolai végzettség szempontjából a felsőfokú végzettségűek erősen felül voltak reprezentálva a mintában, a közép- és alapfokú végzettségűek emiatt jelentősen alulreprezentáltak. Ennek oka elsősorban a megkeresés módja (**hólabda és személyes kapcsolatrendszer**) lehetett.



A vizsgált téma és annak komplexitása szempontjából a magasabb végzettségűek felülreprezentáltsága szintén pozitívnak minősíthető. A lakóhely szerinti megoszlás optimálisnak mondható, mintegy 70% Miskolc városi lakóhellyel rendelkező lakos, 20% az agglomerációban élő személy és 10% messzebbi lakóhellyel rendelkező volt, ezek közül számos fővárosi lakóhelyű. A válaszadók jelenlegi munkahelye alapján szerencsésen oszlik meg a sokaság, hiszen nagyjából fele-fele arányban dolgoznak vállalati és egyéb munkahelyeken a válaszadók. Ezen belül a nagyvállalatnál dolgozók aránya 21%, a KKV-knál dolgozók aránya 28%.

**A személyes interjúk** magyar és angol nyelven zajlottak, nagyobb részük diktafonnal történt hangrögzítés mellett, amelyhez minden esetben az interjúalany előzetes hozzájárulását kértem. Volt olyan eset, ahol az egyik szervezet részéről kérés érkezett arra vonatkozóan, hogy részükről több kolléga vehessen részt az interjúban. Az interjúk végén az interjúalanyokat megkértem kognitív (mentális) térkép készítésére is az adott városra vonatkozóan. Az interjú tervet és a kérdőívet a kutatási kérdések alapján állítottam össze.

**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 kérdezett rá, a hetedik feladat pedig mentális térkép megrajzolása volt. A kérdések között eldöntendő kérdések, Linkert-skála és kifejtendő kérdések is szerepeltek. **A lakossági kérdőív**nél a könnyű és gyors kitölthetőségre, a feltett kérdések egyértelműségére törekedtem, itt az eldöntendő és a feleletválasztós kérdések domináltak.

Az elvégzett kutatási tevékenységet az alábbiakban foglaltam össze (18. táblázat).

18. táblázat: A kutatás főbb jellemzői és módszertana

<b>Kutatás célja</b>	A vállalati beágyazódás és beágyazottság jelenségének igazolása hazánkban és fogalmi meghatározása, vizsgálat kvalitatív, folyamat-alapú módszertannal, modellalkotás és a modellek alkalmazhatóságának visszaellenőrzése.
<b>Kutatási kérdések</b>	KK1: Beszélhetünk-e hazánkban a vállalatok beágyazódásáról? KK2: Leírható-e, és ha igen, hogyan a beágyazódás és a beágyazottság? KK3: Meghatározhatók-e időbeli/térbeli/helyzetbeli különbségek? KK4: Milyen tényezők befolyásolják a vállalati beágyazódást? KK5: Mik az előnyei és hátrányai a beágyazottságnak?
<b>Kutatási módszertan</b>	Több helyszíni, folyamat-alapú, összehasonlító esettanulmányok elemzése, feltáró, részben magyarázó jelleggel, induktív alapon, szekunder és primer módszertannal az eredmények visszaellenőrizhetősége céljából.
<b>Kontextus</b>	Földrajzi fókusz a vizsgált városokon és vállalatokon, mezoszint (település).
<b>Vizsgált időszak</b>	1990-2015
<b>Vizsgált egység</b>	Szervezeti (vállalat) szint, települési, járási/kistérségi és megyei szint (statisztikai adatok).
<b>Esetválasztás</b>	Többszörös, nem random jellegű, általánosíthatóság céljával. Közös ipari szektor és hasonló méret, de eltérő centrum-periféria és gazdasági-társadalmi és fejlettségbeli helyzet, más városok, mint kontroll települések.
<b>Adatok forrása</b>	Szekunder: statisztikai adatok, KSH, TeIR, települési kimutatások, jelentések, publikációk, szakpolitikai- és vállalati dokumentumok, nyilvános információk. Primer: lakossági kérdőíves felmérés (N=176) és személyes interjúk (N=10).
<b>Adatok elemzésének módszerei</b>	Kvantitatív módszerek, modellalkotás, visszaellenőrzés; rendelkezésre álló adatok beazonosítása és összegyűjtése; adatok feldolgozása, térképi megjelenítése; eredmények elemzése, összehasonlítás a kvalitatív kutatás eredményeivel.
<b>Kutatás ideje</b>	2014-2016

Forrás: saját szerkesztés, 2016

Ahhoz, hogy a beágyazódás és a beágyazottság mérésére legmegfelelőbb, hiteles mérőszámokat (vagy mutatókat, azaz indikátorokat), illetve mérőeszközt és különböző aspektusait (dimenzióit) meg tudjam határozni, először a konkrét fogalmak meghatározását kellett elvégezniem. Ezt követően az indikátorokat kellett nevesítenem, amik esetében az egyes beágyazódási lépések voltak, azok megléte, illetve hiánya mutatja a beágyazódás meglétét, illetve a beágyazottság fokát, mélységét. Kutatásomban a beágyazódás öt dimenzióját vizsgáltam. Egyrészt a beágyazódási folyamatot, másrészt a beágyazottság mélységét és területeit jelenítettem meg egy-egy modellben. A szekunder kutatás során a vizsgált településeket és vállalatokat **komplex módszertannal** elemeztem „kemény” és „puha” adatok alapján.

A szekunder kutatás során alkalmazott módszertan multidiszciplináris megközelítésen alapult, amit az alábbiakban szemléltetek (19. táblázat)

19. táblázat: A települések és a vállalatok szekunder vizsgálata során alkalmazott módszertan

Vizsgált elem	Vizsgált tényező	Alkalmazott indikátor/forrás
A vizsgált téregységek bemutatása	Helyi társadalom	lakónépességi és bejárési adatok
		népesség iskolázottsága
		lakónépességi adatok változása
	Helyi gazdaság	1000 lakosra jutó vállalkozások
		foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági szektoronként, nemenként
		településgazdasági súly változása
		innovációs potenciál
		beruházások teljesítményértékének változása megyei szinten
	Helyi oktatás és tudomány	helyi iparüzési adó bevételek
Helyi oktatás és tudomány	K+F helyek száma, létszám és ráfordítás változása	
Megközelíthetőség és közúti infrastruktúra	földrajzi és logisztikai adottságok	
Települések jellegzetességei	Településfejlesztési Konceptiók (ITS-ek), nyilvános információk összehasonlító elemzése	
A helyi ipartelepítés feltételrendszere		
A vizsgált nagyvállalatok bemutatása	Telepítési és fejlesztési döntések	vállalati dokumentumok, nyilvános információk elemzése
	Települési szintű összefüggések, hatások	

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A lakossági kérdőív, a félig-strukturált interjú kérdéssora, és a mentális térkép sablonja **dolgozatom mellékletét** képezi. Az első blokk a válaszadók nagyvállalatokkal kapcsolatos általános attitűdjének felmérését célozta, majd rátértem a vállalati beágyazódásra általánosságban, a kérdések sorrendjénél és tagolásánál is ügyelve arra, hogy ne befolyásoljam a válaszadót, majd az öt elem vizsgálata és előre megadott megállapítások megvalósulási fokának megítélése következett. Az utolsó részben leszűkítettem a vizsgálat körét a miskolci vállalatokra - azon belül is a Robert Bosch vállalatokra - és a válaszadó alapadatainak megadása zárta a kérdőívet.

A dolgozat terjedelmi korlátai által szabott lehetőségeken belül törekedtem a kutatási eredmények korosztály, jelenlegi munkahely és egyéb metszetekben történő elemzésére is.

### 3. EREDMÉNYEK

#### 3.1 A vizsgált esettanulmányok bemutatása

Kutatásom elején a **három eltérő földrajzi, közgazdasági, történeti, demográfiai, társadalmi, urbanisztikai és természeti „arcú”** (Enyedi, 2012) megyeszékhely és az oda települt nagyvállalatok tevékenységeinek helyi gazdaságfejlesztési fókuszú összehasonlító elemzését végeztem el. Ezt követően bemutatom a vállalati ipartelepítési döntéseket és az egymást követő fejlesztési döntéseket, azon meggyőződés alapján, miszerint a kelet-közép-európai régió jövője nem elsősorban új ipartelepítésben, hanem a meglévő ipari kapacitások fenntartható, folyamatos fejlesztésében és kapcsolódó, magas hozzáadott értékű tevékenységek (például kutatás, fejlesztés, tesztelés, képzés) vonzásában rejlik.

A hazai fejlesztéspolitikában is jelen van a kiemelt járműipari és fejlesztési központok, valamint a növekedési zónák támogatása a 2014-2020 közötti EU költségvetési időszakban. Győr egyértelműen járműipari központ, a város folyamatos fejlődése immáron több, mint két évtizede tart. Kecskemétet és térségét a magyar kormány 2012. augusztus 27-én a 1313/2012. (VIII. 27.) kormányhatározattal nyilvánította kiemelt járműipari központtá, míg Miskolc és térsége kiemelt fejlesztési központ státuszáról 2013. október 8-án a 1707/2013. (X. 8.) kormányhatározattal született döntés. A fentiek közül egyedül Miskolc esetében nincs ágazati lehatárolás.

**Kutatásom során három területi egységet vizsgáltam**, Győr, Kecskemét és Miskolc megyei jogú városokat, **valamint a városokhoz kapcsolódva** az Audi Hungaria Motor Kft., a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. és a Robert Bosch vállalatcsoport két miskolci gyárának (Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. és Robert Bosch Power Tool Kft.) telepítési és fejlesztési döntéseit. Kutatásom célja nem a vizsgált városok mélységi, minden részletre kiterjedő, statisztikai adatok alapján történő elemzése volt, sokkal inkább egy átfogó kép, szintézis készítése a helyi gazdaságfejlesztés és azon belül is a nagyvállalati beágyazódás vizsgálata kapcsán.<sup>16</sup>

##### 3.1.1 A vizsgált téregységek bemutatása

Véleményem és tapasztalatom szerint a kelet-közép európai közepes méretű városok esetében kiemelt jelentősége van egy-egy multinacionális vállalat letelepedésének, helyi beágyazódásának. Ezen vállalatok „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 erősödően van.

**Céлом ebben az alfejezetben** annak bizonyítása, hogy az endogén tényezők kihasználásának, fejlesztésének és a magas színvonalú helyi előkészítési és gazdaságfejlesztési tevékenységnek a vállalati telepítési és fejlesztési döntésekkel **kölcsonös egymásra hatása** pozitív módon a gyakorlatban megvalósulhat. Mivel a telephelyi és fejlesztési döntéseknél nem a közigazgatási határ, hanem a gazdasági (foglalkoztatási) vonzáskörzet, a település és annak agglomerációja a meghatározó tényező, ezért a dolgozatban a járási adatok is a vizsgálat tárgyát képezik. Ez a dimenzió többek között a képzett munkaerő rendelkezésre állása - mint fő telepítési tényező - szempontjából is fontos.

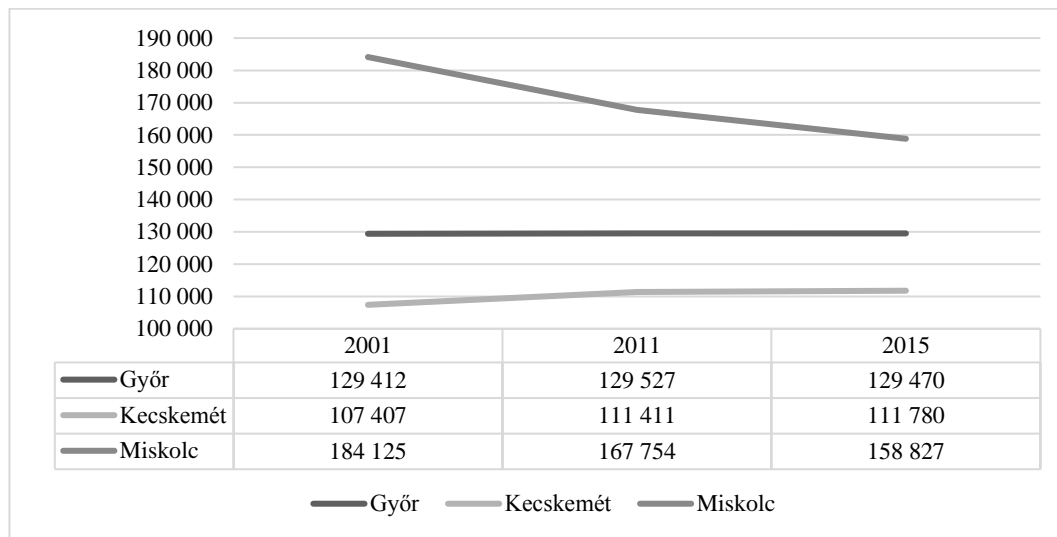
##### 3.1.1.1 A helyi társadalom legfontosabb jellemzői

A **lakónépességi adatoknál** megállapítható, hogy Miskolc lakónépessége a legmagasabb (bár, mint a későbbiekben is láthatjuk, a közelmúltig folyamatosan csökkenő tendenciájú), ezt követi Győr és Kecskemét. A népsűrűség vonatkozásában Győr népsűrűsége a legnagyobb (741,8 lakos/km<sup>2</sup>), azt követi Miskolc (708,8 lakos/km<sup>2</sup>), majd Kecskemét 345,4 lakos/km<sup>2</sup>). Kecskemét népsűrűsége kevesebb, mint fele a két másik város adatának, amit főként nagy közigazgatási területe indokol (Győr: 17.462 ha, Miskolc: 23.666 ha, Kecskemét: 32.257 ha).

<sup>16</sup> Ezt részletekben menően és színvonalasan megteszi Szirmai (2015) az általa szerkesztett kötetben a 2005-2014 közötti időszakra vonatkozóan a hazai nagyvárosok és nagyváros-térségek kapcsán.

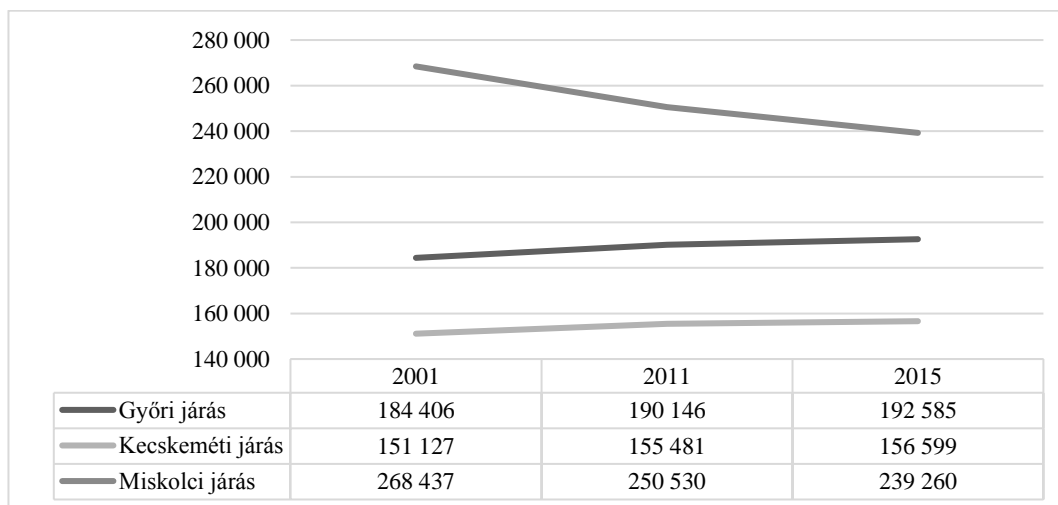
Győr esetében a lakosságszám viszonylag stabil, Kecskemét esetében növekvő, Miskolc esetében erősen csökkenő a két utolsó census és a 2015. évi továbbvezetett adatok alapján (6. ábra). A járási szintű adatoknál ugyanezen tendencia érvényesül (7. ábra).

6. ábra: Lakónépességi adatok településenként 2001, 2011 és 2015 években (fő)



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2016

7. ábra: Lakónépességi adatok járásonként 2001, 2011 és 2015 években (fő)



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2016

Győr és Miskolc fejlett agglomerációval, Kecskemét településeggyüttessel rendelkezik, ahonnan naponta több tízezren ingáznak a munkába járás során (20. táblázat).<sup>17</sup> A naponta bejárók százalékos aránya az adott település összes lakónépességéhez viszonyítva Győr esetében a legmagasabb, a Kecskeméti érték csaknem kétszerese. Miskolc mutatója a két szélsőérték között helyezkedik el, közelebb Kecskemét adatához. Az adatelemzéshez a legutóbbi census (2011) települési szintű adatait használtam.

<sup>17</sup> Győr esetében ez a nagyvárosi struktúra 68, Miskolc esetében 36 települést számlál, míg Kecskemét esetében a településeggyütteshez 8 település tartozik (KSH, 2014).

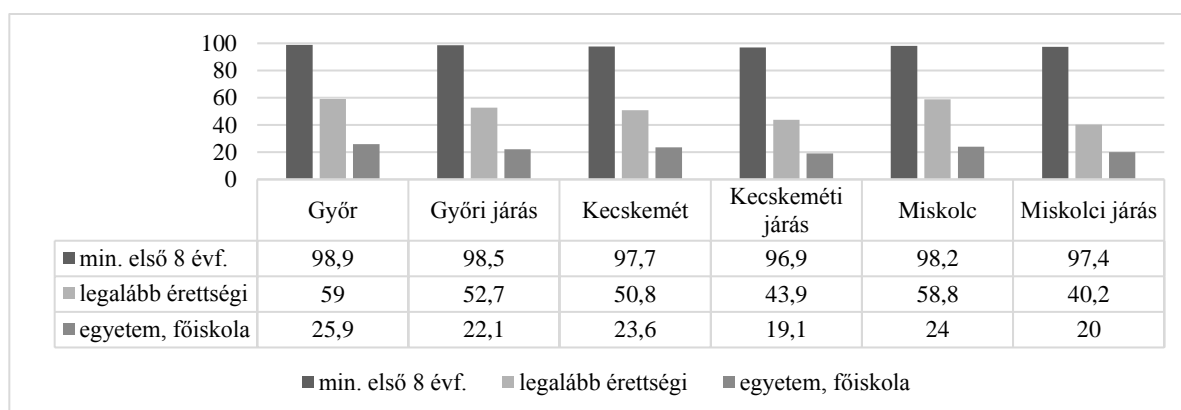
20. táblázat: Lakónépességi és bejárási adatok vizsgált területi egységenként 2011 (fő)

	Összes lakónépesség	A helyben lakó és helyben dolgozó foglalkoztatottak száma (fő)	A naponta bejáró foglalkoztatottak száma (fő)	Naponta bejárók százaléka az összes lakónépességben (%)
<b>Győr</b>	129 527	49 526	30 281	23,37
<b>Kecskemét</b>	111 411	42 493	14 267	12,8
<b>Miskolc</b>	167 754	54 213	25 704	15,32

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

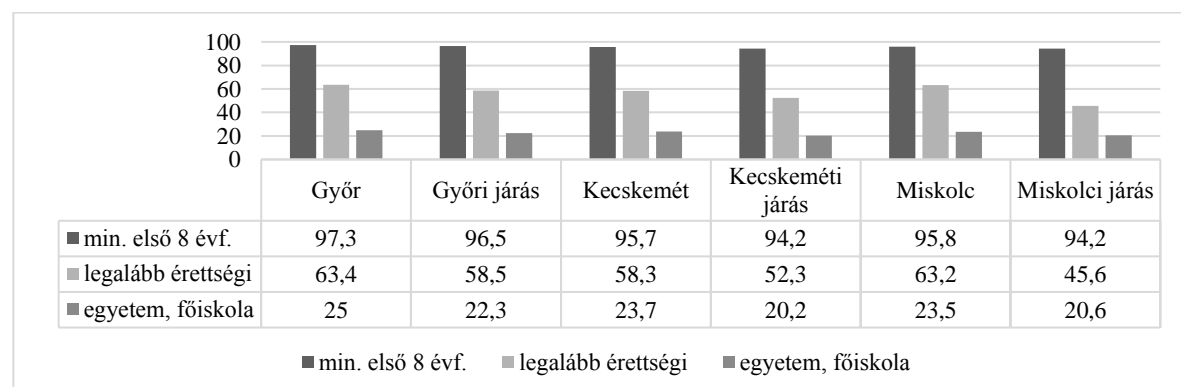
**A férfi és női lakónépesség aránya kiegyensúlyozott.** A népesség iskolázottságának nemek szerinti vizsgálatánál két, már több kutató által leírt tendencia jelenik meg: az egyik horizontálisan, keleti irányba haladva a gazdasági fejlettség csökkenésével párhuzamosan az iskolázottság csökkenése, ami megyei szinten jelentkezik. A másik a vertikálisan - a települési hierarchia szerint a magasabb szinten álló településeken - a magasabb végzettségűek arányának emelkedése. Győrben és a győri járásban a legmagasabb az egyetemi/főiskolai végzettségűek aránya, de ez a két másik város esetében magasnak mondható (8. ábra). Érdekes kiemelni, hogy Kecskemét esetében a női diplomások aránya megelőzte a férfiakét, Miskolc esetében kicsit alulmarad, míg Győr esetében jelentősebb különbség mutatkozik a férfiak javára (9. ábra). Ezt a tendenciát egyébként felismerte a város, és ez majd visszaköszön a helyi beavatkozások leírásánál. A legalább érettségizettek körében a vizsgált területi egységeknél a nők aránya magasabb.

8. ábra: Népesség iskolázottság szerint 2011 (a megfelelő korúak %-ában), férfiak



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

9. ábra: Népesség iskolázottság szerint 2011 (a megfelelő korúak %-ában), nők



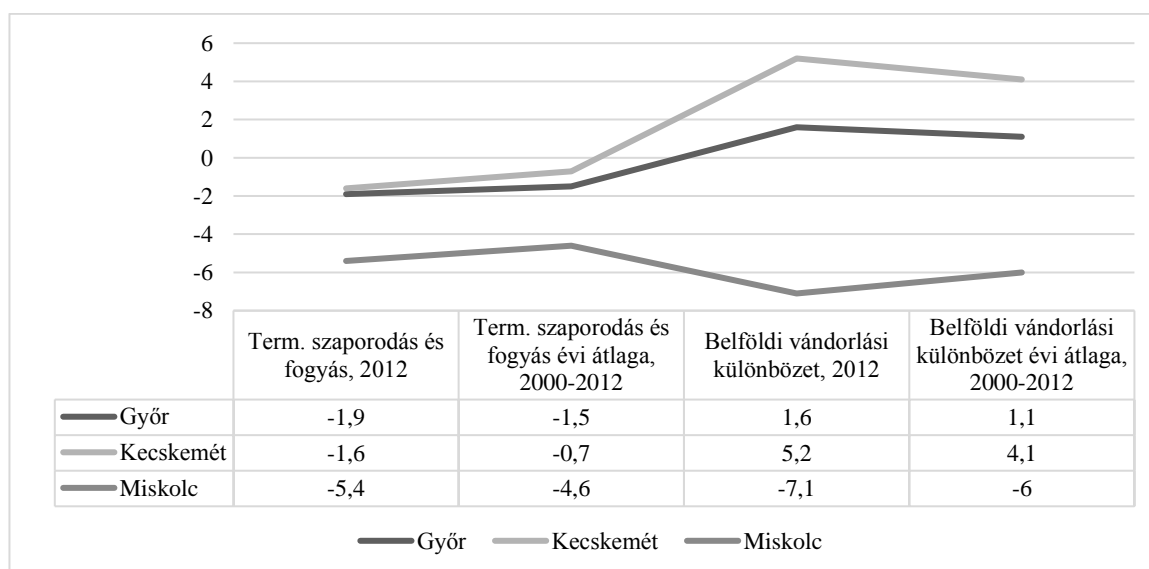
Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

A városokat és térségüket mélyebben megvizsgálva megállapítható, hogy Győr és Kecskemét esetében 2012 évben a **belföldi vándorlási különbözet** pozitív volt. Ez a tendencia összhangban van az országon belüli, a kelet-nyugati irányú országrészekbe történő migráció jelenségével, azonban Kecskemét esetében a belföldi vándorlási különbözet a győri érték többszöröse.

Ennek egyik oka a vizsgált nagyvállalat beruházása és a termelés 2012 évi megkezdése lehetett, másik okként viszont az agglomeráció népességelszívó hatásának hiánya mindenképp kiemelendő. Az ipartelepítési és beruházási döntések alapvetően egy **adott településhez, városhoz kötődő mechanizmusok, de kihatnak** minimálisan az adott város hivatalos agglomerációjára, nem ritkán azon kívülre is. Ahol az agglomerációs települések száma és nagysága jelentősebb, ott kevésbé közvetett módon jelenik meg az összefüggés. A fentiek miatt a kiemelt beruházásokból adódó népességvonzó képesség Kecskemét esetében egyértelműbben megmutatkozik. Igaz, a 10 éves tendencia is pozitív, bár kisebb mértékű, mint a rövid távú.

A 2000-2012 közötti időszakot éppen azért választottam, mert itt érvényesülhet a vizsgált vállalatok 2011 és 2012 évi erős foglalkoztatási hatást generáló nagyberuházásainak hatása. Kecskemét esetében a közeljövőben, amennyiben a vizsgált vállalat további beruházásokat generál közvetlenül vagy közvetve, beszállítói által (és napjainkban már ismert tény, hogy ez meg is fog történni a második Mercedes gyár megépítésével), várható, hogy a jelenleg negatív előjelű belföldi vándorlási különbözet pozitív előjelűre fordul megyei és régiós szinten is (tovagyűrűző hatás). Miskolc esetében a legmagasabb mind a természetes fogyás, mind az elvándorlás, mindkét mutató negatív előjelű, egymást erősítő hatású. Itt sajnós a 12 éves átlagnál a 2012 évi adat magasabb, tehát a negatív tendencia erősödött. Biztató ugyanakkor, hogy a megye és a régió elvándorlási mutatója csökkenő tendenciájú (10. ábra).

10. ábra: Lakónépességi adatok változásának okai, 2000-2012 között (1000 lakosra vetítve)



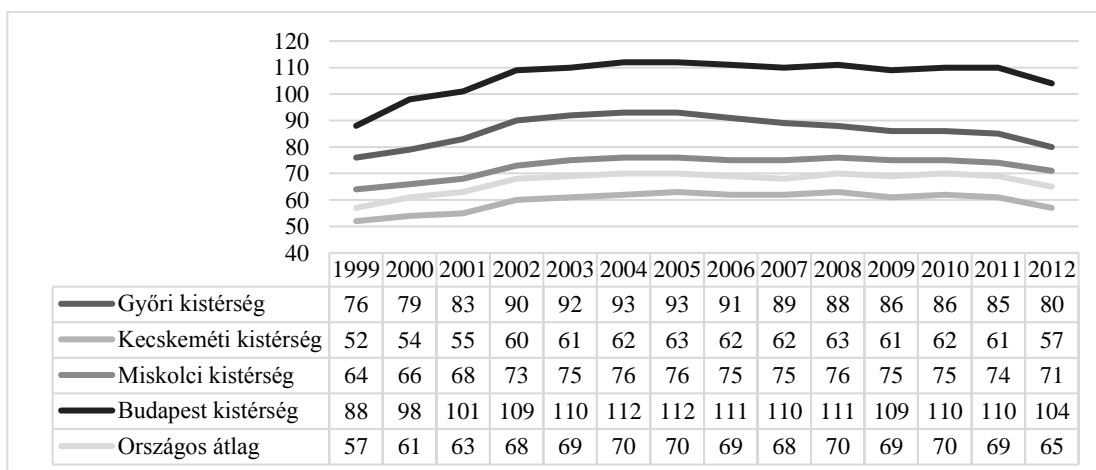
Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

Itt szükséges megjegyezni, hogy **a vizsgált nagyvállalatok toborzási területe és munkavállalóinak lakóhelye egyre táguló kört ír le** az utóbbi években. A Miskolcon belül jelenlévő munkanélkülieket nem tudják felszívni, azok körében úgy tűnik, egy határt ért el a gyárak abszorpciós kapacitása, ez elsősorban a munkanélküliek munkaalkalmasságának hiánya miatt alakul így. Mindemellet az agglomerációban is csak egyre táguló körben sikerül újabb munkavállalókat találni, aminek elősegítésére a közelmúltban (2016. augusztus 1-től) pilot jelleggel a vizsgált vállalatok részéről beavatkozás is történt. A jelenség mélyebb vizsgálata mindenképpen indokolt, mivel a miskolci gyárak a közeljövőben újabb fejlesztéseket terveznek, amiknek munkahelyteremtő hatása lesz, nem beszélve a TAKATA gyár folyamatos létszámbővüléséről.

### 3.1.1.2 A helyi gazdaság legfontosabb jellemzői

A gazdasági alap elemzésénél egyrészt néhány fontos statisztikai adatot, majd ezeket kiegészítve az ún. településgazdasági súly mutatót és az innovációs potenciált ismertetem. Az 1000 lakosra jutó működő vállalkozások számának összehasonlítása alapján elmondható, hogy a vizsgált kistérségek közül a győri kiemelkedik. A győri és a miskolci kistérség adatai az országos átlag felett helyezkednek el. Kiemelendő, hogy 2011 évről 2012 évre mind a vizsgált kistérségekben, mind országosan jelentősnek mondható csökkenés következett be a mutató értékében, amit az alábbi táblázat szemléltet (11. ábra).

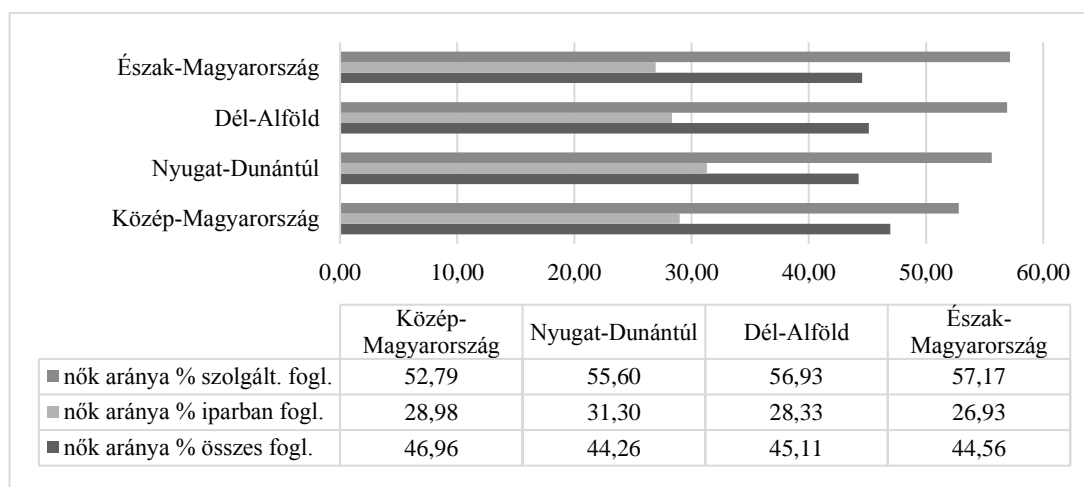
11. ábra: 1000 lakosra jutó működő vállalkozások száma kistérségenként, 1999–2012 között



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

A női foglalkoztatottak nemzetgazdasági szektoronként való vizsgálatánál a 2008-as és 2013-as régiós (NUTS2) adatokat hasonlítottam össze és a Közép-Magyarország régió adatát is szerepeltettem. Az összes foglalkoztatottból a nők aránya mindkét vizsgált évben a központi régióban a legmagasabb, ezt a Dél-alföldi követi. Fontos megjegyezni, hogy **mindenhol lassú növekedés tapasztalható** ennél a mutatónál. Az iparban foglalkoztatottak között a nők aránya 2008-ban és 2013-ban is a Nyugat-Dunántúl régió esetében volt a legmagasabb, megelőzve a Közép-Magyarország régió adatát (12. ábra). Itt fontos kiemelni, hogy a tendencia a kiegyenlítődés irányába hat, a különbségek egyre csökkentek a vizsgált 5 éves időszakban. Pont a Nyugat-Magyarország régió kivételével mindenhol növekedés volt tapasztalható, ami az Észak-Magyarország régió esetében kiemelkedő (13. ábra).

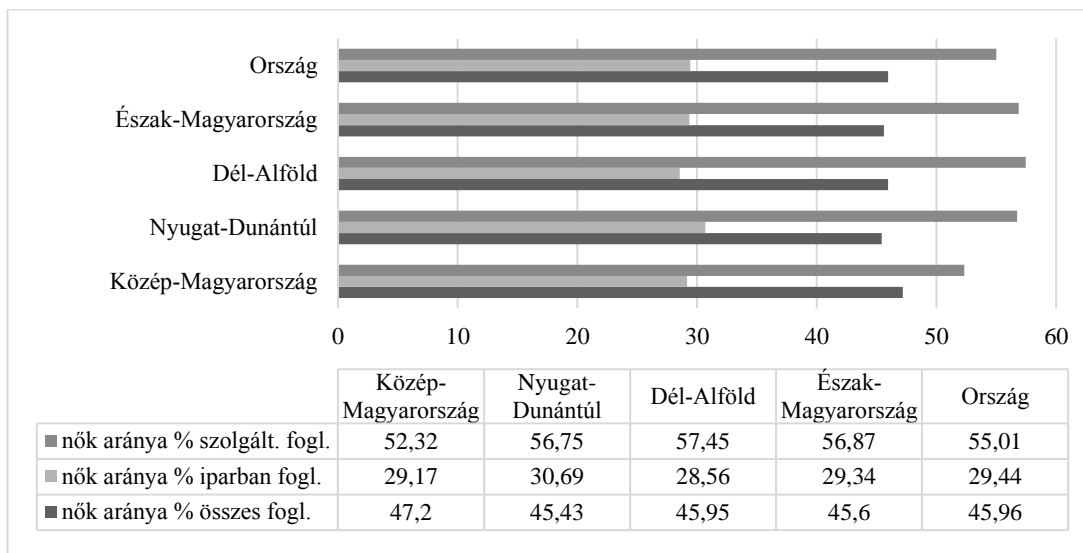
12. ábra: A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági szektoronként, nők, 2008 (%-ban)



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

Országosan az összes foglalkoztatott nő száma és aránya a vizsgált időszakban emelkedett, a szolgáltatásban foglalkoztatott nők aránya és száma is emelkedő, míg az iparban foglalkoztatott nők aránya és száma összességében csökkenő tendenciájú volt. Ebből az következik, hogy az ország többi 3 régiójában jelentkező csökkenő tendencia erősebb (nagyobb mértékű) volt a vizsgált 4 régió pozitív irányú változásánál.

13. ábra: A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági szektoronként, nemenként, 2013



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2015

A statisztikai adatokon túlmenően a gazdasági alap elemzésénél Csomós tanulmányát hivatkozom, ami Magyarország gazdasági központjainak pozícióváltozását vizsgálja 1992-2011 között (Csomós, 2013). Itt egy olyan, elsősorban a világgazdaság irányító és ellenőrző központjainak meghatározására szolgáló módszer, az ún. településgazdasági súly (TGS) képezi a vizsgálat alapját, amellyel a városokban működő gazdasági szervezetek különböző pénzügyi paraméterei egyetlen komplex mutatóvá integrálhatók. Ennek a kutatásnak az integrálásával ahhoz a napjainkban népszerű kutatási irányzathoz kapcsolódunk, ami a városok nemzetgazdaságban, illetve globális gazdaságban betöltött szerepének vizsgálatával, különösen a termelés és az irányítás összefüggéseinek feltárásával foglalkozik. A kutatás eredményei alapján két vizsgált város, **Győr és Kecskemét esetében** a vizsgált időszakban **pozitív**, míg **Miskolc esetében negatív** TGS változás volt jellemző (21. táblázat). Érdemes kiemelni azt a tényt, miszerint a TGS értékek változása rangsorbeli előre, illetve hátralepést, tehát relatív változásokat is eredményezett a vizsgált városok esetében.

21. táblázat: A vizsgált városok településgazdasági súlyának változása 1992-2011 között

Település	TGS 1992	TGS 1998	TGS 2005	TGS 2011	Rang (1992)	Rang (2011)	Változás (2011/1992)
Kecskemét	0,7	0,76	0,91	0,87	15.	12.	0,17
Miskolc	1,53	1,04	0,99	0,94	6.	10.	-0,59
Győr	2,37	4,88	3,97	5,19	2.	2.	2,82
Budapest	47,97	46,01	48,16	45,72	1.	1.	-2,25

Forrás: Csomós alapján saját szerkesztés, 2014

A 2005-ben publikált innovációspotenciál-vizsgálat megismétlésének 2014. évi eredményei szerint a három település közül **Miskolc** esetében történt változás, miszerint **új tagként megjelent az ún. első klaszterben**; a komplex szerkezetű, humán és innovációs szempontból kiemelkedő adottsággal bíró regionális központok között. Ez az eredmény előrevetíti a programozási dokumentumok elemzésekor is jelzett, a város életében bekövetkezett trendfordulót. A szerzők megállapítása szerint a város még inkább „kilóg” lefelé, hiszen a 25 kiugró város (elitklub) közül a legkedvezőtlenebb gazdasági potenciállal rendelkezik (Rechnitzer-Páthy-Berkes, 2014).



Az 1. klaszterbe Debrecen, Pécs és Szeged tartozik még. A másik két vizsgált város az ún. második klaszterbe tartozik, a komplex szerkezetű, erős gazdasági potenciállal rendelkező regionális központok közé.

**Az egyik legfontosabb megállapítás, hogy Miskolc szinte minden vizsgált statisztikai adat és mutató vonatkozásában az utolsó helyen áll a többi városhoz képest, bár a negatív tendenciák lassulni látszanak.** Napjaink történései, az egyre fokozódó képzett munkaerőhiány és a kormányzat erre adott közelmúltbeli válaszai (pl. minimálbér és garantált bérminimum emelése) főleg annak ismeretében fontosak, hogy **mindhárom vizsgált helyszínen további jelentős arányú munkahelyteremtés várható.** Az elmúlt években a gazdasági szereplők pozitív döntéseket hoztak a térség vonatkozásában, amelyeknek fejlesztési projektek az eredményei. Ezen projektek megvalósulása rövidtávon jelentős többletfoglalkoztatást jelent majd, amit a térségnek rövid idő alatt kell tudnia biztosítani. A dolgozatban elemzett folyamatok alapján **Kecskemét rövid távon még képes lehet e kihívás kezelésére, míg Miskolc esetében alapvető fontosságú lesz a rejtett potenciálok, a tágabb agglomeráció bekapcsolása, és/vagy a bevándorlás, visszatérés ösztönzése.** Győr esetében pedig előre láthatóan **csak kormányzati beavatkozás és/vagy külső tényezők, erőforrások bevonásával** lesz kezelhető a jelenlegi helyzet. Amennyiben ez nem történik meg, úgy a város és a térség nem fogja tudni kielégíteni a gazdaság igényeit. A női munkavállalás ösztönzését például mindhárom vizsgált vállalat fontosnak tartja, és különböző ösztönzőkkel, programokkal támogatja. A rugalmas foglalkoztatásból adódó lehetőségek szélesebb körű kihasználása szintén hozzájárulhat a munkaerő kereslet és kínálat egyensúlyának mielőbbi kialakulásához a vizsgált térségekben.

**A beruházások teljesítményérték változásának vizsgálatánál** kibővítettem a megyék körét, és több megye és Budapest adatát is szerepeltettem, hogy a vizsgált három megye adatai relatív módon és országos viszonylatban is összehasonlíthatók legyenek, ne csak egymáshoz képest. Előzetesen kiemelő, hogy mindhárom vizsgált nagyvállalat jelentős mértékű fejlesztéseket valósított meg a vizsgált időszakban, példaként említve a Mercedes induló beruházását (2011-2012), az Audi gyártóegységének bővítését (2011), és a Robert Bosch második miskolci járműipari gyáregységének kivitelezési és beruházási munkáit (átadás: 2011 ősz). Az alábbi táblázatból látható, hogy **Pest megye és Budapest kivételével minden megye esetében emelkedés következett be,** és a megyék közötti legkisebb érték csaknem megduplázódott hét év alatt, a gazdasági válság ellenére. A legmagasabb érték (természetesen Budapest értéke) ezzel szemben szinte változatlan maradt, sőt csekély mértékben csökkent. **A válság elsőként jelentős értékcsökkenésként Borsod-Abaúj-Zemplén, Fejér, Győr-Moson-Sopron megyét érte el,** már 2009-ben, Csongrád megye csak kismértékű csökkenést szenvedett el ugyanekkor (22. táblázat).

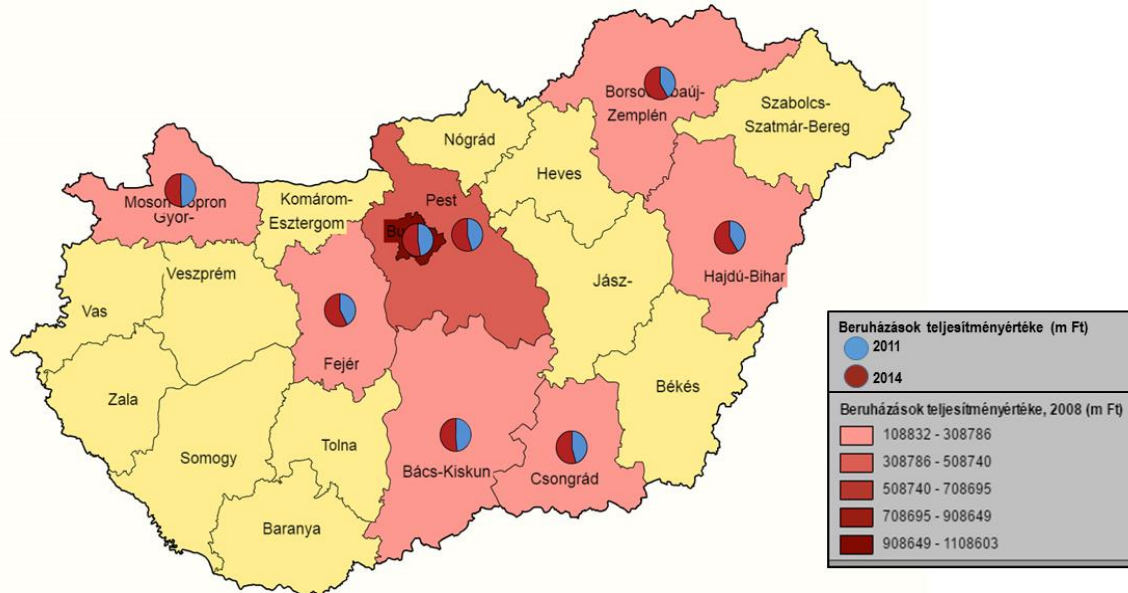
22. táblázat: Beruházások teljesítményértékének változása a vizsgált megyékben 2008-2014 (m Ft)

Név	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bács-Kiskun	108 832	130 637	178 294	208 684	168 077	185 577	222 009
Borsod-Abaúj-Zemplén	204 236	157 508	184 326	208 023	172 461	198 411	295 583
Budapest	1 108 603	1 276 050	1 159 569	989 836	932 325	934 398	1 108 037
Csongrád	163 969	152 147	161 737	161 077	137 867	162 119	193 495
Fejér	217 367	165 844	190 823	175 581	145 827	169 950	238 379
Győr-Moson-Sopron	211 084	178 908	192 114	381 596	411 032	382 834	399 908
Hajdú-Bihar	142 849	152 914	158 466	168 980	158 679	180 135	241 037
Pest	448 140	369 086	363 546	361 680	347 427	400 275	437 184

*Forrás: saját szerkesztés KSH alapján, 2016*

Később azonban, főként 2012-2013 évekre minden megyét elérte a válság hatása. **Kiemelő Bács-Kiskun megye 2012-2014 közötti erőteljesen emelkedő adata,** ami visszaigazolja a Mercedes beruházás, majd a termelés 2012 évi megkezdésének hatásait.

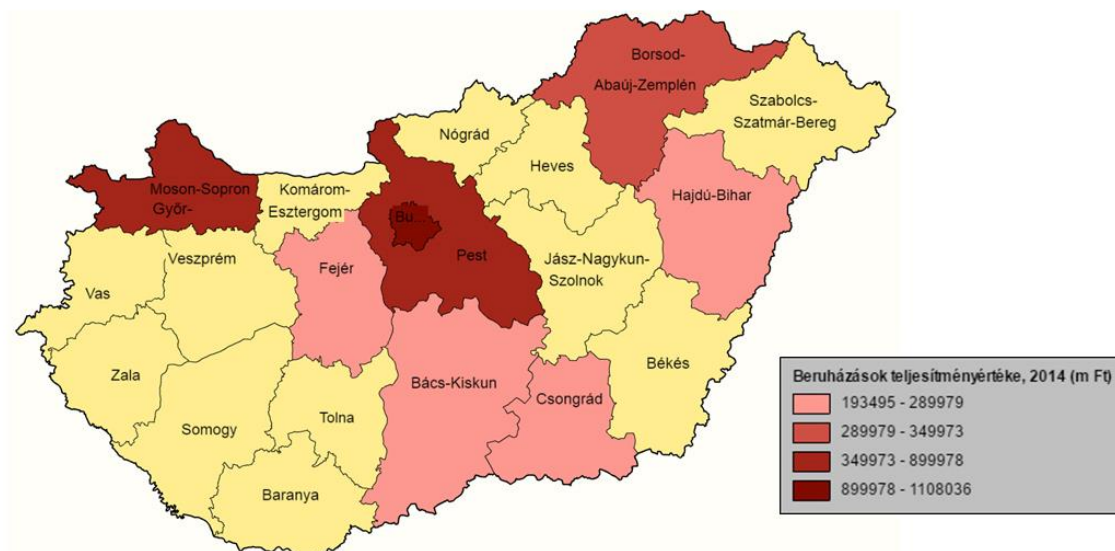
**B-A-Z megye esetében 2013-ról 2014 évre történt erőteljes emelkedés, amiben a Bosch és Takata beruházások jelentős szerepet játszottak.** Bács-Kiskun megye esetében a teljes megyei beruházások teljesítményértéke 7 év alatt több, mint kétszeresére, B-A-Z megye esetében másfélszeresére emelkedett. Győr-Moson-Sopron és Hajdú-Bihar megye esetében is jelentős az emelkedés. Még szembetűnőbb ez az adat, ha a válság utáni első, 2009-es év adataihoz viszonyítjuk a 2014 évi kiemelkedően magas adatokat. Mindezek egy része megfigyelhető az alábbi térképeken is, amelynek jelmagyarázatában jól látható az értékek folyamatos emelkedése és ennek megfelelően az osztályköz értékek változása (2. térkép). A térképen megjelenik a jelentős különbség az egyes megyék között, illetve a központi régió kiemelkedő előnye.



2. térkép: Beruházások teljesítményértéke a vizsgált megyékben 2008, 2011 és 2014 években

*Forrás: saját szerkesztés Geomarket szoftverrel, 2015*

A következő térképen az osztályközök módosítását követően jól látszik, hogy kezd kiegyenlítettebbé válni a megyék között a beruházások teljesítményértéke, Győr-Moson-Sopron megye megközelíti Pest megyét, annak nagyjából változatlan adatai mellett, és Borsod-Abaúj-Zemplén megye is jelentősen csökkentette hátrányát (3. térkép).



3. térkép: Beruházások teljesítményértéke a vizsgált megyékben, 2014

*Forrás: saját szerkesztés Geomarket szoftverrel, 2015*

A vizsgált három megye vonatkozásában a többi megyéhez képest **jelentősebb mértékű beruházási teljesítmény érték volumen emelkedés** volt tapasztalható. A megyék közül Hajdú-Bihar megye emelkedik még ki hasonlóan dinamikus és nagy mértékű emelkedéssel. Az önkormányzatokkal, kormányzattal való kapcsolatok esetében a kvalitatív kutatás az alábbi területeket tárta fel: (1) stratégiai megállapodás(ok); (2) közösen üzemeltetett intézmények, főleg oktatásban, pl. nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola; (3) stratégiai programozásban, közösségépítésben, életpályatervezésben való együttműködés.

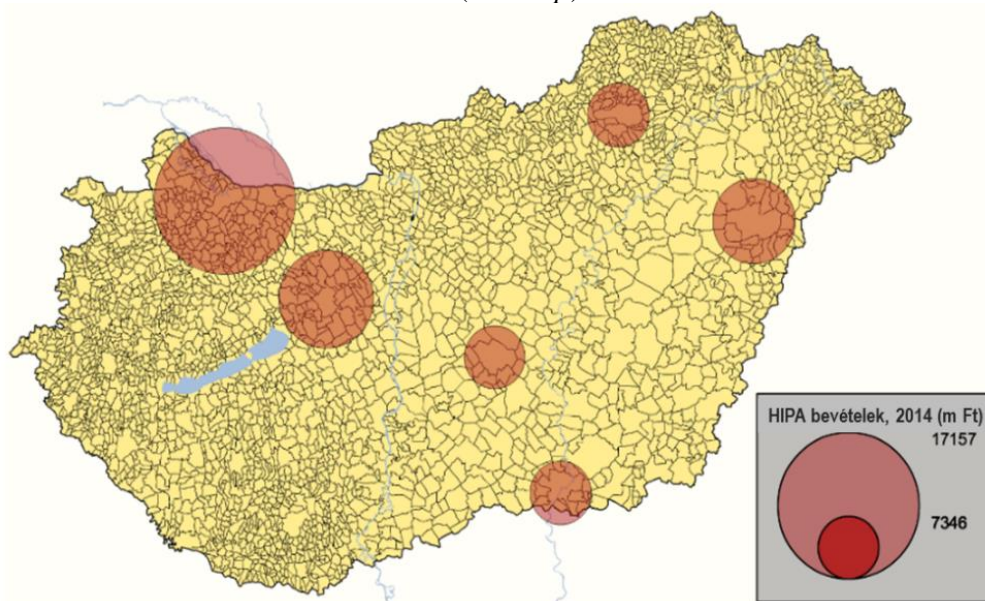
A fentiek nehezen számszerűsíthetők statisztikai adatok szintjén, és szerettem volna települési szintű vizsgálatot is végezni, ezért a 2014. évi helyi iparüzési adóbevételeket (HIPA) vizsgáltam meg összegükben, valamint lakosságszámra vonatkoztatva, egy lakosra vetítve is. Látható, hogy Győr abszolút első helyen szerepel a HIPA összege alapján, Székesfehérvár és Debrecen a középmezőnyben található, majd őket viszonylag hasonló összegekkel Miskolc, Szeged és Kecskemét követi (23. táblázat).

23. táblázat: Helyi iparüzési adóbevételek a vizsgált városokban és egy lakosra vetítve, 2014

Név	HIPA bevétel, 2014 (m Ft)	Lakosságszám, 2015.01.01.	Egy lakosra jutó HIPA (m Ft)
Debrecen	10 009	203 506	49 183
Győr	<b>17 157</b>	129 372	<b>132 617</b>
Kecskemét	<b>7 346</b>	111 836	<b>65 685</b>
Miskolc	<b>7 486</b>	159 554	<b>46 918</b>
Szeged	7 447	162 593	45 801
Székesfehérvár	11 480	98 673	116 344

Forrás: saját szerkesztés KSH alapján, 2016

A táblázatban látható különbség nagyon jól szembetűnik a lenti térképen is, amelyen körnagyságdiagram segítségével ábrázoltam a városok eltérő értékeit (4. térkép).

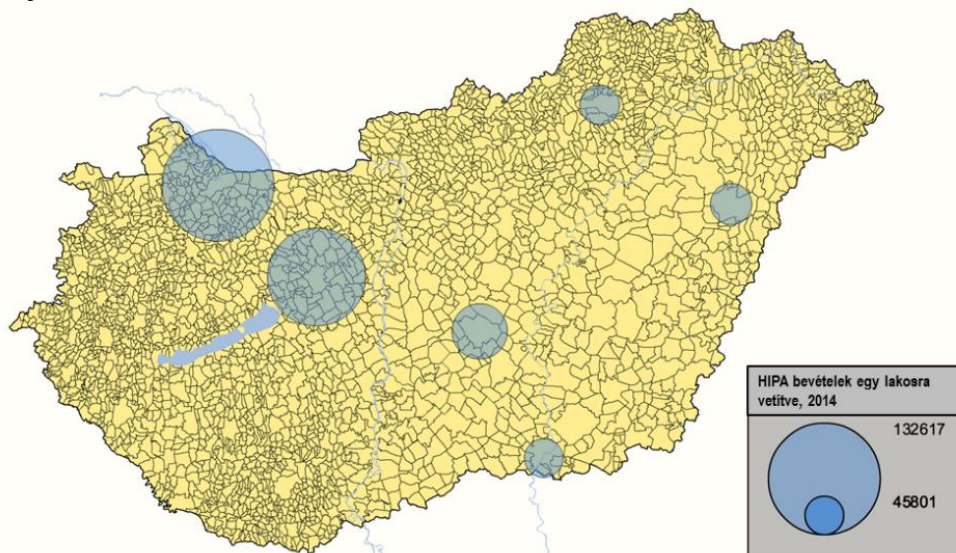


4. térkép: Helyi iparüzési adóbevételek nagysága a vizsgált városokban, 2014 (m Ft)

Forrás: saját szerkesztés Geomarket szoftverrel, 2015

Ha a helyi iparüzési adóbevételeket egy lakosra vetítjük le, Győr előnye továbbra is jelentős, Székesfehérvár azonban jobban megközelíti, mint a teljes összeg esetében. Debrecen viszont visszaszorul a többi város közé, sőt Kecskemét meg is előzi. Leszűkítve a kört a három esettanulmány helyszínre, Győr mindkét esetben abszolút első, és míg a teljes bevételeket tekintve Miskolc csekély különbséggel a második helyet foglalja el, addig az egy lakosra vetített összegnél a helyzet megfordul, és Kecskemét jelentős előnybe kerül. Ez jól megfigyelhető az 5. térképen.

Mindebből azt gondolhatnánk, hogy Kecskemét nagyon kedvező helyzetben van a többi településhez képest, ám ha azt is figyelembe vesszük, hogy Kecskemét közigazgatási területe Debrecen után a vizsgált városok közül a legnagyobb (csaknem kétszerese Győr, vagy Székesfehérvár területének), és ezen belül jelentős külterülettel rendelkezik, valamint azt a tényt, hogy a város környezetileg érzékeny területen fekszik, a kép már sokkal árnyaltabbá válik. Mind a nagy terület, mind a jelentős hányadú külterület, mind pedig a környezeti tényezők jelentős mennyiségű erőforrást igényelnek csak a fenntartás, állapotmegóvás céljára is, nem beszélve a lehetséges fejlesztésekről.



5. térkép: Helyi iparüzési adóbevételek nagysága a vizsgált városokban egy lakosra vetítve, 2014

Forrás: saját szerkesztés Geomarket szoftverrel, 2015

### 3.1.1.3 A helyi oktatás és tudomány legfontosabb jellemzői

A tudomány fogalomkörbe a hivatkozott innovációs modellekben a felsőoktatás, a kutatóhelyek és intézetek tartoznak. Hazánkban vállalati, akadémiai, egyetemi és nonprofit kutatóintézeteket, kutatóhelyeket különböztetünk meg. Az empirikus kutatás alapján a tudománnyal való kapcsolatok között az alábbiak szerepelnek: (1) közös KFI (kutatás-fejlesztési és innovációs) projektek; (2) vállalati kutatóhelyek; (3) közös (vállalati pl. Bosch vagy Audi) tanszék; (4) duális képzési együttműködés (közép, és felsőfokon). Statisztikai adatok terén megyei adatokat vizsgáltam a kutató-fejlesztő helyek számára, azok létszámára, és az összes K+F ráfordításra vonatkozóan, 10 éves időtávban, 2005 és 2014 évek viszonylatában. Az alábbi táblázatot használtam adatbázisként (24. táblázat), majd a Geomarket szoftver segítségével készítettem el a térképi megjelenítést.

24. táblázat: Kutatás-fejlesztő helyek, létszám és ráfordítás változása, 2005-2014 között

Név	Kutató-fejlesztő helyek száma, 2005 (db)	K+F helyek K+F létszáma, 2005 (fő)	Összes K+F ráfordítás, 2005 (m Ft)	K+F helyek száma, 2014 (db)	K+F helyek K+F létszáma, 2014 (fő)	Összes K+F ráfordítás, 2014 (m Ft)
Bács-Kiskun	77	1 158	3 397	83	1 043	10 649,5
Borsod-Abaúj-Zemplén	86	1 506	4 212,0	108	1 324	10 655,6
Csongrád	207	4 172	10 191,0	271	4 931	19 774,9
Fejér	58	1 116	4 328,3	69	1 229	10 019,7
Győr-Moson-Sopron	109	1 582	5 306,4	141	2 155	14 924,4
Hajdú-Bihar	212	3 614	14 755,8	223	3 951	29 949,4
Budapest	1 066	25 536	131 459,2	1 339	30 915	261 086,2

Forrás: saját szerkesztés KSH alapján, 2016

Mivel a térképen legfeljebb három réteget érdemes megjeleníteni, ezt tettem az összesítő térkép esetében, és tapasztalható, hogy ez esetben a térkép bővebb magyarázatra szorul.

Megállapítható, hogy **a vizsgált időszakban mindenhol növekedett a kutató-fejlesztő helyek száma**. Ennek az emelkedésnek eltérő a mértéke, amit a 6. sz. térképen (lásd: *Mellékletben*) az oszlopdiagrammok jól ábrázolnak. A kék oszlop a 2005, a piros oszlop a 2014 évi adat. A három esettanulmány helyszín megyei szintjén Győr-Moson-Sopron és Borsod-Abaúj-Zemplén megye esetében mondható jelentősnek a növekedés. **A K+F létszám tekintetében a kördiagrammok mutatják kék színnel a 2005-ös, piros színnel a 2014-es adatot.** Itt jól kitűnik, hogy **csak a nagy egyetemi központok esetében volt emelkedés Kelet-Magyarországon** (Debrecen, Szeged), míg **Borsod-Abaúj-Zemplén és Bács-Kiskun megyék esetében csökkenés** következett be. A Nyugat-Magyarországon elhelyezkedő megyék és Budapest esetében jelentős emelkedés figyelhető meg, kiemelkedő az emelkedés Győr-Moson-Sopron megye estében, ahol az Audi több vállalati és közös KFI központot és együttműködést valósított meg, többek között a Széchenyi István Egyetemmel és a Magyar Tudományos Akadémiával együttműködve. A K+F ráfordításokat osztályközös terület alapú ábrázolással jelöltem, itt megjelenik Budapest hegemoniája, az egyetemi központok (Csongrád és Hajdú-Bihar megyék) erős pozíciója, de egyben **Győr-Moson-Sopron megye egyre erősödő helyzete** is jól felismerhető.

**Összefoglalva megállapítható, hogy a vizsgált nagyvállalatok tevékenységeinek eredménye számszerűsítható módon is megjeleníthető.**

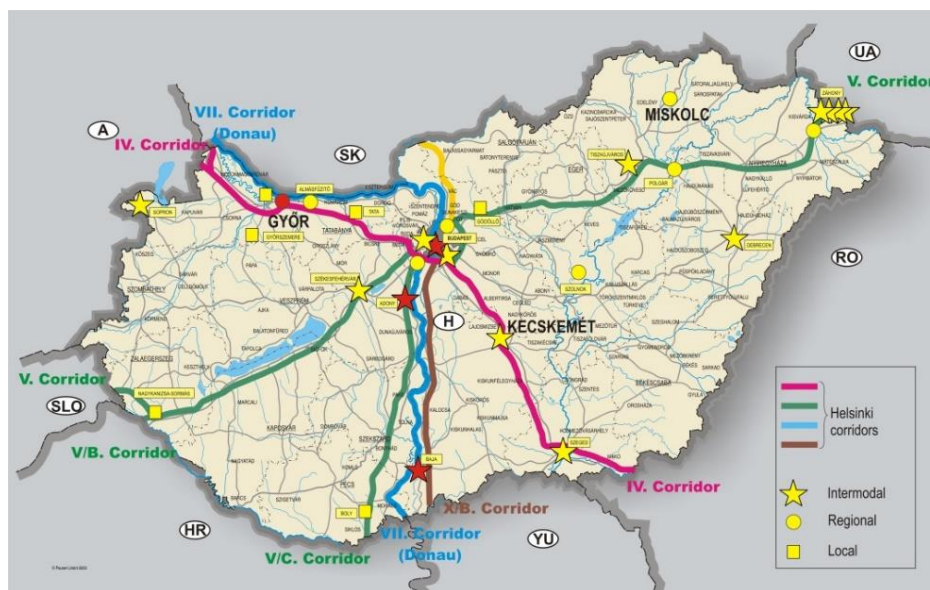
A nagyvállalatok ipartelepítési és azt követő fejlesztési tevékenységei nem csak helyi, hanem megyei szinten is megjeleníthetők a beruházási teljesítményértéken keresztül. **A vizsgált megyék esetében (3) a kontroll megyékhez (3) képest erőteljesebb mértékű növekedés volt tapasztalható.** A helyi iparüzési adó bevételek vonatkozásában is egyértelműen megjelenik a nagyvállalati tevékenység, mint jelentős befolyásoló tényező, mind a teljes összeg, mind az egy lakosra jutó összeg vonatkozásában. Mivel itt időtávot nem vizsgáltam, így a folyamat dinamikájára vonatkozóan nem tehető megállapítás.

**A kutatás-fejlesztési tevékenységek** kapcsán a kutató-fejlesztő helyek számának, a kutatás-fejlesztést végzők létszámának, és a K+F ráfordításnak a vonatkozásában az első két adat tekintetében jelenik meg pozitív korreláció. Kiemelendő azonban, hogy ez a vizsgált megyék vonatkozásában **csak Győr-Moson-Sopron és Borsod-Abaúj-Zemplén esetében jelenik meg szignifikánsan.** Ez alátámasztja a kvalitatív kutatás eredményeit, miszerint **a Mercedes vonatkozásában a vállalati stratégia nem nevesíti a KFI tevékenységeket a kecskeméti lokáció kapcsán rövid távon bevezetendő/végzendő tevékenységekként,** míg a másik két esetben ez egyértelműen megjelenik. A teljesség kedvéért hozzá kell tenni, hogy a KFI tevékenységek megjelenése az eddigi kutatásaim alapján hosszabb időtávban várható, és a kecskeméti esettanulmány a legrövidebb időtávval rendelkező. A KFI területnél a későbbi években indokolt lesz az éves idősoros vizsgálat, hogy az egyes vállalati fejlesztési tevékenységek közvetlen kapcsolódásai megállapíthatók legyenek.

**A későbbiekben ismertető empírikus kutatás kapcsán megállapítható, hogy a statisztikai adatok vizsgálatának eredményei alátámasztják a kvalitatív kutatás tapasztalatait.** A következő években indokolt lesz egy hosszabb időtávot, 1990-2015 időszakot felölelő vizsgálat elvégzése is, egyrészt alkalmazkodva a kvalitatív, folyamat alapú kutatás vizsgálati időtávjához, másrészt pedig a gazdasági válság esetleges torzító hatásának kiszűrése miatt. Ehhez jó kiindulási alapot képezhet a Rechnitzer (2016) által a regionális központok néhány gazdasági és innovációs mutatóját összefoglaló táblázat mellett az előzőekben bemutatott szempontrendszer.

### 3.1.1.4 A megközelíthetőség és a közúti infrastruktúra legfontosabb jellemzői

Magyarországon négy nemzetközi közlekedési folyosó (Helsinki-folyosó) halad át, a folyosók közúti elemei lefedik a hazai autópálya-hálózatot. Az ország közúthálózatának sűrűsége a negyedik legnagyobb az európai uniós tagországok sorában. A közlekedés a társadalom és a gazdaság működésének egyik alapvető feltétele, amelynek színvonala egyben a gazdasági fejlettség egyik fokmérője is. A különböző közlekedési módok közül kitüntetett jelentőségű a közúti közlekedés. Mindhárom vizsgált település rendelkezik autópálya kapcsolattal, Győr 1977-ben, Kecskemét 1998-ban, Miskolc 2004-ben csatlakozott az autópálya hálózathoz. A Győr-Pér repülőtér kibővítése és modernizálása a közelmúltban történt, a Győr-Gönyű kikötő intermodális logisztikai központ. Kecskemét az ország középső részén, mindenhol könnyen megközelíthető helyen, de környezetileg érzékeny területen fekszik. Miskolc pedig különböző tájegységek találkozásánál, a Bükk-hegység lábánál található a gazdaságilag elmaradottabb kelet-magyarországi területen. Az alábbi térkép szemlélteti a vizsgált települések földrajzi és logisztikai adottságait (6. térkép).



6. térkép: A vizsgált települések földrajzi és logisztikai adottságai  
Forrás: Magyar Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége, 2014

A közlekedés színvonala befolyásolja a befektetések megtelepedési esélyeit, a munkaerő mobilitását és számos nemzetgazdasági ág teljesítményére is hatással van. Közvetlen kapcsolatban a szállítás, raktározás ággal áll, ami – az előzetes adatok alapján – 2011-ben a bruttó hazai termék 6,2%-át adta (KSH, 2013). **Mindhárom vizsgált terület logisztikai szempontból is kiemelkedő jelentőségű**, mivel országos, illetve regionális jelentőségű logisztikai szolgáltató központ működik a településeken.

### 3.1.1.5 A települések jellegzetességei és jövőképei

Az **előzőekben** a kiválasztott városok **statisztikai adatok, objektív mutatók alapján történő összehasonlítása** szerepelt. **A továbbiakban**, felhasználva a települési szintű programozási folyamatok fejlesztési dokumentumait – amik a 2014-2030 közötti időszakra határozzák meg a városok fejlesztési tevékenységeit - a dolgozat az ún. **Integrált Településfejlesztési Koncepciók tartalmát** ismerteti a teljesség igénye nélkül. Ezek összhangban vannak a statisztikai adatokkal, hiszen a helyzetfeltáró dokumentumok azokra épültek. Ezen felül mélyszégi információkat is szolgáltatnak **a városok helyzetéről, problémáiról, céljairól, fejlesztési elképzeléseiről**. Feltevésem szerint e dokumentumok hasznosan egészítik ki a statisztikai adatokat, elkészítésük során széleskörű partnerséget, köztük a helyi gazdasági szereplőket (a nagyvállalatokat) is bevonták a munkába.



Egészség  
Kultúra  
Innováció

A jövő Győrben épül.

## Győr – A jövő Győrben épül

A helyzetelemzés során fontos kiemelni, hogy a megye GDP-jének közel 70%-a Győrben képződik, a megye legnagyobb foglalkoztatói is a megyeszékhelyen találhatóak, a város foglalkoztatottsági adatai kiemelkedők. Erősödő, **bővülő középállományi kör** jellemzi a várost, elsősorban az energia (E.ON, Égáz-Dégáz), járműipar (Rába, Dana, Nema) és a hulladékgyártás területén (Alcufer, Fémker). **Erősödnek a nagytársadalmi szervező funkciók**, a város vonzáskörzete növekszik a határon túl is. Tudatosan épített város-brand jellemzi a települést, a lakosságban erős a Győr iránti kötődés. Mindezek mellett a prosperáló, versenyképes gazdaság ellenére a **barnamezős területeknek csak részbeni hasznosítása** valósul meg, növekszik a **forgalmi terhelés**, a tranzit forgalom. A folyamatosan bővülő foglalkoztatási mutatók mellett jellemző a betelepülés, **erősödik a belföldi migráció** jelensége és egyre több a hiányszakma. Jövőképe szerint Győr 2030-ban országosan a legjobb minőségű, közép-európai szinten is kiemelkedő lakó-, vállalkozási és kulturális környezetet kínáló vidéki város, amelynek legfőbb előnye, hogy eredményesen képes a gazdasági és társadalmi innováció minden formájának támogatására. A jármű- és gépiparban erős korábbi pozíciók további fejlődése mellett jelentős a városban a környezet- és az egészségipar, a sportgazdaság, a felsőoktatással is szoros kapcsolatban lévő kutatás és fejlesztés, valamint a gazdasági szolgáltatások szerepe. Dinamikusan növekszik az intenzív és magas színvonalú kulturális és művészeti élet alapjaira épülő **kreatív ipar**, valamint a város idegenforgalmi vonzereje. Kiemelendő, **hogy a fenntartható városfejlesztés feltételei külön fejezetben szerepelnek** a dokumentumban (Győr MJV Településfejlesztési Koncepciója, 2014).



## Kecskemét – Harmonikus és érték-központú fejlődés

Kecskemét a magyar Alföld gazdasági és kulturális központja, magas színvonalú infrastrukturális és logisztikai feltételekkel rendelkezik, az **oktatási** – ezen belül a nemzetközi oktatási - **hagyományai és lehetőségei kiemelkedők**. Kiegyensúlyozott, dinamikusan fejlődő gazdasági központ, nagy közigazgatási területtel rendelkezik és **környezeti érzékeny területen** fekszik, mely tényezők jelentős kihívást jelentenek a város- és gazdaságfejlesztési tevékenységek során. A város **megújuló-képessége kiemelkedő, demográfiai háttéré kedvező**. A település kitörési pontjait a gazdaság-össztömbben és a duális képzésben határozza meg. Jövőképe szerint az egymással szövetkezőké a jövő és ez alapján a városok és gazdasági szereplők kiemelt növekedési zónákba tömörülve válhatnak modellé. Kecskemét olyan, európai értékeket követő, egyúttal saját identitását is megfogalmazó és azt büszkén vállaló várossá kíván válni, amely **képes egyensúlyt teremteni** a gazdasági fejlődés és a közösségi értékek között, **felelősen gondolkodik** természeti és épített környezetéről, társadalmában nyitott, **befogadó és innovatív**. A város a jövőben egy olyan otthonná kíván válni, ahol munkahelyek és magas komfortú lakások vannak, magas színvonalon képes a közszolgáltatások nyújtására, biztonságos a lakókörnyezet, színvonalas az alsó-, közép- és felsőfokú oktatás, valamint a kulturális szolgáltatás, egészségmegőrző és gyógyító helyei vannak, gondoskodik a szociálisan rászorultak ellátásáról és egészséges élelmiszerek előállításáról valósul meg. Kecskeméten zöld közlekedés valósul meg, tovább fejlődik az úthálózat minősége és bővül a közműellátottság. A város fejlődését leginkább befolyásoló kihívások, kockázatok **az éghajlatváltozásból eredő környezeti kockázatok**, a város energetikai kiszolgáltatottsága, a város beépített területeinek alig korlátozott és koordinálatlan növekedése és a városrészek eltérő fejlettsége, valamint a **városi közlekedési és úthálózati problémák** halmozott jelenléte (Kecskemét Megyei Jogú Város Településfejlesztési Koncepciójának készítéséről szóló előzetes tájékoztató, 2014)

## Miskolc – Miskolc a jövőnk!

Miskolc helyzetelemzésénél fontos kiemelni, hogy a **2013-as év** a város életében **trendfordulót** jelentett, ebben az évben kiemelt fejlesztések fejeződtek be és indultak meg, illetve állnak előkészítés alatt. Jelentős intézményi átszervezések (integrációk) történtek, amelyek hozzájárultak a korábbinál hatékonyabb és racionálisabb működés feltételeinek megteremtéséhez. Mindemellett a Kormány több, a Város fejlődését támogató döntést hozott (pl. önkormányzati konszolidáció, kiemelt fejlesztési központ státusz, nagyprojektek indításának támogatása) és a rendelkezésre álló források ismeretében jelentős növekedést generáló beruházások valósulhatnak meg 2014-2020 között is. A koncepció alapvető üzenete, hogy **Miskolc biztosítja valamennyi polgárának jövőjét**, másrészt valamennyi polgára bízik Miskolc jövőjében. Miskolc 2030-ra az új gazdaság regionális központja, élhető és vonzó, egészséges, ember-központú, inspiráló és integráló város kíván lenni. A város gazdasági jövőképe szerint Miskolc gazdaságában meghatározó szerepet kapnak a magas hozzáadott értékű (pl. mechatronikai, informatikai, logisztikai, energetikai, környezetipari, egészséggazdasági és turisztikai) vállalkozások. Gazdasági versenyképességi mutatószámai alapján 2030-ra a város **az első öt hazai megyei jogú város között** pozicionálja magát, ahol az országos átlagot meghaladja a városba betelepült kutatás-fejlesztési és innovációs (K+F+I) típusú spin-off vállalkozások száma és aránya, a **KFI kapcsolatok és kooperatív kutatási projektek**, az ipar-egyetemi kapcsolat meghatározó jelentőségűek. A település a térség **kiemelt befektetési célpontjává** válik. A veszélyek között kell említeni a **hosszú idő óta tartó népességfogyást** – annak ellenére, hogy az elmúlt évben már csökkent a népességfogyás volumene - és a negatív vándorlási különbözetet, az **előregedő népességet**, a **szegregációt**, a környezeti érzékenységet, elsősorban a **barnamezős területek** kapcsán, valamint a város helyenként még negatív megítélését (Miskolc MJV Településfejlesztési Koncepciója, 2014).

A fenti összefoglalók - mivel a településfejlesztési koncepciók alapján készültek és azok sajátosságait tükrözik - kissé **általános jellegűek**. Ennek okán az alábbiakban **elsőként kiemeltem a lényegi tartalmakat** (hasonlóságokat és különbségeket) a fenntarthatóság három dimenziója (gazdasági, társadalmi, környezeti) alapján (25. táblázat). Ezt követően **külön összefoglaltam** táblázatos formában saját témám kapcsán a **helyi gazdaságfejlesztés terén** eddig tett lépéseket és a jövőre vonatkozó terveket (26. táblázat).

25. táblázat: A vizsgált települések összehasonlítása a településfejlesztési koncepciók alapján

	Győr	Miskolc	Kecskemét
<b>Jelenlegi helyzet</b>	magas fejlettség, HIPA bevételek, GDP részesedés	kevésbé kedvező adottságok, trendforduló (2013)	jó adottságok, kiemelkedő oktatási hagyományok
<b>Funkciók</b>	nagyterségi szervező funkciók (határon túli?)	regionális központ (?)	az Alföld gazdasági és kulturális központja
<b>Társadalmi fenntarthatóság</b>	erős lakossági kötődés, ám belföldi migráció, hiányszakmák	öregedő társadalom, elvándorlás, szegregáció	kedvező demográfiai helyzet, rászorultak relatív súlya
<b>Gazdasági fenntarthatóság</b>	kedvező helyzet, de diverzifikáció és KKV-k erősítése szükséges	sokszínű, erősödő, ám hozzáadott érték növelés szükséges	meglévő iparágak és újak integrálása szükséges
<b>Környezeti fenntarthatóság</b>	barnamező hasznosítás, fokozódó környezeti terhelés, tranzitforgalom	barnamezős területek, környezeti érzékenység	környezetileg érzékeny terület, nagy közigazgatási terület
<b>Megjelenés dokumentumban</b>	KKE viszonyítás integrált megközelítés iparági szélesítés és kultúra, kreatív ipar külön a fenntartható városfejlesztés feltételei	KFI erősítése GDP növelése bizalom- és közösségépítés szükséges negatív megítélés átfordítása	zöld közlekedés gazdaságfejlesztés energetikai kiszolgáltatottság csökkentése közlekedési és lakó környezet fejlesztése

Forrás: saját szerkesztés településfejlesztési dokumentumok alapján, 2017



26. táblázat: A vizsgált települések telepítési vonzerő növelését célzó kezdeményezéseinek bemutatása

	„Hard” infrastruktúra fejlesztése	„Soft” infrastruktúra fejlesztése	Helyi partnerség építése	Nemzetközi láthatóság elérése
<b>Megvalósult kezdeményezések, projektek</b>				
<b>Győr</b>	Győri Nemzetközi Ipari Park iparvágány bővítése folyamatos IP bővítés (6. ütem) multimodalitás (Győr-Gönyű-kikötő; Győr-Pér reptér) INNONET innovációs techh.központ (1997) TECHNUNET autóiipari tech. központ (2011)	helyi iparüzési adó csökkentése (2014.01.01) 1,8%-ra vállalkozásbarát város gazdaságfejlesztés: GYŐRSZOL, helyi együttműködés, klaszteresedés fejlett pénzügyi eszközök (pl.: helyi iparüzési adó címkézett felhasználása, Kisvállalkozói Támogatási Alap, ösztöndíj rendszer (hiányszakmák)	ipari parki együttműködési fórumok Járműipari Tudásközpont és Tanszék a Széchenyi István Egyetem és az AUDI együttműködésével MOBILIS duális felsőoktatás	Európa Kulturális Fővárosa pályázat (2004) új városi szlogen, nemzetközi kiadványok, honlap új testvérvárosi kapcsolatok (Nyizsnij Novgorod-2013, Poznan-2008, Ingolstadt-2008)
<b>Kecskemét</b>	Kecskeméti Ipari Park (1996) Technik-Park Helipont ipari park Közlekedés-fejlesztési projektek (intermodális csomópont, térségi elérhetőség javítása, elővárosi közlekedés-rendszerek fejlesztése, közösségi közlekedés fejlesztése) MBMH Kft-vel közös programok (pl. bérlakás építés)	helyi iparüzési adó csökkentése 1,6%-ra (2007-2011) fejlesztési kötvény kibocsátás német iskola létrehozása kistérségi Gazdaságfejlesztési Csoport Alföldi Iparfejlesztési NKft. hiányszakmák akkreditációja az MBMH Kft.-vel	tananyagfejlesztés partnerszervezetekkel kihelyezett képzések (MOME) Beszállító-fejlesztési program Térségi klaszterek (AIPA, 3P, Hírös Beszállítói Klaszter) duális képzés fejlesztése, Járműtechnológia Tanszék, Járműgyártás szakirány	INTERREG és más nemzetközi együttműködési projektek Városteréségi Gazdaságfejlesztési Nagydíj (2014)
<b>Miskolc</b>	új, zöldmezős Mechatronikai Ipari Park (2009) közvetlen és gyors autópálya kapcsolat megteremtése; vasúti csatlakozás és átrakás lehetősége; következő fázis előkészítése (MIDIP)	helyi rendeleti és szervezeti háttér megteremtése - egyablakos ügyintézés (Robert Bosch új gyárépület, Vodafone ügyfélszolgálati központ, PATEC, TAKATA betelepülés) helyi támogatási program kidolgozása és működtetése Digitális közösség Miskolc keretében 17 ezer laptop kiosztása a város és az agglomeráció lakosainak	adatbázisfejlesztés együttműködési keretek kialakítása helyi gazdaságfejlesztési iroda együttműködések a Miskolci Egyetemmel	Financial Times fDi díj (2008) Európai Vállalkozási Díj és Befektetőbarát Önkormányzat cím (2009, 2012) nemzetközi projektek: Covenant of Mayors-el térségi együttműködés (City-SEC), AER partnerség
<b>Tervek</b>				
<b>Győr</b>	Győri Nemzetközi Ipari Park bővítése (logisztika, járműipar, zöld iparágak) Járműipari Regionális Innovációs és Technológiai Tudáscentrum Technológiai Park további műszaki infrastruktúra-fejlesztések (telephely, logisztika, út- és közművek, iparvágány)	részben városi tulajdonú gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek működtetése adminisztratív eszközök	Győri Járműipari Életpálya modell intézményesülése további partnerségek a helyi vállalkozásokkal (elsősorban KKV-k)	„A jövő Győrben épül” „Smart City Győr” sportturizmus (Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál 2017) „Lüktető Belváros” program folytatása Győr központú technológiai régió létrehozása
<b>Kecskemét</b>	akcióterületi infrastrukturális fejlesztések - Reptér: cargo-logisztikai központ létrehozása, a vegyes használatot szolgáló feltételrendszer építése	Kreatív innovációs központ és technológiai park létrehozása	duális képzés kibővítése, duális felsőoktatás fejlesztése tananyagfejlesztés partnerszervezetekkel	harmonikus és értékközpontú fejlődés Versenyképes-innovatív város (Ökotudatos-, zöld város). Élhető város
<b>Miskolc</b>	további iparterületi fejlesztések MEGA Park Regionális Innovációs Központ, Tudás és Technológiai Park	egyablakos ügyintézés fenntartása és kibővítése helyi gazdaságfejlesztési szolgáltatások, tevékenységek megerősítése idegen nyelvű, akkreditált iskolák létrehozása	duális felsőoktatás bevezetése, szakképzés megerősítése, KFI együttműködések és projektek több területen	Miskolc a jövőnk! az új gazdaság központja Digitális Város „Green City”

Forrás: települési szintű publikus információk alapján saját szerkesztés, 2014

### 3.1.2 A vizsgált nagyvállalatok bemutatása

#### 3.1.2.1 A telepítési és fejlesztési döntések

A következőkben a vizsgált nagyvállalatok egymást követő telepítési, majd fejlesztési tevékenységeit és azok vállalati stratégiához való illeszkedését mutatom be röviden.

Az **Audi Hungaria Motor Kft.** alapítása 1993-ban történt, 100 millió euró tőzstőkével, a vállalat az Audi-konzern tagja. Tevékenységi körei a motorgyártás, járműgyártás, szerszámgyártás, műszaki fejlesztés. A gyár területe 3 964 982 m<sup>2</sup>, ebből beépített terület 708 785 m<sup>2</sup>. A vállalat győri beruházásai 2007-2013 között megduplázódtak, 3.302 m euróról 6.735 millió euró összegre (telephelyi beruházások, beszállítói eszközök és kutatás-fejlesztési beruházások összesen). A vállalat barnamezős beruházással, a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár használaton kívüli, 100.000 m<sup>2</sup>-es csarnokában indította meg termelését, 2013-ra a járműgyártás teljes vertikumát felvonultatta. Győri beruházásainak értéke meghaladja a 4 milliárd eurót.

A termelés 1993-ban motorgyártással indult meg. A vállalat első lépcsőben ötszelepes, négyhengeres motorok gyártásával foglalkozott. 1997-től hat- és nyolchengeres erőforrások gyártását is megkezdték, mely tevékenység által a gyár az Audi AG központi motorszállítójává vált. A cég tevékenységi köre 1998-ban az Audi TT sportkocsik összeszerelésével járműgyártással bővült. A szerszámgyártást 2005-ben nyitották meg, ami az autóiparban a „crème de la crème”, a legmagasabb szintű hozzáértés kifejeződése. Ezt követően a vállalat 2010-ben 200 hektár területet vásárolt a Magyar Honvédségtől és a Győri Önkormányzattól. A győri gyár 2014 augusztusától teljes kihasználtsággal működik és közvetlenül 10.000 munkavállalót foglalkoztat.

1993-ban a győri letelepülés a teljes Audi-szintű termelés globalizáció egyik lépése volt. A győri üzem révén az Audi nemcsak nemzetközi versenyképességét biztosította, hanem meghatározó jelentőségű stratégiai telephelyet hozott létre Magyarországon, aminek jelentősége folyamatosan nő. Ma már szinte az Audi teljes motorválasztéka Győrből érkezik. A vállalat folyamatosan törekszik a gyártási mélység bővítésére, egyre több motorkomponens megmunkálására, gyártására, a tervek szerint a következő években újabb motorváltozatok gyártása indulhat meg a győri gyárban. 2020-ra a vállalat célja, hogy a prémium gyártók között az első helyen szerepeljen.

A **Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.** 2012. március 29. óta gyárt Mercedes személygépkocsikat Kecskeméten. A zöldmezős beruházást 2008. júniusban jelentették be hivatalosan, új típusú kompakt gépjárműveket gyártanak az új telephelyen. A teljes beruházás értéke 900 millió euró volt, a telek nagysága 441 ha, amiből jelenleg a bekerített terület 160 ha, a bruttó beépített terület 30 ha. A vállalat rekordidő - szűk 5 év - alatt jutott el a búzamezőtől a járműgyártásig, jelenleg több, mint 3500 munkavállalót foglalkoztat.

A vállalat több, mint 50 helyszín közül választotta ki a gyártóüzem helyét. Ezek között 23 romániai, 17 lengyelországi, 5 szlovákiai és 7 magyarországi helyszínt vizsgáltak meg 3 fő tényezőcsoport, a pénzügyi, minőségi és műszaki megvalósíthatóság alapján. Ezekben a tényezőkön belül is kiemelt jelentősége volt az ideális gyár koncepciónak, az energia és környezet egyensúlyának, a termelés összeegyeztethetőségének Rastatt és Kecskemét között, valamint az innovatív logisztikai koncepcióknak. A csaknem 50 éves múltú főiskolai műszaki képzés a képzett munkaerő szempontjából alapvető jelentőségű volt a visszafogott gépipari hagyományok mellett.<sup>18</sup>

A 2009. évi előkészítést követően az építkezés 2010-ben kezdődött, 2014 májusától pedig már három műszakban folyik a termelés. Kecskemét lehetőséget biztosított a vállalat részére a minta gyár megvalósítására és ezzel párhuzamosan az új innovatív gyár koncepció, az „egy ritmusban lüktető gyár” pilot üzemének megvalósítására (*Kép 2. a mellékletben*). Mindez optimális gyárelrendezéssel, a menedzsment és humán erőforrás vonatkozásában pedig nagyfokú rugalmassággal valósul meg.

---

<sup>18</sup> A Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskolai Kar jogelődjét, a Felsőfokú Gépipari Technikumot 1964-ben alapították, ami 1969-ben Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskola (GAMF) elnevezéssel főiskolai rangot kapott.

**A Robert Bosch Power Tool Kft. és a Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.** a Robert Bosch csoport két miskolci leányvállalata, amelyek összesen három gyáregyületet és jelentős kutatás-fejlesztési kapacitást üzemeltetnek a városban.<sup>19</sup>

A Bosch miskolci története 2001. október 31-én, a Robert Bosch Power Tool Kft. (PTHU) megalapításával indult. A kéziszerszámok termelése az előzetes terveknek megfelelően 2003 augusztusában indult meg. A kéziszerszámok üzletág sikeres letelepedését követően 2003 nyarán megalakult a Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. Ez a gyáregység autóiipari alkatrészek, indítómotorok, relék és hajtóművek gyártásával foglalkozik, a termelés 2004-ben indult. A Bosch csoport a letelepülés óta folyamatosan fejleszti a városban termelő és kutatás-fejlesztési kapacitáit, mára már több mint 3500 munkavállalót foglalkoztat miskolci gyáraiban.

A letelepedési szerződés aláírására 2001. december 14-én került sor Miskolc városával egy 2003-ra létesülő, 500 főt foglalkoztató kéziszerszám fejlesztő és gyártóüzemről. Ezt követően a PTHU a beruházás megvalósítása érdekében megvásárolt egy 200.000 m<sup>2</sup> nagyságú területet a Város északi határában, amelyen zöldmezős beruházással egy új gyáregyületet épített. A beruházás megvalósításához a Városnak előzetesen szintén területet kellett vásárolnia. 2004 évben megindult a járműipari beszállító gyáregységben is a termelés, majd 2011 szeptemberében a vállalat átadta legújabb gyártócsarnokát. A Miskolci Egyetemen megalakult a Bosch tanszék (2004), több teszt- és fejlesztőközpont kezdte meg működését, megindult a duális szakképzés a speciális tanműhelyben (2012), a nemzetközi óvoda és iskola, és 2014-ben mindkét gyárban új termékek, termékcsoportok gyártása és fejlesztése indul meg, további kapacitásbővülést eredményezve.

Az Észak-Magyarország régió és ezen belül Miskolc stratégiai, kiemelt telephely a Bosch csoport számára. Nemcsak azért, mert a nemzetközi gyártási tevékenység két szegmensében is üzemelnek a városban gyárak, és ehhez kapcsolódó magas hozzáadott értékű kutatás-fejlesztési és képzési tevékenység is folyik a telephelyeken, hanem azért is, mert a cégcsoport hosszú távra tervez a városban és szervesen beágyazódott a helyi gazdaságba és társadalomba. A miskolci modell a világ más tájain lévő Bosch gyárak számára is jó példa. Ennek egyik legkézzelfoghatóbb bizonyítéka, hogy a két évente megrendezett nemzetközi gyártási konferenciát a Bosch 2012-ben először a cég történelmében Németországon kívül, e régióban tartotta.

### **3.1.2.2 Települési szintű összefüggések és hatások kimutatása**

Az előzőekben átfogó képet adtam a vizsgált települések fontosabb mutatóiról, fő üzeneteiről és fejlesztési elképzeléseiről, majd a letelepült és folyamatosan fejlesztő vállalatokról, azok fő döntési pontjairól és beágyazódásáról. A következőkben a szekunder adatok alapján feltárom a települési szintű összefüggéseket.

**Győr-Audi:** A vizsgált esettanulmányok közül az Audi győri letelepedése történt a legkorábban, nem sokkal a rendszerváltást követően, barnamezős beruházással. Fő döntési tényezők a kiváló közlekedés-logisztikai adottságok, a befektetés-ösztönző, együttműködő helyi városvezetés és a megfelelő mérnöki és szakmunkás tudásbázis voltak. **Kiemelendő a párhuzam a város és a vállalat hagyomány-alapú gondolkodásában.** Mind a város, mind a vállalat dinamikus fejlődésen ment keresztül az elmúlt 20 évben, a gyár teljes funkciós vállalattá vált. A helyi iparüzési adó bevételeket természetesen folyamatosan pozitívan érintette a nagyvállalat jelenléte, fejlődése és az Audihoz hasonlóan a helyi gazdaságot is a bővülés jellemzi mind méretben, mind szektorálisan. Győr nagytárségi szervező funkciói folyamatosan erősödnek, határon átnyúló vonzaskörzete növekszik.

A **felmerülő problémák közösek** (pl. belső migráció, hiányszakmák), a város, az egyetem és a vállalat közösen próbálja őket megoldani (pl. duális képzés, szakemberek letelepülésének támogatása).

---

<sup>19</sup> 2016. augusztus 1-től kezdődően a korábbi Starter Motor és Generátor üzletág új, külön jogi személyként működik, az üzletág globális szintű értékesítési döntésének részeként.

A vállalat társadalmi felelősségvállalása és tudományos együttműködései kiemelkedők, stabilak és egyre bővülnek. (*Kép 1 a mellékletben*). Az elkötelezettség és a hűség fontos kulcsszavak. A két évtizedes együttműködés, együttgondolkodás jól meghatározott, közös marketing üzenetekben is megjelenik, ilyen például a Győri Járműipari Életpálya Modell – tudás és karrier, valamint a közös szlogen, ami szerint „A jövő Győrben épül.” A jövőre vonatkozóan mind a város, mind a vállalat tovább szeretné folytatni a dinamikus fejlődést, amely már túlmutat a kétszereplős kapcsolaton, kiegészül a Széchenyi István Egyetemmel, az időközben kiépült és megerősödött járműipari beszállítói réteggel, illetve az életpályamodell többi szereplőjével. Ezen belül is kiemelten a Mobilis Interaktív Kiállítási Központtal, amely a műszaki pályaorientáció egyik fontos intézménye. Ez egy olyan egyedi kezdeményezés, ami remélhetőleg modellszerűen is átvehető lesz más városok számára is. A térségben kialakult együttműködési csatornák és erős érdekérvényesítési rendszerek nagyban segítik majd a kitűzött célok elérését.

**Kecskemét-Mercedes-Benz:** A közelmúltban megvalósult kecskeméti gyártelepítés sikertörténet, nem csak a Mercedes-Benz, hanem Kecskemét és az egész ország számára is. A teljesen zöldmezős területen lehetőség nyílt a vállalat számára a minta gyár megvalósítására, ami jelentős erőforrásokat igényelt mind a vállalat, mind a város részéről. A vállalat elsődleges célja a „nyugdíjas autó”-nak beskatulyázott kompakt szegmensű járművek teljes megújítása volt, ami sikerült is. A Kecskeméten gyártott CLA jelenleg több, mint 180 országbeli vevő számára elérhető. A minta gyár telepítési tényezői közül a legfontosabbak a hatékonyság, az optimális gyárelrendezés, a „best in class” folyamatok megvalósításának lehetősége, a rugalmasság, a gazdaságosság és a keleti piacok közelsége voltak. Kecskemét országos összehasonlításban is jelentős külterülete és a környező földterületek minderre lehetőséget biztosítottak. Fontos volt ezen felül a támogató, együttműködő környezet, amit a városvezetés biztosított. Kecskemét - mint hagyományosan alföldi város - kitűnő terület volt a minta gyár megvalósítására. **Kiemelendő elképzelés a vállalat részéről a magyar kreativitás és a német precizitás tökéletes ötvözetének megteremtése** a kecskeméti gyáregységen keresztül. Korán megindult a közös brand építés is, a „CLA exclusive Made in Kecskemét” szlogennel, ám egyelőre lassú, de biztos előrehaladás jellemzi a város és a vállalat kapcsolatát a nem alaptevékenységek terén. A győrihez hasonló egységes arculat és brand-építés, a városi arculat és fejlesztési elképzelések meghatározása a jövő feladata. Kiemelendő viszont a már most is sikeres és hazánkban példaértékű együttműködés a duális szakképzés és felsőoktatási képzés terén. A vállalat elkötelezett egy „erős MBMH család” létrehozása mellett, a 2014-es év az MBMH vállalati kultúrájának éve volt (*Kép 3. a mellékletben*). Összefoglalva a város és a vállalat további fejlődése és az együttműködési területek viszonylag gyors ütemű bővülése várható, folyamatosan magas minőségi elvárások mellett.

### **Miskolc – Robert Bosch:**

A vizsgált települések közül szinte minden szempontból a leghátrányosabb helyzetből induló Miskolc a nemzetközi autópálya-hálózathoz is a legkésőbb csatlakozott és a rendszerváltás is a legsúlyosabban érintette. A másik két vizsgált esettanulmánytól a miskolci abban is különbözik, hogy míg az első két esetben a vállalatok „készterméket” állítanak elő, addig a Bosch (és a közelmúltban letelepedési döntést hozó TAKATA szintén) beszállító vállalata a járműgyártó cégeknek. A vizsgált időszak Miskolc esetében a győri 20 éves és a kecskeméti 7 éves időszak között helyezkedik el. A Robert Bosch csoport 2001-es, majd 2003-as letelepedési döntései minden szempontból jelentős pozitív hatást gyakoroltak a város gazdaságára, diverzifikáltak és megerősítették annak szerkezetét. Ezen felül a vállalatok hazai és nemzetközi szinten is pozitív marketing tevékenységet folytatnak a város érdekében. Erre jó példa az elektromos kerékpárok Miskolcon gyártott központi egységéhez (motorjához) kapcsolódó szlogen is (*Kép 4. a mellékletben*). Az eltelt több, mint tíz éves **időszakban a vállalatok folyamatosan bővítették a helyi beszállítók körét, termelő és kutatás-fejlesztési kapacitásaikat, szimbolikus lépéseket tettek**, amelyek hozzájárultak a város negatív image-ének megváltoztatásához. Ilyen volt például a 2004-ben alapított Robert Bosch Mechatronikai Tanszék, ami a II. világháború utáni Magyarország első, ipari vállalat által alapított tanszéke.

A vállalatok jelentős mértékben hozzájárultak ahhoz is, hogy Miskolc és térsége Kiemelt Fejlesztési Központ státuszt kapjon a magyar kormánytól, valamint „mágnes” vállalatokként is működnek a többi letelepedni szándékozó vállalat számára (pl. a TAKATA vállalat letelepülése megkapta a 2013 év legnagyobb zöldmezős beruházása címet, valamint a vállalat lett 2013 márciusában a Hónap befektetője), részt vállalva a város befektetés-szervezési tevékenységéből. Miskolc város új logójának tervezésétől a 2014-2030-as településfejlesztési és az Intelligens Szakosodási Stratégia készítésén át a nemzetközi óvodáig és iskoláig számos területen működnek együtt a vállalatok és a város vezetői. Mind a város, mind a **vállalat a folyamatos, fenntartható fejlődést** tekinti a következő évek fő céljának. Ehhez szükséges a jó gyakorlatok megismerése, átvétele és testre szabása, a duális képzés kiterjesztése a felsőoktatásra, a város vonzerejének megerősítése és a célzott, projekt alapú kutatás-fejlesztési tevékenységek volumenének emelése. A város életében a 2013. évben bekövetkezett trendforduló alapján szükséges a gazdasági szereplők és a városvezetés közötti kapcsolatok megerősítése, elsősorban a prioritizált szektorokban tevékenykedő kis- és középvállalkozások célzott támogatása, valamint az endogén tényezők további megerősítése, fejlesztése.

**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 összefoglalom a vizsgált városok főbb adatait. Ehhez Rechnitzer (2016) kutatását vettem alapul, és azt egészítettem 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 (27. táblázat).

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

	2007-2013 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)
<b>Győr</b>	1811	126,4	121	105,75	1623	6,254
<b>Kecskemét</b>	1610	117,94	117,38	86,02	1465	5,770
<b>Miskolc</b>	2037	206,76	202,69	170,17	1741	4,818

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

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. Öröndetes továbbá, hogy FIEK projekt mindhárom városban megvalósul a közeljövőben.

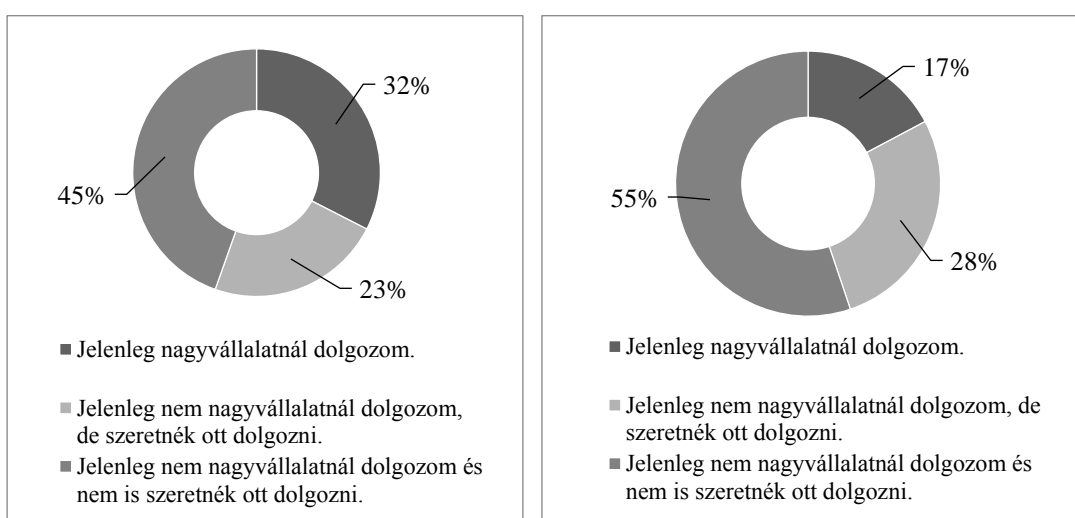
**Az előzőkben** bemutattam szekunder kutatásom eredményeit a vizsgált esettanulmányok (a nagyvárosok és nagyvállalatok) vonatkozásában mind a statisztikai adatok (kvantitatív), mind a szöveges dokumentumok (kvalitatív információk) elemzése alapján egy általam alkotott és a kutatás céljára leghatékonyabbnak gondolt szerkezetben.

**A következőkben** primer kutatásom eredményeit ismertetem oly módon, hogy ahol erre lehetőség kínálkozik, ott az egyes alfejezetekben a primer kutatás során szerzett adatokat **összekapcsolom a vonatkozó szekunder információkkal**. A primer kutatásból **elsőként mindig az általánosabb jellegű, nagyobb elemszámú**, de kevésbé mélyeségi információkat eredményező lakossági kérdőív eredményeit ismertetem. **Ezek után** következik egy-egy megállapítás, kérdéskör kapcsán annak mélyebb vizsgálata, **a személyes, félig strukturált interjúk specifikus eredményei** alapján, az interjúalanyok konkrét, szövegszerű megfogalmazásainak ismertetésével. **Végül megállapítom, hogy** a szekunder kutatás és a primer kutatás két elemének eredményei egyirányba mutatnak-e, azaz **egymást erősítők, vagy egymásnak ellentmondók**, esetleg nem fedezhető fel közöttük összefüggés.

### 3.2 A nagyvállalatok és a vállalati beágyazódás általános megítélése

A továbbiakban a kutatási eredmények leírásánál mind a szekunder, mind pedig a primer kutatás, azaz a személyes félig-strukturált interjú készítés (elemszám: 10) és a lakossági kérdőívezés (elemszám: 176) eredményeit bemutatom és összehasonlítom. **Elsőként a vállalati beágyazódás általános megítélése** kapcsán a nagyvállalatokkal kapcsolatos attitűdre és a nagyvállalatok beágyazódására vonatkozóan átfogóan feltett kérdésekre adott válaszokat értékelem. A lakossági kérdőív kapcsán a 176 megkérdezettből 171-en adtak értékelhető választ a jelenlegi munkahelyükre vonatkozó kérdésre. Ez alapján a válaszadók 25%-a dolgozik nagyvállalatnál. A nem nagyvállalatnál dolgozók véleménye azt tükrözi, hogy csupán 33%-uk dolgozna szívesen nagyvállalatnál, míg a kétharmaduk távol maradna tőlük.

**A nemek szerinti megoszlásnál** egyértelműen kirajzolódik, hogy **a nők többsége nem szeretne nagyvállalatnál elhelyezkedni**, ha jelenleg nem ott dolgoznak (14. ábra).

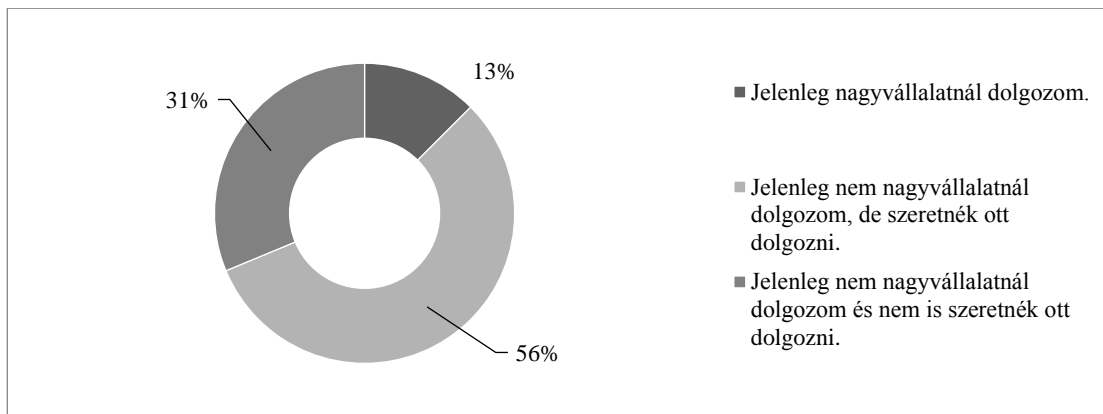


14. ábra: A lakossági kérdőív jelenlegi munkahelye és preferenciái nem szerint (válaszadók %-ában)

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

**A válaszok indoklásait két csoportba sorolhatjuk**, az egyik csoportba a nagyvállalatokhoz kapcsolódó **alapvetően negatív gondolatok**, vélemények tartoznak (pl. rossz tapasztalatok, jelentéktelen a munkavállaló, személytelenség, magas munkavállalói létszám, robotolás, a munkavállalók kihasználása). A másik csoportba a **női munkavállalók alacsonyabb terhelhetőségét** és további női szerepeinek való megfelelési szándékot mutató vélemények tartoznak (pl. kiszámítható munkaidő, szabadidő, kis létszámú családias munkahely, emberközpontúság, kis közösség, sok túlóra, családbarát munkahely). A **férfiak indoklásai** között többször megjelenik, hogy **önállóan, saját vállalkozásban** kívánnak dolgozni, elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel.

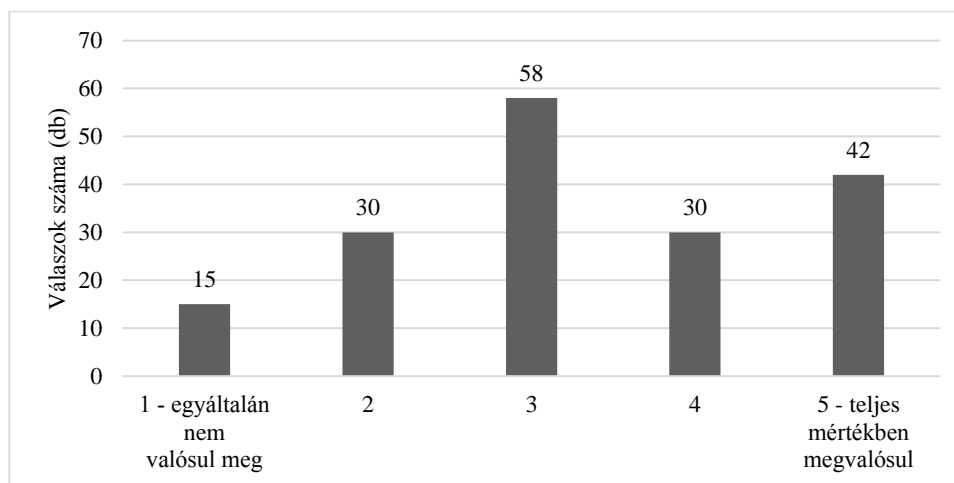
**A nagyvállalatok megítélése a 25 év alatti fiatalok körében** is vegyes – ám az összesített adatnál **jelentősen pozitívabb** - képet mutat. A válaszadók 13%-a már nagyvállalatnál dolgozik, és 56%-a szívesen dolgozna a jövőben nagyvállalatnál. A válaszadók 31%-a viszont nem szeretne nagyvállalatnál elhelyezkedni (15. ábra). Véleményük szerint a nagyvállalatokra a következő pozitív jelzők érvényesek: életszínvonal növekedése, fejlődés, versenyképes jövedelem, jó lehetőségek és külföldi karrier, míg a negatívumok között a rugalmatlanságot, a szigorú szabályokat, a robotot és a fluktuációt jelölték meg.



15. ábra: A 25 év alatti válaszadók munkahely preferenciái (válaszadók %-ában)

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

A nagyvállalatok általános lakossági megítélésével kapcsolatban elmondható, hogy „A nagyvállalatok a modern kor rabszolgatartói” állítást a válaszadók **közepesen megvalósulónak** ítélték meg (16. ábra). Itt kell kiemelni azonban, hogy **a legnagyobb véleménykülönbség a korcsoportok között** ezzel az állítással kapcsolatban jelentkezett (az összesen tíz, a kérdőív adott kérdésében szereplő állítás közül). A legfiatalabbak tartják legkevésbé (átlag érték: 2,88), míg a 65 év feletiek a leginkább (átlag érték: 4,67) rabszolgatartóknak a nagyvállalatokat.



16. ábra: A nagyvállalatok lakossági megítélése

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

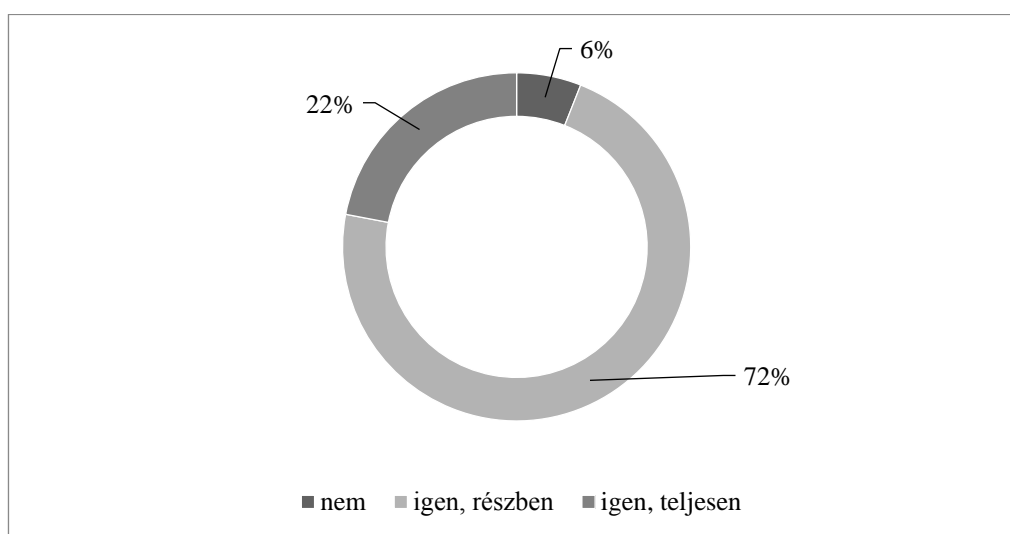
A nagyvállalatokkal kapcsolatos pozitív és negatív attitűdök markánsan kirajzolódnak a 28. táblázat egyes kategóriáiban. A már jelenleg is nagyvállalatnál dolgozók, illetve a jövőben erre hajlandóságot mutatók alapvetően pozitív tartalmú állításokat fogalmazták meg. Ők már az egyértelműen haszonélvezői számos előnynek, amelyeket többnyire a nagyvállalati munkahelyek nyújtanak a munkavállalóknak (pl. magasabb fizetés, biztonság, életpálya, karrier, lehetőség az önmegvalósításra, fejlődés, jó munkakörülmények, elismerés, szakértelem, csapatmunka). Szintén ők azok, bepillantást nyerve a nagyvállalat tevékenységeibe jelölték meg a vállalat külső pozitív szerepvállalását (pl. gazdaságélénkítő, innováció, beruházás, munkahelyteremtés, fenntarthatóság, hozzáadott érték, technológiai színvonal, társadalmi felelősségvállalás). Akik jelenleg nem nagyvállalatnál dolgoznak, de a jövőben szívesen dolgoznának ott, azok elsősorban a magasabb béreket, a karrierlehetőséget, vállalati kultúrát, versenyképességet és a profizmust jelölték meg pozitív jellemzőként, míg néhány negatívum is megjelent, mint például a túlóra és a stressz. „Külső szemlélőként” ilyen képet mutatnak számukra a nagyvállalatok. A nagyvállalati munkavállalástól elzárkózók fogalmazták meg a legtöbb negatív tartalmú állítást.

28. táblázat: A nagyvállalatokhoz kapcsolódó leggyakoribb fogalmak

<b>POZITÍV</b>	kiszámíthatóság, szervezettség, magasabb fizetés, csapatmunka, komplex szervezeti struktúra, jól szervezett, gazdaságélénkítő, foglalkoztatás, innováció, stabil, biztonság, beruházás, profizmus, lehetőség az önmegvalósításra, fejlődés, munkahely, munkahelyteremtés, megélhetés, versenyképes fizetés, tőkeerő, életpálya, karrier, fenntarthatóság, hozzáadott érték	precizitás, jó munkakörülmények, innováció, jó lehetőségek, biztonság, profizmus, munkahelyteremtés, fejlődési lehetőség, karrier, anyagi elismerés, elismerés, csapatmunka, szakmai ismeretszerzés és továbbképzés lehetősége, továbblépési lehetőség, életszínvonal növekedése, foglalkoztatás, versenyképesség, szakértelem, összetartás	hatékonyság, innováció, külföldi karrier, magasabb bér, fejlődés, biztos fizetés, magasabb fizetés, versenyképesség, biztonság, juttatások, fejlődés, szervezettség, pontosság, minőségbiztosítás, társadalmi felelősségvállalás, technológiai színvonal, szinergia
<b>SEMLEGES</b>	nemzetközi, menedzser, globalizáció, multinacionális, külföldi, fegyelem, export, nagy létszám, sok dolgozó, vállalati kultúra, robotizált, idegen nyelv használata	pesti központ, gazdasági erő, keret, beszállítói hálózat, külföldi, nemzetközi, meetings, szakszervezet	multinacionális, terjeszkedés, nagy gyár, beszállítók,
<b>NEGATÍV</b>	személyiség elnyomása, rugalmatlanság, hierarchia, átláthatatlan, lassú döntéshozatal, open office, sok stressz, kizsákmányolás, embertelen, teljesítményorientált, profitorientált, bürokratikus, monotonitás, kommunikáció hiánya, olcsó munkaerő alkalmazása, hatalommal való visszaélés, kötöttség, alacsony bérek, hatalom, kiszipolyozás, „agyelszívás”, robot, monopólium, monoton, motivátlanság	biorobot, monopol helyzet, nehézkes döntési folyamatok, sok munka, önzőség, rabszolgaság, alulfizetés, elidegenedés, átláthatatlan, rugalmatlan, zaj, kisebb szakmai megbecsülés, több műszakos munkavégzés, megvesztegetés, kizsákmányolás, alacsony bér, személytelen, off-shore, tömeg	stressz, kis szabadságfok, fluktuáció, politika, befolyás, szigorú szabályok, kizsákmányolás, lassú, bürokrácia, személytelenség, kevésbé jó munkahelyi légkör, kihasználják a dolgozókat, rideg, túlóra, nehézkes, hatalom, meetingek, riportok, túlterhelés, állandó változás, szalagmunka, napi 12-16 óra munka minimum
	<b>1. HELYEN JELÖLT</b>	<b>2. HELYEN JELÖLT</b>	<b>3. HELYEN JELÖLT</b>

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

**A nagyvállalatok helyi környezetbe való beágyazódása** kapcsán az összes válaszadó közel háromnegyede (72%) vélekedik úgy, hogy a nagyvállalatok legalább részben beágyazódnak a helyi környezetbe, mintegy 22% a teljes beágyazódást látja megvalósulónak, és mindösszesen 6% nyilatkozott úgy, hogy a nagyvállalatok egyáltalán nem ágyazódnak be helyi környezetükbe (17. ábra). **A válaszadók nagy része (94%-a) tehát megvalósulónak látja hazánkban a nagyvállalatok részbeni vagy teljes beágyazódását.**



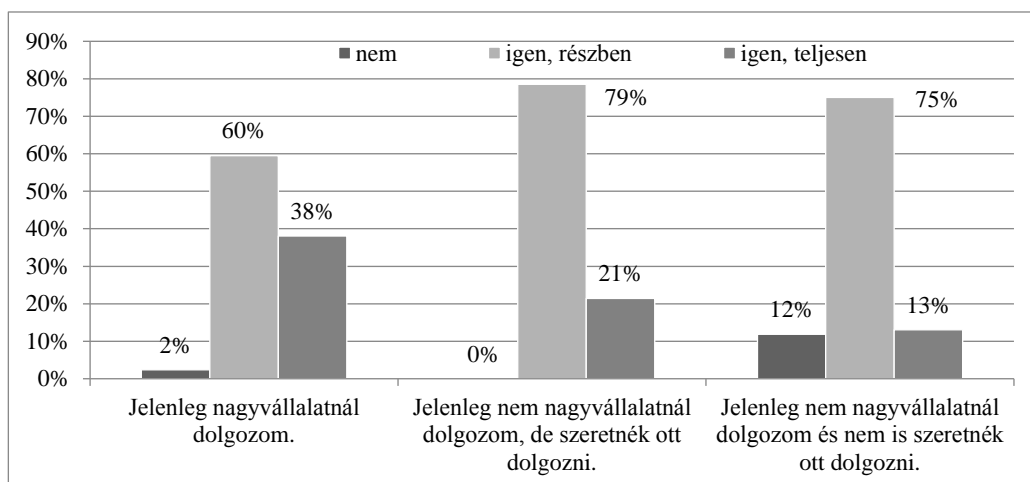
17. ábra: A vállalati beágyazódás tényének lakossági megítélése (válaszadók %-ában)

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

**A nagyvállalatok helyi környezetbe való beágyazódásának megítélése** hasonlít a pozitív-negatív attitűdök megjelenéséhez. Itt is **egyértelmű együttjárás** volt kimutatható.



**Akik jelenleg is nagyvállalatnál dolgoznak**, 60%-ban részleges és 38%-ban teljes beágyazódást jelöltek meg, 2%-uk szerint viszont a nagyvállalatok nem ágyazódnak be helyi környezetükbe (18. ábra). A teljes beágyazódást ez a csoport jelölte meg a legnagyobb arányban, ami visszautalhat arra, hogy dolgozóként több információval rendelkezhetnek a vállalat helyi tevékenységeiről.

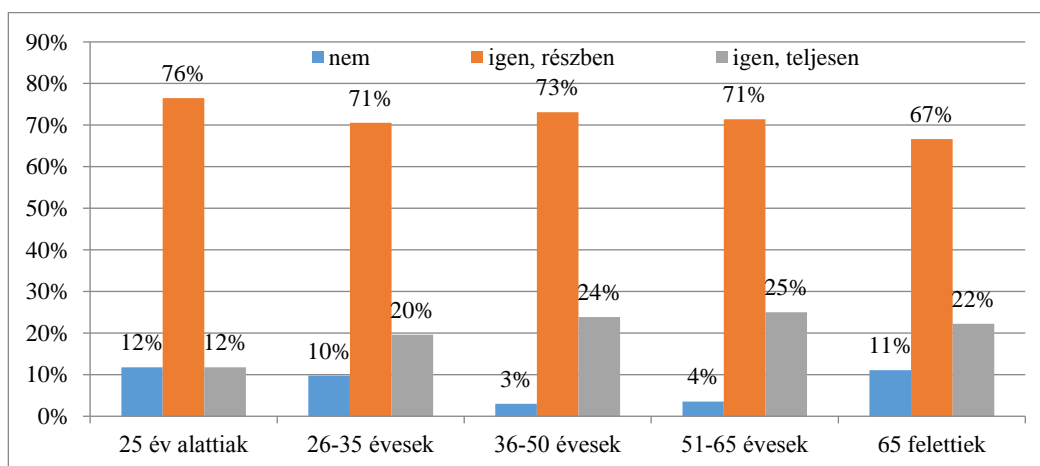


18. ábra: A vállalati beágyazódás tényének lakossági megítélése munkahely szerint (válaszadók %-ában)

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

**A jelenleg nem nagyvállalatnál dolgozók**, de erre szándékkal rendelkezők kimagaslóan magas arányban jelöltek meg részbeni beágyazódást, és egyik válaszadó sem jelölte meg a „nem” lehetőséget. Ennek oda egyfajta idealizált kép is lehet. Kiemelendő azonban, hogy akik jelenleg nem nagyvállalatnál dolgoznak, és nem is szeretnének ott dolgozni, azok is nagyon magas arányban (75%-ban) látják a részbeni beágyazódást megvalósulónak, és a teljes beágyazódást, illetve a nem létező beágyazódást megjelölők aránya szinte teljesen azonos, 12, illetve 13 %-os.

**Korcsoport alapú összehasonlításban** a nagyvállalati beágyazódást a helyi környezetbe **mindegyik korcsoportban leginkább részlegesnek** ítélik meg (19. ábra).<sup>20</sup>



19. ábra: A vállalati beágyazódás létének lakossági megítélése korosztály szerint (válaszadók %-ában)

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

<sup>20</sup> Ez az eredmény egybecseng a személyes interjúk tapasztalatával, mely szerint minden interjúalany részleges vagy teljes beágyazódást jelölt meg. Kiemelték, hogy ez mindig az adott vállalattól függ, ismernek olyan példákat is, amelyeknél megvalósul a teljes beágyazódás, és olyat is, ahol csak részleges. Fő **motívumként a vállalati kultúra, azon belül is az anyavállalat, és a „származási” ország kultúrája** hangzott el, hangsúlyozva, hogy ahol az anyavállalat esetében jellemző a beágyazódás, ott az ezt „magával hozza” a külföldi telephelyeire is. Így a befogadó közeg ugyan számít, de már a legelejétől erős affinitás jelentkezik a leányvállalat részéről a helyi beágyazódásra.

A kutatás egyik érdekes eredménye, hogy míg **a 25 év alatti fiatalok a teljes beágyazódást kevésbé érzékelik**, addig a részbeni beágyazódást a legmagasabb arányban érzékelik. Ennek magyarázata információ- és tapasztalathiány, de a fiatal korosztály magas munkáltatókkal szembeni elvárásai is lehetnek.

Kutatásom eredményei azt mutatják, hogy **a vállalati beágyazódás megítélése a lakosság körében** nem objektív dolog, hanem **az emberek észleléseitől, élethelyzetétől erősen függ**. Szignifikáns összefüggést a beágyazottság megítéléséről a munkahelyek szerinti megoszlás mutatott (Cramer's V értéke: 0,002), miszerint **a jelenleg nagyvállalatnál dolgozók nagyobb mértékűnek ítélik meg a nagyvállalatok beágyazódását**, mint akik jelenleg nem ilyen cégnél dolgoznak. Ennek okaként mind a nagyvállalat iránti elkötelezettség, mind a több információval való rendelkezés, a nagyvállalat tevékenységeire való nagyobb rálátás megjelenhet.<sup>21</sup>

**Összefoglalóan megállapítható, hogy az elvégzett primer kutatás eredménye alapján 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 értékelik ezt a folyamatot, és ezen belül is a részbeni beágyazódást jelölték meg a legnagyobb arányban.**

Ha mélyebben szeretnénk megismerni a megkérdezett lakossági szereplők és szakemberek véleményét, és rákérdeznünk **a beágyazódás fogalmának** meghatározására, szintén érdekes eredményeket kapunk. A „meg tudja-e határozni a beágyazódás fogalmát” kérdésre a válaszadók közül 104-en válaszoltak igen-nel, és ők erre vállalkoztak is, mintegy 60%-át adva a megkérdezetteknek. Ez **magas arány** tekintettel a téma összetett voltára és a lakossági kérdőívekben általában a kifejtős válaszok válaszadási arányára. **A konkrét meghatározásokat megadó** közül a **legtöbben** a beágyazódás **gazdasági dimenzióját** említik, ezáltal érzékelik (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. **Fontos kiemelni**, hogy a kérdések sorrendjét úgy terveztem, hogy a lehető legkevésbé befolyásoljam a válaszadót. Ennél a kérdésnél is először a válaszadó saját fogalmi meghatározására kérdeztem rá, nem megadva még támpontokat sem, és csak a következő kérdésben, külön lapon szerepelt először az általam meghatározott öt elem.

A lakossági kérdőív a beágyazódás fogalmi meghatározására vonatkozó kérdése kapcsán adott válaszok, a leggyakrabban alkalmazott szavak gyűjteményét a *20. ábra* foglalja össze szóháló formájában.<sup>22</sup> A fogalmat különböző mélységű, szorosságú kapcsolatot mutatnak. Nemhiába nem található a szakirodalomban egy egységesen elfogadott definíció a vállalati beágyazódásra.

---

<sup>21</sup> Az egyes korosztályok és a nemek véleményei között nem mutatható ki szignifikáns különbség (Nem szerint - Cramer's V értéke: 0,964; Korcsoportok szerint - Cramer's V értéke: 0,773) a nagyvállalati beágyazódás megítélésében.

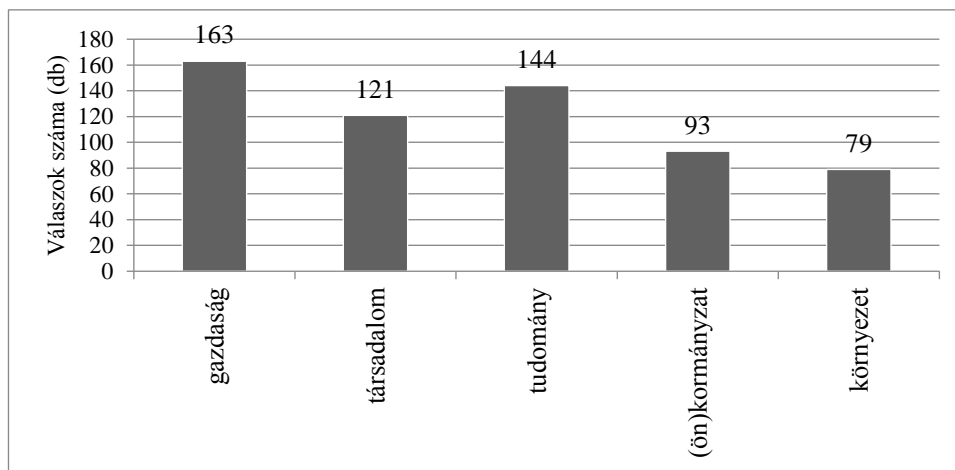
<sup>22</sup> A szóhálót a lakossági kérdőívben a beágyazódás fogalmi meghatározása kapcsán kifejtős kérdésre adott válaszok alapján a szabad forráskódú, interneten ingyenesen elérhető Wordle szoftverrel készítettem (<http://www.wordle.net/>).



20. ábra: A vállalati beágyazódás kapcsán használt lakossági fogalmak szóhálója

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

A beágyazódás **befogadó környezetének öt eleme** vonatkozásában - fogalom meghatározás nélkül, csak az elemek kapcsán egyszerű megjelölést igénylő kérdésre válaszolva (*Ön szerint a nagyvállalatok beágyazódnak-e a helyi környezet alábbi elemeibe?*) - a lakossági válaszadók szerint a vállalatok leginkább a gazdaságba, majd a tudományba (!), ezt követően a társadalomba, és a negyedik és az ötödik helyen az (ön)kormányzatba és a természeti és épített környezetbe (21. ábra).



21. ábra: A vállalati beágyazódás befogadó közege öt elemének lakossági megítélése

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

A két kérdés (azaz a beágyazódás fogalmának meghatározása és az egyes elemek megjelölése) eredményeit elemezve **megállapítható**, hogy mind a fogalmi meghatározás során az említések gyakorisága, mind az öt elem közül a legtöbb esetben a válaszadók **a gazdaságot említették és jelölték meg az első helyen**. A második és a harmadik hely sorrendje változó a két kérdés esetében, az általánosabb jellegű kérdésnél a tudományt a társadalom követi, míg a fogalmi meghatározásnál a társadalom szerepelt a második helyen és a tudomány a harmadikon. Ez arra utalhat, hogy konkrét megfogalmazás és tevékenységek, kapcsolódás szintjén a válaszadók nehezebben tudtak szövegszerűen a tudományhoz köthető eleme(ke)t meghatározni. A negyedik és az ötödik helyen mindkét kérdés kapcsán az önkormányzat és a környezet szerepel, ám ezek sorrendje itt is eltér. A kifejtős, fogalmi meghatározás során a környezeti elem említési gyakorisága volt magasabb, míg az eldöntendő (beágyazódik-e, igen/nem) kérdésnél az önkormányzati elemet jelölték meg többen. Ennek oka hasonló lehet, mint a tudomány esetében, azaz a konkrét önkormányzati kapcsolódások nehezebb megfogalmazhatósága.

Amikor nem általánosságban a nagyvállalatok beágyazódása, hanem **konkrétan a miskolci Robert Bosch cégek beágyazódása** kapcsán kérdeztem rá az öt elemre, akkor hasonló eredményt kaptam. Bár az egyes elemek sorrendje nem változott meg, azok megjelölése nagyobb arányban és kiegyenlítettebb módon történt az alábbiak szerint:

- gazdaság: 169 jelölés
- tudomány: 167 jelölés
- társadalom: 162 jelölés
- (ön)kormányzat: 136 jelölés
- környezet: 108 jelölés.

Ez az eredmény felülmúlja a várakozásaimat, és főleg annak tudatában kiemelendő, hogy **sem a hazai tudományos irodalom, sem a széles közönségnek szóló média nem foglalkozott a közelmúltban, és jelenleg is csak nagyon korlátozott mértékben foglalkozik a jelenség vizsgálatával**, leírásával, magyarázatával, elemzésével. A fentiek alapján **a téma „alulkutatottnak” minősíthető.**

**A vállalati beágyazódás ténye és befogadó közegének elemei kapcsán a személyes interjúk eredményei** stratégiai szinten **egybecsengenek** a kérdőívek eredményeivel, miszerint minden elemet megemléstettek az interjúalanyok is, nem volt olyan elem, amelynél nem érzékelték volna, vagy erősen kérdőjelesnek ítélték volna meg a beágyazódást a megkérdezettek.

**Összefoglalóan megállapítható, hogy az öt felsorolt, részben „belső térbe”, részben „külső térbe” tartozó elem mindegyikénél indokolt a beágyazódásról beszélni, azok értelmezhetők a beágyazódás folyamatának vizsgálata kapcsán és a válaszadók eltérő mértékben ugyan, de minden elem tekintetében érzékelték a beágyazódást.**

Ez két fontos dologra világít rá: **egyrészt az ötös csavar, mint modell megfelelőségére**, értelmezhetőségére, alkalmazhatóságára a vállalati beágyazódás vizsgálata kapcsán, másrészt pedig **a lakosság, kvázi laikusok és a szakemberek megegyező véleményére** a jelenség kapcsán. Ezt alátámasztja az interjúalanyok által adott fogalmi meghatározások elemzése is, amit az egyes elemeknél külön ismertettek, és számos ponton egybecseng a szóháló elemeivel.

A személyes interjúk során a 2. blokkban (*A nagyvállalatok szerepe a helyi környezetben*) több kérdés is vizsgálta a nagyvállalati beágyazódás meglétét, valamint annak fogalmi meghatározását (*lásd mellékletben csatolt személyes interjú kérdéssor*). Az interjúalanyok véleményét és az általuk adott meghatározásokat az alábbiakban foglaltam össze (kérdés: *„Hogyan írná le/határozná meg a nagyvállalati beágyazódás fogalmát?”*):

#### **Nemzeti szereplő:**

„A nagyvállalat a helyi környezet gazdasági fejlődéséhez **ne csak a mindennapi tevékenységek révén, hanem azon felül is járuljon hozzá**, a helyi vezetéssel együtt gondolkodva, az adott térség versenyképességének növelése céljából. A beágyazódás **hozzaállás és kultúra kérdése, kétoldalú folyamat**, hiszen a nagyvállalatok és a települések, helyi közösségek egymásból élnek.” Az interjúalany egyetért az előző kérdésben leírt „B” állítással, ami szerint „A nagyvállalatok a települések, helyi közösségek legfőbb szövetségesei.” és hozzáteszi:

**„Ha nem azok, akkor azok kellene, hogy legyenek”.**

Véleménye szerint hazánkban a nagyvállalatok általában a gazdaságba minden esetben, a társadalomba és a tudományba változó mértékben, többé-kevésbé ágyazódnak be. A vizsgált három nagyvállalat azonban mind az öt felsorolt elembe beágyazódik. **Az erőteljes beágyazódás 4-5.000 fő foglalkoztatotti létszám felett kezdődik**, amikor is a vállalat már globálisan is elég erős, és rendelkezik mind a szükséges erőforrásokkal, mind az akaráttal (főként az anyavállalat „engedélyével”). Ázsiai vállalatok esetében megítélése szerint a helyi beágyazódás iránti igény, elkötelezettség alacsonyabb szintű. A beágyazódás **támogatása nagyon erőteljesen kormányzati feladat is**, pl. a beszállítók, „local content” azaz helyi aránya, vagy az épített környezettel való kapcsolat támogatása, akár EKD (egyedi kormánydöntéssel alapuló) támogatáson keresztül.

#### **Gazdasági szereplők:**

**1.** Az interjúalany egyetért a „B” állítással, de módosítaná, miszerint: **„A nagyvállalatok elsősorban saját beszállítóik és munkatársaik szövetségesei”.** Meghatározása szerint a nagyvállalati beágyazódás **„részvétel egy közösség életében, mindenképp felhúzó, magasabb hozzáadott értéket eredményező** dolog mind a vállalat, mind a helyi közösség számára. Egy másfajta viselkedésben nyilvánul meg, egyfajta önkéntességben az egyén szintjén is, **nagymértékben függ a vállalat vezetőjétől.**” Véleménye szerint általában a nagyvállalatok hazánkban a társadalomba és a tudományba ágyazódnak be, és ő is kiemeltnek tekinti a vizsgált vállalatok beágyazódását, amely mind az öt elem kapcsán megnyilvánul, sőt, **kiemeli egyéb tényezőként a kultúrát.** Szintén kiemeli a **gazdasági erőt**, mint elsődleges befolyással bíró tényezőt, előfeltételt a vállalat oldaláról.

2. Az interjúalany a „B” állítást jelöli meg, és kiemeli a **munkahelyteremtést**, amely mind az adott térség fejlődéséhez, mind jólétéhez jelentősen hozzájárul, feltéve, hogy rendelkezésre áll elegendő képzett munkaerő. A beágyazódás fogalmi meghatározásánál kiemeli a nagyvállalatok aktív részvételét a helyi infrastrukturális, gazdasági és stratégiai tervezési és megvalósítási tevékenységekben a helyi önkormányzattal együttműködésben. Elmondja ugyanakkor, hogy „**nem igazán érzem magam beágyazódva**”. Főként a **gazdasági beágyazottságot ítéli meg kritikusan** saját vállalat esetében, az egyes elemek vizsgálatánál, ám általánosságban **minden elem esetében érzékel** beágyazódási folyamatot. Amit erőteljesen hiányol, az a **rendszeres, szervezett formában történő egyeztetés és együtt gondolkodás**.

3. Az interjúalany a „B” állítást kicsit túlzónak ítéli meg, saját megfogalmazása szerint „a nagyvállalatok a helyi települések, közösségek **meghatározó munkáltatói, és ezáltal természetes szövetségesei**”. A beágyazódás meghatározása: „A nagyvállalat és környezete kapcsolatából **egyfajta szövet alakul ki a kölcsönös egymásra hatás által**, amely hatás megnyilvánul például a közösségi közlekedés, a munkanélküliség kezelése, vagy a képzések kapcsán.” Az egyes elemek kapcsán a beágyazódást mind általánosságban, mind a vizsgált vállalatoknál **meglévőnek** értékeli, és kiemeli a közösségi közlekedés jelentőségét.

### **(Ön)kormányzati szereplők:**

1. Az interjúalany egyetért a „B” állítással, és kiegészíti:

A beágyazódás fogalmát főként a **CSR és az önkormányzattal közös (infrastruktúra) fejlesztések** kapcsán értelmezi, véleménye szerint hazánkban a nagyvállalatok általában a társadalomba és a tudományba nem, a többi elembe pedig beágyazódnak. A vizsgált vállalatok **kiemelkedő beágyazódását** minden elem vonatkozásában megerősíti.

2. Az interjúalany egyetért a „B” állítással, a nagyvállalatok beágyazódásának fogalmát az alábbiak szerint határozza meg:

„**Nemcsak jelen vannak a városban, hanem együtt élnek azzal**. Azon túl, hogy munkát adnak, **mellénk állnak** olyan célok elérésében, amelyek a várost és a benne élők életét teszik jobba, egészségesebbé.” Véleménye szerint általában a nagyvállalatok hazánkban az (ön)kormányzat kivételével beágyazódnak.

3. Az interjúalany egyik (megítélése szerint szélsőséges) állítással sem ért egyet, saját megfogalmazást ismertet. Kiemeli a **befizetett helyi iparüzési adó jelentőségét**, ami azáltal, hogy önkormányzati beruházások önrészét képezheti, **multiplikátor hatással** bír, és többszörös hozzáadott értéket teremt a település és lakosai számára. A beágyazódási **folyamat kétirányúságára** is rámutat, valamint annak **több területére**, kiemelten fontosnak ítéli meg a jó munkakörnyezetet, munkafeltételeket, és a **sport és a kultúra** jelentőségét. A beágyazódást csak három vonatkozásban, a gazdaság, a tudomány és a természeti és épített környezet vonatkozásában említi. Érdekes, hogy bár kiemeli a sport és a kultúra jelentőségét, azt nem sorolja a társadalom elembe, és bár önkormányzati szereplő, az (ön)kormányzatba való beágyazódást nem említi.

### **Felsőoktatási szereplők:**

1. (két interjúalany közös részvétele, az adott szervezet kérésére)

Az interjúalany egyetért a „B” állítással, és kiegészíti, miszerint az adott város és az adott helyi önkormányzat „**megértette, hogy csak együtt jutnak előre**”. Véleménye szerint hazánkban a nagyvállalatok általában a gazdaságba és a társadalomba, míg a **vizsgált cégek mind az öt elembe** beágyazódnak. Szerinte is kiemelt jelentőségű a vállalati, főként a „**hozott**”, **anyavállalati kultúra**, igény szint, valamint a hosszú távú gondolkodás, tervezés.

A beágyazódás meghatározása: „A nagyvállalatok, miközben a saját érdekeiket képviselik, a saját profitjukat hajtják, **lehetőséget kínálnak a környezetük számára a fejlődésre a közös érdekek mentén**.”

2. Az interjúalany véleménye szerint bár a „B” állítással nagyjából egyetért, hiszen a nagyvállalatok **mindenképpen a települések szövetségesei**, ám nem biztos, hogy a legfőbb szövetségeseik, és utal a KKV-k szerepére.

A fogalom meghatározásánál a „szövetség” szót emeli ki, és a beágyazódás számos területét, melyeken **anyag, szakmai és erkölcsi támogatást** is nyújtanak a nagyvállalatok. Véleménye szerint ez kétirányú folyamat, amelyben „oda-vissza” formálójává tud válni a helyi közösségnek az adott nagyvállalat, és aminek kialakulásához, **kibontakozásához idő szükséges**. Kiemeli a KKV-k és a hazai tulajdonú vállalatok általában erősebb „kötődését”, érzelmi szálait, ám korlátozottabb erőforrásait. Az elemeknél minden elemet indokoltnak tart, ám kiemeli **a kultúra és a sport** jelentőségét, amiket a társadalom elemen belül helyez el.

**3.** Az interjúalany saját meghatározása szerint „a nagyvállalatok segítik a helyi foglalkoztatást és hozzájárulnak a GDP növeléséhez”. **Részben** ágyazódnak be, és a fogalmi meghatározásnál a „**Nem függetlenek a helyi adottságoktól!**” megfogalmazást említi. Az egyes elemek közül az általában a nagyvállalatok hazánkban kérdésnél a tudomány és az (ön)kormányzat esetében nem, a többi elem esetében viszont igen, a vizsgált vállalatoknál pedig csak a tudomány esetében ítéli meg nem létezőként a beágyazódás folyamatát.

**Megállapítható, hogy a nagyvállalati beágyazódás egy létező, napjainkban zajló folyamat hazánkban,** ami jelentős érdeklődést vált ki minden megkérdezettből, legyen az az „utca embere”, vagy a hármaskör csavar szervezeteinek szakembere, vezetője, döntéshozója. **Fogalmi meghatározása nem egységes,** ami összetett fogalmaknál általában jellemző, elsősorban a gazdaság és a társadalom kapcsán egyértelmű, nyilvánvaló, látható a folyamat a megkérdezettek számára. A befogadó közeg öt eleme jól fejezi ki a folyamat sokszínűségét, összetettségét.

**Kutatási eredményeim alapján az általam javasolt meghatározás a vállalati beágyazódás folyamatára és a vállalati beágyazottság állapotára vonatkozóan az alábbi:**

**A vállalati beágyazódás** olyan, adott külső és/vagy belső térben játszódó folyamat, amelynek során egy adott gazdasági szervezet és az azt körülvevő közeg közötti meghatározottság egyre erősödő mértékű (mélységi, vagy vertikális irányú) és egyre több területre terjed ki (minőségi, vagy horizontális irányú).

**A vállalati beágyazottság** a vállalati beágyazódás folyamata során elért állapot, amely az adott vállalat és az azt körülvevő közeg közötti külső és/vagy belső térben megjelenő meghatározottság fokával (mélység) és minőségével (kiterjedés) jellemezhető.

### **3.3 A vállalati beágyazódás befogadó közegének elemei**

Az előzőekben a nagyvállalatokkal szembeni általános attitűd és a vállalati beágyazódás megítélése vonatkozásában született kutatási eredményeket mutattam be. Ebben az alfejezetben a befogadó közeg általam vizsgált öt eleme kapcsán kapott kutatási eredményeket ismertetem.

#### *3.3.1 Az (ön)kormányzat*

**A helyi önkormányzatok manapság világméretű verseny szereplői,** tekintet nélkül méretükre, elhelyezkedésükre, népességszámukra, vagy egyéb jellemzőikre. A helyi gazdaságfejlesztési tevékenység ugyan egyértelműen nem kötelező, törvény által meghatározott feladat, ám nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján is megkülönböztető erősség egy erős telephelyi versenyben. A kutatás során mind a szekunder, mind a primer részelemekben arra kerestem a választ, hogy a helyi önkormányzatok helyi gazdaságfejlesztési tevékenységének milyen a megítélése, színvonala, valamint, hogy milyen mértékű a szerepük a beágyazódásban. **Az általánostól a konkrét felé haladva** elsőként a szekunder kutatás, majd a kérdőív, végül a személyes interjúk eredményeit mutatom be.

**A szekunder kutatás** alapján az alábbi táblázatban a nemzetközi szakirodalom alaptételeiből kiindulva, de saját szempontrendszer szerint összegeztem a vizsgált városok legfontosabb kezdeményezéseit, terveit. Látható, hogy a „soft” elemeknél és a helyi partnerség építésénél Miskolc összehasonlításban a két vizsgált várossal, egyelőre enyhe lemaradásban van (29. táblázat).

29. táblázat: A telepítési vonzeró növelését célzó települési kezdeményezések bemutatása

	Győr	Kecskemét	Miskolc
<b>„Hard” infrastruktúra fejlesztése</b>			
<i>Ipari infrastruktúra (Ipari Park, inkubátor, technológiai/science park)</i>	+++(+)	++(+)	++(+)
Logisztikai infrastruktúra (kikötő, repülőtér, közútfejlesztés)	+++	++(+)	+(+)
Lakhatási infrastruktúra (bérletépítés)	++	++	+(+)
<b>„Soft” infrastruktúra fejlesztése</b>			
Adókedvezmények (hipa csökkentés, átmeneti támogatás, ösztöndíjak, támogatási alap, fejlesztési kötvény)	+++	++	+
Egyablakos ügyintézés, helyi támogató rendeleti háttér	+(+)	+	++
<i>Helyi gazdaságfejlesztési szervezet, életpálya modell</i>	++(+)	+(+)	+(+)
<i>Nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola, egészségügyi ellátás</i>	++(+)	+(+)	+(+)
<b>Helyi partnerség építése</b>			
Duális szakképzés és felsőoktatás (hiányszakmák közös akkreditációja, tananyagfejlesztés, kihelyezett képzés)	++(+)	+++(+)	++(+)
Vállalati tanszék(ek), közös KFI	+++	+(+)	++(+)
<i>Klaszteresedés (AIPA, beszállító fejlesztés, életpálya modell, ipari parki együttműködési fórumok, rendezvények)</i>	++(+)	++(+)	+(+)
<b>Nemzetközi láthatóság</b>			
<i>Nemzetközi pályázatok, díjak, elismerések, rendezvények szervezése, határon átnyúló régióközpont</i>	++(+)	+(+)	++(+)
Testvérvárosi kapcsolatok, nemzetközi projektek	++	+(+)	++

*Forrás: települési szintű publikus információk alapján saját szerkesztés, 2015*

Az egyes települések értékelése, „+” jelekkel történt az egyes tevékenységek megvalósulása szerint. Összességében megállapítható, hogy az elmúlt években **mindhárom város jelentős erőfeszítéseket tett a helyi gazdaságfejlesztés terén**, és a jövőre vonatkozó (a táblázatban zárójelben szereplő +-el jelölt) terveik reális helyzetértékelés alapján születtek és hozzájárulnak majd versenyképességük további erősítéséhez. Azon tevékenységeket, amelyek mindhárom város esetében megjelennek a tervek között, dőlt betű jelzi. Ezek az ipari infrastruktúra fejlesztése; a helyi gazdaságfejlesztési szervezet és életpálya-modell kialakítása, fejlesztése; a nemzetközi iskola, óvoda fejlesztése; a hálózatosodás, klaszteresedés erősítése és a nemzetközi láthatóság erősítése.

**A lakossági kérdőív** válaszai alapján az önkormányzat, mint elem tűnik az egyik legkevésbé érzékelhetőnek, láthatónak a válaszadók számára. A beágyazódás fogalmának meghatározásakor összesen 11 esetben említették a válaszadók az önkormányzatot, az alábbiak szerint (30. táblázat).

30. táblázat: Az (ön)kormányzat lakossági említése a vállalati beágyazódás kapcsán

<b>(ön)kormányzat - 11 db említés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>együttműködnek</b> a helyi önkormányzattal</li> <li>• <b>alkalmazkodik</b> a lokális környezethez, adottságokhoz</li> <li>• rendkívül szoros kapcsolat minden érintettel, alakítani, befolyásolni képes saját környezetét</li> <li>• nemzeti érdek szerint</li> <li>• <b>stratégiai illeszkedés</b> a helyi természeti, gazdasági, társadalmi, politikai, stb. környezethez</li> <li>• helyi munkaerőt foglalkoztatnak, <b>hatással vannak</b> a helyi közéletre, oktatásra</li> <li>• <b>aktív párbeszéd</b> a helyi hivatalokkal</li> <li>• <b>integrálódás és együttműködés</b>, pl. helyi önkormányzatokkal és oktatási intézményekkel</li> <li>• <b>folyamatos kapcsolat</b> a helyi intézményekkel</li> </ul>

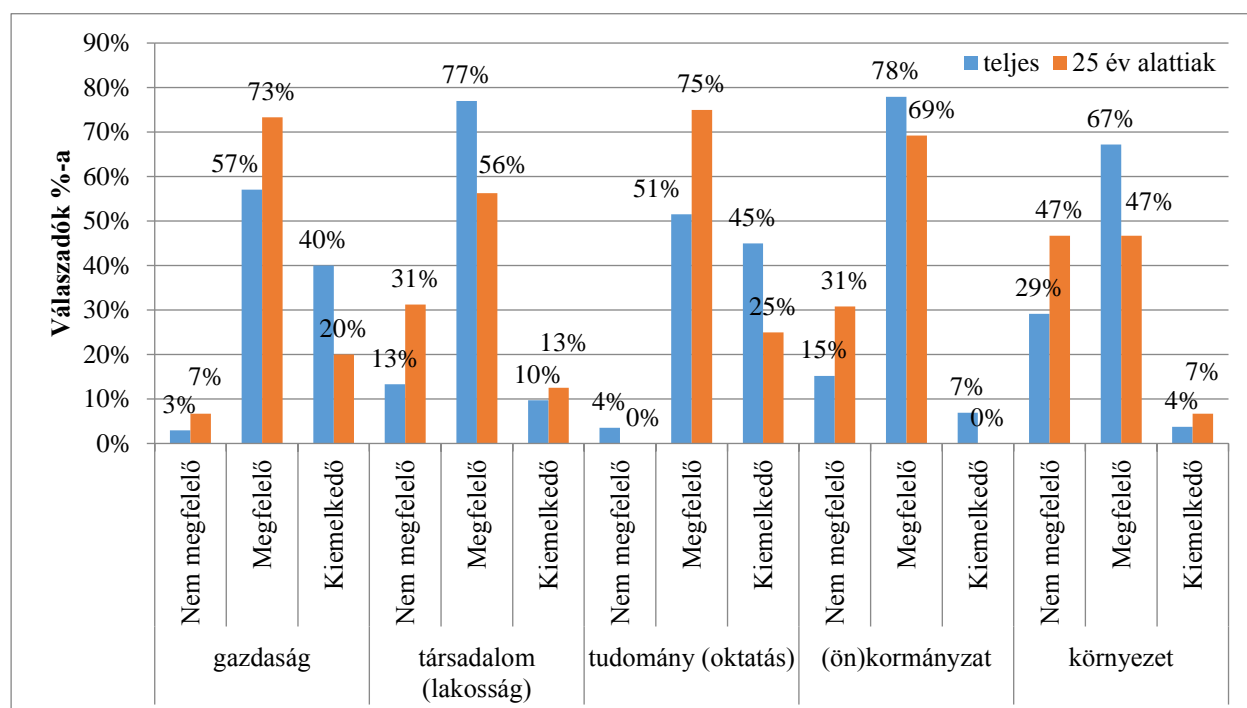
*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

A fenti említések a beágyazottság szakirodalmi elemzés részben hivatkozott ún. **relacionista (granovetteri) értelmezésére** utalnak, ami az együttműködésre, az intézményesített formára (társadalmi meghatározottságra, megformáltságra) helyezi a hangsúlyt.



**A vállalati beágyazódás színvonalának megítélésére** rákérdezve a lakosság által feltehetően jobban ismert miskolci példát alkalmaztam (*Megítélése szerint a miskolci Robert Bosch gyáraknak a helyi környezet mely elemeivel van kapcsolata, és az milyen színvonalú?*) és érdekes eredményt kaptam mind a teljes minta, mind pedig ezen belül a 25 éven aluliak vonatkozásában.

Látható, hogy viszonylag magas a „megfelelő” válasz aránya mind az öt elem tekintetében, ami három válaszlehetőség esetében a középsőhöz való „húzás” eredménye is lehet. **Markánsan kirajzolódik** azonban, hogy a 25 éven aluliak **a tudomány esetében erősen pozitívan**, a gazdaság esetében pozitívan, míg a társadalom, és **főként az önkormányzat és a környezet esetében kritikusan** ítélik meg a nagyvállalati beágyazódást (22. ábra). Ennek valószínű oka, hogy hallgatóként tudomással bírnak a Bosch cégek szerepvállalásáról, a duális képzési lehetőségekről mind a közép-, mind a felsőfokú oktatásban. Az önkormányzat és a környezet esetében a negatív vélemény leginkább a **„Z” generációt jellemző környezettudatosság és politikával szembeni tartózkodás** által magyarázható.



22. ábra: A miskolci Robert Bosch cégek beágyazódásának színvonala a befogadó közeg egyes elemei kapcsán (a válaszadók %-ában)

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

A részletes, immáron a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységre is rákérdező, **félig strukturált interjúk eredményei tovább árnyalják, egyben megerősítik** a lakossági kérdőív eredményeit. A kérdések foglalkoztak a helyi önkormányzatok szerepével, az adott nagyvállalathoz való viszonyával, a kapcsolat színvonalával, tendenciájával, rendszerességével, javítandó pontjaival, valamint a különböző területi szintek kormányzatainak szerepével és egymáshoz való viszonyával. A helyi gazdaságfejlesztés szereplői közül az önkormányzatokkal a személyes interjú első blokkja foglalkozott, több kérdésben. A válaszok értékelése kapcsán fontos előrebocsátani, hogy a megkérdezett vezetők mindegyike jelentős tudásanyaggal és gyakorlati tapasztalattal rendelkezik a témakörben, több, az interjú elején konkrétan nevesített város gyakorlatát is ismerve mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban.

A személyes interjúk során ez volt a **„legérzékenyebb” terület** az öt közül, **felmerültek az önkormányzathoz való „túl közel kerülés” lehetséges veszélyei**, negatív előjele is, és az is elhangzott, hogy általánosságban a KKV-k és a magyar tulajdonú vállalatok ilyen típusú beágyazódása mélyebb, kiterjedtebb.

A települések **helyi gazdaságfejlesztési tevékenységének szükségességére** vonatkozóan egyértelmű, és **minden esetben igenlő** válasz érkezett, minden interjúalany kiemelte ennek fontosságát. Arra a kérdésre, hogy az egyes vizsgált városokban **zajlik-e ilyen típusú tevékenység** az interjúalany tudomása szerint, szintén **minden esetben igenlő** válasz érkezett, és ennek megítélése általában a három válaszlehetőség (alacsony/megfelelő/kiemelkedő színvonalú) közül a **kiemelkedő vagy megfelelő** kategóriába esett. A megkérdezett nemzeti szintű szervezet vezetője mindhárom város esetében kiemelkedőnek minősítette a HGF tevékenység színvonalát, és nemzetközi (KKE) vonatkozásban is átlag felettinek. Két város, **Győr és Kecskemét esetében egyértelműen a kiemelkedő**, míg **Miskolc esetében a megfelelő** válaszok voltak túlsúlyban, azzal a vállalati szereplőtől érkezett kiegészítéssel, hogy „**a hozzáállás jó, az eredmények pedig majd jönnek**”. Ez az eredmény többek között betudható a város nehézipari múltjának és a viszonylag megkésett bekapcsolódásnak a külföldi működő tőkével való aktív együttműködésbe, a megfelelő rutinok viszonylag rövid előtörténetének, a megkérdezett szereplők és általában a város „szerénységének”, óvatosságának, ám ki kell emelni, hogy az előzőekben bemutatott szekunder kutatás eredményei is ezt támasztották alá.

Az eredményt megerősítik a **konkrét javítandó pontokra** kapott válaszok is. **Miskolc** esetében mind a vállalati, mind az önkormányzati vezetők a **célzott kommunikáció rendszerességét**, szervezettségét és a tevékenységek, programok jobb összehangolását nevesítették, a jelenlegi, inkább ad-hoc jellegű, de egyébiránt hatékony projekt/probléma-megoldás szintű egyeztetések mellett. Kiemelendő, hogy itt a vállalati szereplők hangsúlyozták a **bilaterális** kommunikáció fontosságát és szükségességét. Fontos megjegyezni, hogy **Kecskemét** esetében az önkormányzati oldal szintén nevesített javítandó területet, amely „**egy modernebb, vállalkozásbarát ügyintézési rendszer kialakítása**”.

A következő két kérdés, ami a **kétoldalú kapcsolatok minőségének tendenciájára** (az elmúlt 5-10 évben) és az egyeztetések gyakoriságára vonatkozott, egyöntetűen pozitív, azaz a **javuló kapcsolatok és a gyakori, szinte havi szintű egyeztetések** eredményt hozta minden vizsgált város és szereplő vonatkozásában. Itt Kecskemét és Győr esetében a megkérdezett szereplők kicsit gyakoribb egyeztetést jelöltek meg, mint Miskolc esetében. A helyi és a megyei/országos kormányzat viszonyát általánosságban minden megkérdezett **egymást kiegészítőnek**, támogatónak találta, Győr esetében a megyei szinttel kapcsolatban volt enyhe bizonytalanság érzése, illetve nem elegendő információja a megkérdezetteknek. Miskolc esetében a vállalati szereplők kiemelkedően jónak minősítették az együttműködést is, bár kiemelték annak eseti, egy-egy probléma megoldására vonatkozó jellegét („**akármilyen van, megtaláljuk egymást**”).

Arra a kérdésre, hogy a HGF-re véleményük szerint melyik szintnek van a legnagyobb befolyása, a szereplők többsége a helyi, majd a nemzeti, illetve a nemzeti és a helyi válaszokat együtt jelölték meg („egyéb: nemzeti és helyi szint szoros együttműködése”). Itt tehát már a **megyei szint szerepe, befolyása** a megkérdezettek számára **nem érzékelhető**, nem ismert, ami egyébiránt összhangban van a közelmúlt közigazgatási és területfejlesztési gyakorlatával. Végül pedig a beágyazódás tényezőit vizsgáló kérdés kapcsán, amire a vonatkozó fejezetben még részletesebben visszatérek, a „helyi támogató környezet **soft elemei**” fontosságát minden szereplő a legmagasabb (4 vagy 5) adható pontszámokkal jelölte, relatív összehasonlításban például a „hard” tényezőkkel, amelyek elsődlegesen a telepítési döntéseknél számítanak. A fejlesztési, újrabefektetési döntéseknél azonban (beágyazódás) átveszik a vezető szerepet a „soft” tényezők.

**Megállapítható tehát, hogy minden szereplő között konszenzus van arra vonatkozóan, hogy szükséges és kiemelt fontosságú a települési önkormányzatoknak helyi gazdaságfejlesztéssel foglalkozniuk. Mindhárom vizsgált városban magas szintű HGF tevékenység folyik, mindhárom város sokat tesz a helyi gazdaság fejlődéséért, együttműködésük a helyi gazdaság szereplőivel - ezen belül a vizsgált nagyvállalatokkal - kiemelkedő színvonalú. Ez azonban a helyi lakosság számára kevésbé látható, érzékelhető.**

A következőkben a vizsgált városok egyikének (Miskolc) a helyi gazdaságfejlesztési rendszer kialakítása során keletkezett tapasztalatait, és a kialakított szervezeti- és kapcsolattrendszert mutatom be saját tapasztalatok alapján (31. táblázat).

31. táblázat: Sikerkritériumok és problémák, veszélyek a HGF rendszer kialakításában

Tevékenység szakasz	Pozitív tapasztalatok/Sikerkritériumok	Problémák/veszélyek
stratégia-alkotás	tervezés-megvalósítás közötti összhang és átjárhatóság	szakemberek elvándorlása, fluktuációja
	aktív helyi partnerségi kör, elmélet és gyakorlat összhangja, projektgazdák elkötelezése már a kezdetektől	elmélet túlzott súlya, gazdasági élet szereplőinek passzivitása
	erős koordináció és kezdeményező szerep, amely végigvonul a teljes folyamaton	
szervezeti háttér	a helyi szereplők által elfogadott, a célra dedikált generátor szervezet	nyomásgyakorlás más szervezetek részéről
	tőkeerős, támogató infrastrukturális és szervezeti háttér	
	szinergikus megoldások a finanszírozási és erőforrás háttér biztosítására	
megvalósítás	jól felépített munkaterv, rugalmasan alakítható modulokkal és kapcsolódó marketing terv és tevékenységek	tevékenységek egymásra épülése, csúszás, meghúulás
	információs szolgáltatás a partnerszervezetek és a helyi közösség felé (média, rendezvények), közösségformálás	szigorúan koordinált, előre egyeztetett kommunikáció
	valódi partnerség a mindennapi gyakorlat szintjén (pl. egyablakos ügyintézés)	egyedi érdekeltségek, saját szerep eltérő értelmezése
	nemzeti szinttel való szoros együttműködés, érdekérvényesítés (pl. TVI, és Pólus Iroda)	
	„low-hanging fruits”, azonnali pozitív eredményeket hozó projektek definiálása és megvalósítása	kétkedők, ellenlábások, kritikusok véleményei
	rendeleti háttér megteremtése, ami összefogja a helyi döntéshozókat és szimbolikus jelentőségű	
	nagyon szoros partnerség az ingatlanpiaccal (prioritás, de nem kizárólagosság az önkormányzati tulajdonú területeknek)	fokozott titoktartási kötelezettség
	civil szervezetek és partnerek jelentőségének felismerése, azok bevonása	meglévő ellentétek, kompetencia harcok
	nyitottság a helyi igényekre, lehetőségekre, folyamatos bővülés, módosítások lehetősége	
kívülről érkező pozitív üzenetek, folyamatos megmértetés és megerősítés		

Forrás: saját szerkesztés, 2013

### 3.3.2 A gazdaság

A **szekunder kutatás** eredményeinél elsőként hivatkozom egy, a közelmúltban a **Győri Járműipari Körzet kutatás (GYIK)** kapcsán végzett kérdőíves felmérésre és az eredményeket összefoglaló kötetekre. A primer kutatás eredményeinek ismertetése során, kiemelem majd az egyező és az esetlegesen ellentmondó pontokat.

A gazdaság vizsgálatánál **kiemelt fontosságú a hálózatosodás** (pl. beszállítói láncok) és klaszteresedés vizsgálata, mert abban a hazai és a nemzetközi szakirodalom és döntéshozói álláspont is nagyjából egységes, hogy a beszállítói kapcsolatok (ezáltal értékláncok) kialakítása, működtetése és fejlesztése alapvető kulcstényező a stabil, fenntartható működéshez. A nagyvállalatok egyre több és komplexebb feladatot szerveznek ki, végeztetnek el beszállítóikkal, és napjaink globális versenye nem csak a vállalatok, hanem a beszállítói láncok versenye is. Az elmúlt két évtizedben **Magyarország és a KKE térség beépült a nemzetközi beszállítói piramisba**, és bár a hazai beszállítói hálózat fejlettsége a régiós átlagot meghaladja, nyugat-európai mércével nézve elmaradottnak számít. A beszállítói kapcsolatok „mélysége” alacsony, alapvetően csak **egy termékre fókuszált**, más együttműködési formák aránya nagyon kis mértékű. A legalább három szintes beszállítói piramisban az elsődleges beszállítók (Tier 1) többsége külföldi cégek magyarországi leányvállalata, a hazai vállalkozások másod-, vagy harmadszintű beszállítók (Tier 2 és 3). **A nagyvállalatok általában támogatják beszállítóikat**, a három leggyakoribb támogatástípus a minőségbiztosítás, a logisztika és a technológia segítség (Csizmadia, 2012). Empirikus tapasztalataim alapján a **direkt**, vagyis termeléshez közvetlenül kapcsolódó beszállítói lehetőségek mellett számos más (**indirekt**) beszállítói terület is nevesíthető az alábbiak szerint:

- nyersanyag;
- szállítás, logisztika;
- raktározás;
- közüzemi szolgáltatások;
- fenntartás, karbantartás, épületüzemeltetés;
- műszaki berendezések;
- szálláshely és vendéglátás;
- humán erőforrások, képzés;
- egyéb szolgáltatások (tanácsadás, kutatás-fejlesztés).

Ez azért fontos, mert egyrészt az Enyedi-féle város sikerességi kritériumok (Enyedi, 1997) között is szerepelnek a magas hozzáadott értékű tevékenységek és a tudásalapú termelés (2. és 3. kritériumként), másrészt a **KFI telepítési döntéseknek alapvető feltétele** ezeknek az elsősorban szolgáltató szektorba tartozó kapacitásoknak és kompetenciáknak a helyi megléte. Az egyes ipartelepítési döntések és a mindennapi működéshez kapcsolódó területek mellett hazánkban egyre nagyobb jelentőségűek az újrabefektetési, kapacitás-bővítési, korszerűsítési és KFI telepítési projektek. Ezekre pozitív példák a vizsgált nagyvállalatok esetében a Mercedes kezdő beruházása, aminek során a magyar alvállalkozók aránya 80% volt, és az a tény, hogy a jelenlegi, 32 direkt hazai beszállító közül számos nem csak a kecskeméti gyárnak, de **közvetlenül Rastattba** is beszállít (Népszabadság, 2015). További érdekesség, hogy **magyar építész** tervezte a gyár 16 épületét, ezen belül a központi irodaépületet és négy nagycsarnokot (Metszet, 2011). A Mercedes elkötelezettségét jelzi az a tény is, hogy jelenlegi, 10 beszállító elhelyezésére alkalmas iparterületét a közeljövőben további 35 beszállítót befogadni képes területtel szeretné bővíteni, és hogy 2016-ban bejelentette a második gyár megépítését is. Másik jellemző példa **az Audi és a város közös, közelmúltbeli, geotermikus energia felhasználását célzó projektje**, amit szintén többségi magyar tulajdonban lévő cég végzett fővállalkozóként. A projekt keretében 2015 végétől a gyár geotermikus energiával fedezi jármű- és motorgyára hőszükségletének hatvan százalékát (Györplusz, 2014), és a város egyes részeit is ellátja az új kút. A mindennapi működés során az Audi csaknem 100 magyarországi beszállítóval működik együtt.

A Robert Bosch cégcsoport járműipari gyára, mint a beszállítói piramis OEM-eket követő első szintjén elhelyezkedő (Tier 1) beszállító, jelentősen magasabb számú hazai beszállítóval dolgozik együtt. A minden területen (beleértve a kéziszerszám gyárat is) összesen megközelítőleg 800 hazai beszállító egyharmada az Észak-Magyarország régió területén helyezkedik el, és a **miskolci gyárak egyik stratégiai célkitűzése a régiós beszállítók arányának további növelése**. Erre vonatkozóan külön stratégiával, az ún. **(re)lokációs stratégiával** rendelkeznek, aminek célja más, távoli (kiemelten Ázsia) és közelebbi területekről (Európán belül) beszállítói kapacitások a gyártól számított 100 km-es körbe telepítése.

A beszállítói hálózat gerincét a második szintű beszállítók jelentik, az ezek közötti együttműködés a szétaprózottság csökkentése céljából alapvető fontosságú lenne. Ezt a célt szolgálják a **klaszterkezdemenyezések**. A három vizsgált területi egység vonatkozásában a Bosch miskolci autóiipari gyára 2013-tól a NOHAC Észak-Magyarországi Autóiipari Klaszter tagja. A kéziszerszámokat előállító miskolci Robert Bosch Power Tool Kft. a klaszter elnökségét is adja, Fükő László gyárigazgató személyében. Győr térségében a 2000-ben alapított PANAC Pannon Autóiipari Klaszter kiemelendő, amelynek országosan is meghatározó szerepe volt, mint az egyik első, jól működő, a jelenlegi klaszterek nagy részének például szolgáló kezdeményezésnek. Jelenleg győri székhellyel a Professio Fémipari és Szakképzési Klaszter és a MAJÁK Magyar Járműfejlesztési Klaszter említhető. Kecskemét esetében a Hírös Beszállítói Klaszter és az Alföldi Iparfejlesztési Klaszter sorolható fel. A vonatkozó szakirodalom összesen 22 autóiiparhoz kapcsolódó klaszter kezdeményezést tart nyilván hazánkban, és kiemeli a kezdeményezések nemzetközi viszonylatban is erősen szétaprózott voltát, magas számát (Grosz, 2012). Az Audi és a Mercedes jelenleg nem tagja egy klaszternek sem.

**Összefoglalóan elmondható, hogy a hazai beszállítók köre folyamatosan bővül, számos ösztönző segíti a 2014-2020 közötti programozási időszakban is a beszállítóvá válást. A hazai beszállítói kör megerősítése azonban bonyolult, sok időt igénylő feladat, mint kutatási terület is kihívást jelent, mivel az adatok bizalmas jellegűek, elérésük korlátozott.**

Mind a beszállítóvá válás, mind annak kutatási folyamata jelentős bizalmi tőkét igényel az együttműködő partnerek részéről. **A fenntarthatóság vizsgálatánál fontos kiemelni, hogy a járműipari nagyvállalatok nagy része tervez bővítést a közeljövőben**, és a nemzetközi trendekkel összhangban egyre több, egyre komplexebb tevékenység kerül a beszállítói hálózat kompetencia körébe. Mind a tervezett fejlesztések, mind a fokozott kiszervezési tevékenység **a jelenlegi trendek fenntarthatóságát, folytatását jelzik**, ám fontos kiemelni **gátló tényezőként a minőségi követelményeknek való alacsony megfelelési képességet**, a folyamatos termékfejlesztések és – váltásokkal szembeni **rugalmatlanságot, az alacsony innovációs hajlandóságot** és a kiegészítő szolgáltatásokat is nyújtó hazai beszállítók alacsony számát.

A fenti, empirikus eredményeket a már hivatkozott győri kérdőíves felmérés eredményeivel összevetve megállapítható, hogy a kapcsolatok sokszínűségének vizsgálatánál a kérdőíves felmérés eredményei alapján a vállalatok többségének három-öt szervezettel volt kapcsolata, és a vállalat mérete és a kapcsolat sokszínűsége között pozitív kapcsolat állt fent. Az önkormányzatokkal való kapcsolat elemzésekor a kérdőíves kutatás kimutatta, hogy a vállalatok közel 80%-ának van valamilyen kapcsolata az önkormányzattal. A nagyobb árbevételű cégek nagyobb valószínűséggel tartottak fent kapcsolatot az önkormányzattal, míg a részben vagy egészben külföldi tulajdon és a kormányzati szervekkel való kapcsolattartás valószínűsége is pozitívan korrelált (Reisinger, 2012). **Mindkét megállapítást az esettanulmányok is megerősítették**, mindhárom esetben a nagyvállalat és az (ön)kormányzat szoros, folyamatos együttműködése volt a jellemző, és a stratégiai együttműködő partnerek köre is nagyságrendileg 5-7 szervezetre tehető.

Rátérve a **primer kutatás** - azon belül is elsőként a lakossági kérdőív – eredményeire, a gazdaság kiemelt jelentőségét a beágyazódás szempontjából az is jelzi, hogy a beágyazódás fogalmának meghatározásakor a legtöbb említést (62) kapta a részéről, melyek rövid összefoglalása a következő táblázatban található (32. táblázat).

32. táblázat: A gazdaság lakossági említése a vállalati beágyazódás kapcsán

gazdaság - 62 db említés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• környező vállalkozások <b>bekapcsolása</b></li> <li>• <b>kölcsönhatásban van</b>; hat a vállalat a helyi gazdaságra</li> <li>• további beruházásokat <b>generál</b></li> <li>• a nagyvállalat <b>kapcsolódik</b> a helyi, regionális szereplőkhöz</li> <li>• alkalmazkodik a lokális környezethez, adottságokhoz</li> <li>• a helyi gazdasági környezethez való <b>kapcsolódás, alkalmazkodás</b></li> <li>• <b>szoros partnerkapcsolatok</b> a helyi beszállítókkal</li> <li>• helyi környezettel való szoros társadalmi (szociális) és gazdasági <b>együttműködés és kölcsönhatás</b></li> <li>• részvétel a gazdasági, társadalmi életben</li> <li>• <b>részvétel</b> egy település, országrész gazdasági, kulturális, társadalmi életében</li> <li>• helyi környezetbe való vállalatépítés, - fejlesztés, munkaerő toborzás, infrastruktúra <b>fejlesztése</b></li> <li>• nem csak a saját partnerekkel állnak kapcsolatban, hanem <b>igénybe veszik</b> a helyi cégek szolgáltatásait is</li> <li>• <b>irányítani tudnak</b> bizonyos gazdasági folyamatokat</li> <li>• <b>beszállítói hálózat</b> fejlődése-, növekedése</li> <li>• <b>kiterjedt beszállítói rendszere</b> van (támogatva a helyi kkv-kat), nagy szerepe van a helyi gazdaság fejlődésében</li> <li>• a nagyvállalatok köré szerveződhetnek <b>KKV-k</b></li> <li>• <b>kapcsolódás</b> a meglévő társadalmi, gazdasági folyamatokhoz, viszonyokhoz</li> <li>• a nagyvállalat <b>beépülése</b> a helyi gazdaságba, társadalmi viszonyaiba</li> <li>• az általuk teremtett munkahelyek meghatározzák a környék gazdasági viszonyait</li> <li>• <b>beilleszkedés</b> a magyar környezetbe szociális es piaci körülményeket figyelembe véve</li> <li>• <b>része</b> a gazdaságnak</li> <li>• a helyi társadalmi, gazdasági, kulturális életben való <b>részvétel foka, mértéke</b></li> <li>• <b>stratégiai illeszkedés</b> a helyi természeti, gazdasági, társadalmi, politikai, stb környezethez</li> </ul>

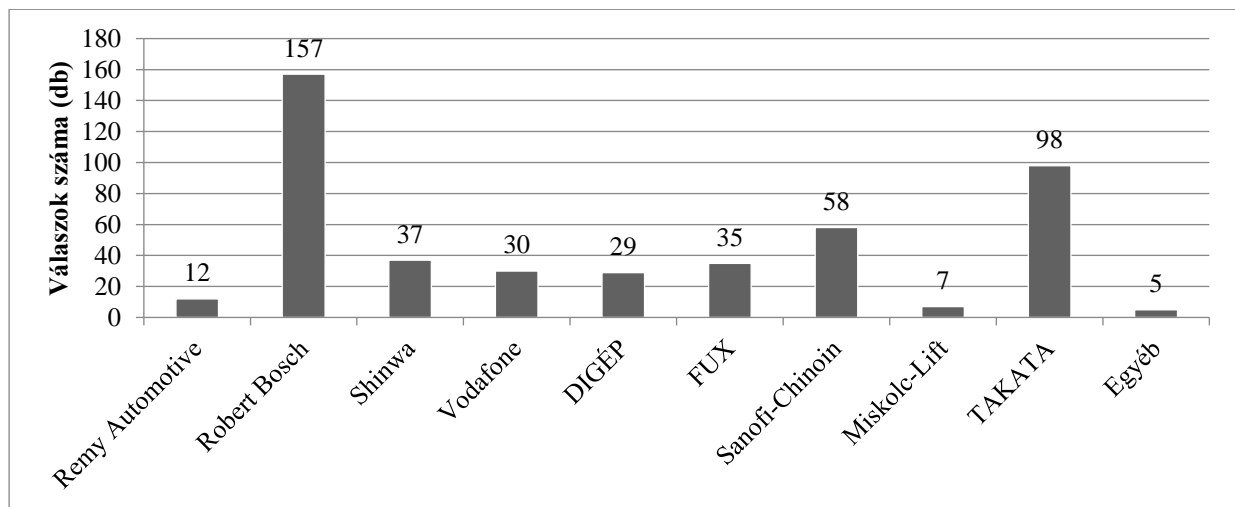
*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

Látható, hogy a legtöbb válaszadó a „kapcsolat, kapcsolódás, együttműködés, kölcsönhatás” szavakat használta, amiegyrészt a gazdaság rész bevezetőjében említett **halózatosodás** kiemelt jelentőségét támasztja alá, másrészt pedig a beágyazódás különböző, nemzetközi szakirodalomba leírt értelmezései közül leginkább a „relacionista” megközelítéshez áll a legközelebb. Számos említés kapcsán azonban a **rész-egész viszony** (Polányi-féle értelmezés) **is megjelenik**, így ebben az esetben nem annyira tiszta a lehatárolás, mint az önkormányzat elem esetében. Egy másik kérdésre adott válasz (egyetért-e az alábbi állításokkal) is a fenti eredményt igazolja, ami szerint „a nagyvállalatok fontos elemei hazánk gazdaságának” állítás szinte minden válaszadó által magasra (4, vagy 5) értékelt, azaz nagy, vagy teljes mértékben megvalósul.

Még szintén a lakossági kérdőív eredményeinél maradva, de **a miskolci vállalatok „láthatóságára”, ismertségére rákérdezve** azt az eredményt kaptam, hogy **két cég** jelenik meg leginkább a válaszadók látóterében. A válaszadás során maximum 3 céget lehetett megjelölni. A 176 megkérdezett közül 170-en legalább egy céget megjelöltek. A legtöbb jelölést (157 fő jelölte meg a 170-ből) megszerző **Robert Bosch** gyárak 2001 óta jelen vannak a városban, míg a második helyre – szintén magas értékkel - kerülő **TAKATA** (98 fő jelölte meg a 170-ből) néhány évvel ezelőtti megjelenése, annak újszerűsége, folyamatos munkavállaló toborzása stb. miatt szerepelhet ilyen jól. A városnak a nagyvállalattal való azonosítása így nem korlátozódik egy cégre, hanem kiegyenlítődik a „második vonalbeli” nagyvállalatokkal. Az egyéb kategóriában a DIPA és a Kiss Cégcsoport (Sajóbabony) említése történt néhány alkalommal. (23. ábra).<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Ezen a ponton még kiemelendő, hogy arra a kérdésre, miszerint „Megítélése szerint a miskolci Robert Bosch gyáraknak a helyi környezet mely elemeivel van kapcsolata?” a válaszadók igen nagy számban (a teljes 176-os mintából 169-en) jelölték meg a gazdaságot (ezt követte a tudomány 167! és a társadalom 162 említéssel).

**Összehasonlítási alapként** említem, hogy a 2014-ben a már hivatkozott **GYIK projekt** keretében Győrben végzett lakossági kérdőíves felmérés vonatkozó kérdésére az Audi az összes említés 66%-ával állt a dobogó első fokán úgy, hogy az első helyen való említések aránya 78% volt.



23. ábra: A miskolci vállalatok lakossági megítélése, „láthatósága”

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

A **személyes interjúk** során két fő kérdés vizsgálta kimondottan a gazdasággal való közvetlen összefüggéseket. Ezekből az egyik a **nagyvállalatok fenntartható HGF tevékenységben betöltött legfőbb szerepére**, a másik a **hazai beszállítókkal való kapcsolatra** és annak tendenciájának megítélésére vonatkozott. Az első kérdésre adott válaszokat a vállalati beágyazottság hatásainál elemzem, a helyi beszállítókra vonatkozó kérdés (*Ön hogyan ítéli meg magyarországi beszállítóit, az elmúlt 5-10 évben érzékel-e változást?*) kapcsán a vállalati szereplőktől (hiszen esetükben volt ez a kérdés releváns) az alábbi válaszokat kaptam:

#### **Vállalati szereplő:**

**1. „A beszállítóktól függ jobban, nem a szándéktól, jóindulattól.** Nem a járműiparra jellemző az ugrándozás.” Kérdés, hogy mit tekintünk magyar beszállítónak, de általánosságban az elégedettség a jellemző.

**2. A lokalizációs arány jelentősen emelkedett** az elmúlt 10 évben és a beszállítókat a „reliable” (megbízható) jelzővel illetném. Ennek ellenére **nem dőlhetünk hátra**, mert a célszámokhoz képest lemaradásban vagyunk, aminek részben az is oka, hogy a beszerzési folyamatok a vállalaton belül centralizáltak, másrészt pedig, hogy **a lehetséges magyarországi beszállítók nem elég aktívak, nem eléggé „láthatók”**.

**3. Van elmozdulás, pozitív, de nem elég gyors az üteme**, ezáltal a hazai beszállítók **saját magukat fékezik**. „Nem a helyiek nővik ki magukat”. Jellemző, hogy a kezdeti sikerek és a stabil működés elérése után egy szinten a még egyébként további potenciállal rendelkező magyar tulajdonú vállalkozások megállnak, főként tulajdonosi döntés és érdekek alapján.

**Összességében megállapítható, hogy a vizsgált járműipari nagyvállalatok beágyazódása a helyi gazdaságba folyamatos és egyre mélyülő tendenciájú.** Összehasonlításban elmondható, hogy az Audi inkább egy adott, szűkebb területen, de mélyebben ágyazódott a gazdaságba, míg a Robert Bosch csoport nagyobb felületen és területen, de kevésbé mélyen beágyazott. Mindhárom nagyvállalatnál van még potenciál a hazai beszállítói arány és volumen növelésére vonatkozóan.

A jövő egyértelmű kitérési pontjai lehetnek

- a kutatás-fejlesztési tevékenységekben való együttműködés;
- a beágyazódás tervezett, szervezett formában történő erősítése akár konkrét lépéssor, folyamatleírás („beágyazódási protokoll”) kidolgozásával;
- a beszállítófejlesztés (önfejlesztés és külső szervezetek bevonásával történő) kormányzati ösztönzése, akár a nagyvállalatok (integrátorok) együttműködésével.

### 3.3.3 A tudomány

A **szekunder kutatás** kapcsán összehasonlítási alapként ismét a már említett győri járműipari körzet felmérés eredményeire hivatkozok, amely szerint az innovációs tevékenységek kapcsán főként a termék- és folyamat-innováció a jellemző a hazai járműipari beszállító hálózatban. A vizsgálatban részt vevő cégek több, mint fele tartott fenn egyetemekkel kapcsolatot, harmaduk kutatóintézetekkel, kétharmaduk a kereskedelmi és iparkamarával, több, mint 40 %-uk iskolákkal, egytizedük inkubátorházakkal működött együtt (Nárai, 2012). Ezek a kutatási eredmények **egybecsengenek a saját kutatásommal**, és az esettanulmányoknál ismertetett **egyre szélesebb körű és mélyebb kapcsolatrendszerrel**, helyi beágyazódással, a felsőoktatási intézményekkel, tudományos akadémiával közösen létrehozott és üzemeltetett tanszékekkel, központokkal, közös kutatás-fejlesztési tevékenységekkel. **A kutatás-fejlesztési aktivitás és potenciál** a járműipari cégek esetében jelentősen magasabb a más ágazatokban működő vállalatokénál, ezért mind a saját, mind más kutatók vizsgálatai is azt mutatják, hogy ennek **további fejlesztésére, jobb kihasználására** a jövőben jó esély mutatkozik. A győri kérdőíves felmérés azon eredményét azonban, miszerint a járműipari beszállító vállalatok külső kapcsolatai nagyrészt véletlenszerűen formálódnak, intenzitásuk közepes mértékű, és csak kevés szervezet ápol szoros kapcsolatot partnereivel (Reisinger, 2012), **saját kutatásom csak részben igazolta**. A vizsgált három nagyvállalat **tudatosan, stratégiai céloknak alárendelten, napi szinten és egyre erősödő intenzitással** formálja kapcsolatait stratégiai partnereivel, amik között elsősorúak a felsőoktatási intézmények és az (ön)kormányzat.

A **primer kutatás** keretében a lakossági kérdőívre adott válaszok értékelésének eredménye alapján a vállalati beágyazódás befogadó közegének öt eleme közül **a tudomány a gazdaságot követően a második helyen szerepelt, megelőzve a társadalmat**. Ebből arra következtethetünk, hogy egyrészt e tevékenységek **jobban ismertek** a helyi lakosok körében, ezek nemzeti, helyi szintű kommunikációja erőteljesebb, hatékonyabb. Másrészt, hogy családtagjukon, ismerősükön keresztül a **duális képzés** például jobban ismert, megtapasztalt, érthető a lakosság körében. A beágyazódás fogalmának meghatározásánál ugyanakkor az említések száma alapján már jócskán a gazdaság és a társadalom mögé szorul a tudomány (33. táblázat).

33. táblázat: A tudomány lakossági említése a vállalati beágyazódás kapcsán

<b>tudomány - 17 db említés</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>együttműködnek</b> az oktatási rendszerrel (duális képzés)</li><li>• nagy szerepe van az oktatási intézmények KFI munkájában</li><li>• oktatáshoz való <b>kapcsolódás</b></li><li>• <b>támogatják</b> a helyi kezdeményezéseket, az oktatást, kultúrát és egészségügyet</li><li>• a tudományos környezetbe való <b>beilleszkedés</b></li><li>• képzési lehetőségek bővülése pl. duális képzés, tanfolyamok, kutatás-fejlesztés</li><li>• ahol a közelben egyetemek vannak, ott pl. duális képzés során <b>szoros kapcsolatok</b> alakulnak ki az oktatási intézmény és a vállalat között</li><li>• helyi munkaerőt foglalkoztatnak, hatással vannak a helyi közéletre, oktatásra</li><li>• k+f projektek, duális képzés</li><li>• <b>integrálódás és együttműködés</b>, pl. helyi önkormányzatokkal és oktatási intézményekkel</li><li>• képzésekben való <b>részvétel</b></li><li>• egyes iskolákba beépülve az ott tanulókat <b>képzik</b> a vállalat tevékenységére közvetett módon</li></ul>

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

A fenti említések alapján mind a granovetteri relacionista, mind a Polányi-féle rész-egész, mind pedig a Beckert-féle „szerkezeti”, felbonthatatlan kötelékre utaló viszony megjelenik, ám érdekes módon nincs említés a magasabb hozzáadott értékre, fejlődésre, innovációra vonatkozóan. Emiatt a Nelson-féle **koevolúció, közös fejlődés értelmezés nem jelenik meg** a meghatározásokban.



Összefoglalóan elmondható, hogy **az Audi-nak és a Bosch-nak kiemelkedően erős kapcsolatai** vannak a helyi felsőoktatási-kutatási szereplőkkel, a harmadik, **a Mercedes a felsőoktatásban, képzésben szintén erős kapcsolatokkal rendelkezik**, míg a **kutatás-fejlesztésben való részvétele egyelőre csekélynek** mondható.<sup>24</sup>

**A konkrét, projekt szintű együttműködések** is örvendetes módon megindultak az elmúlt években, amikre jó példák mind a versenyképességi és kutatás-fejlesztési és innovációs (GINOP-2.2.1), mind pedig a **Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központok** létrehozását célzó (GINOP-2.3.4) pályázatok. Ez utóbbiak szerencsés módon **mindhárom, általam vizsgált városban megvalósulnak majd** az eddigi pályázati eredmények és projekt kezdések alapján.

**A személyes interjúk** elemzésének eredményeire rátérve kiemelendő, hogy mindhárom vizsgált vállalatnak van kapcsolata mind felsőoktatási, mind középfokú, mind pedig alapfokú intézménnyel. Ezen kapcsolatokról minden megkérdezettnek tudomása is volt, ezek **helyi, nemzeti szintű „láthatósága” erős**. A kapcsolat rendszerességéről az érintettek elégedetten nyilatkoztak, azt napi szintűnek nevezték és **többszintűnek**, azzal nem csak, és nem elsősorban a felsővezetők és stratégiai szinten történik. A felsőoktatási intézménnyel való kapcsolat megítélésénél a kapcsolatot a vállalati vezetők **megfelelőnek** minősítették, az egyes városok esetében azonban **eltérések voltak a bővebb kifejtés során**.

**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 növelését. 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 szükséges elmozdulási irányként a helyi KFI folyamatokban/kapacitásban a több **informatikai** képzés és az **MBA**, valamint **menedzsment** típusú képzések felé. Itt már jelentős hagyományokkal rendelkezik, és intenzív, egyre szélesedő a vállalat és az egyetem együttműködése, ami példaértékű.

**Kecskemét** esetében is **átalakulás** van folyamatban, hiszen 2016. július 1-ével a Kecskeméti Főiskola bázisán létrejött a Pallasz Athéné Egyetem, melynek nem titkolt célja, hogy tudományos téren is **meghatározó intézménnyé váljon** Magyarországon és Európában is. Az építkezésben az Egyetem szövetségesei a vállalkozások és a Magyar Nemzeti Bank. Ahogy arra már utaltam, a Mercedes jelenleg még a kutatás-fejlesztés terén csekély, **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 (GINOP-2.3.4) pályázat kiváló lehetőség, mérföldkő és egyben kiugrási pont lehet.

**Miskolc** esetében a vállalati oldalról a **meglévő kapcsolatok intenzívebbé tétele**, további erősítése, kiterjesztése szerepelt egyértelmű elvárásként, tervként, amit alátámasztanak a közelmúltban konzorciumi formában benyújtott, több éves időtartamú stratégiai jelentőségű és volumenű GINOP pályázatok is. Általánosságban kielégítő az 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!**”.

---

<sup>24</sup> Az alapfokú oktatást a társadalom elemnél szerepeltettem.

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 alapkutatási 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**. Elhangzott mindemellett a Bay Zoltán NKft. helyi intézete, mint meghatározó KFI szereplő is, valamint kifejezett igény a Miskolci Egyetem és a helyi Bay Zoltán Intézet közötti **együttműködés erősítésére** vonatkozóan.

### 3.3.4 A társadalom

A vállalati beágyazódás vizsgálata kapcsán **az eredeti, beágyazódáshoz kapcsolódó Polányi-féle koncepció is a gazdaság és a társadalom kettősének viszonyát elemzi**, és a helyi társadalomba történő beágyazódás kiemelt jelentőségét saját kutatásom is alátámasztotta.

**Szekunder kutatásom** bizonyította, hogy az adott gazdasági szereplő, vagy a helyi gazdaság több szereplőjének a helyi társadalom jólétéhez való hozzájárulása, társadalmi kapcsolatai napjainkban egyre fontosabbá válnak. A vállalatok alapvetően közvetlenül és közvetve tudnak ezekhez hozzájárulni.

**Közvetlenül** saját munkatársaik, foglalkoztatottaik komfortérzetéhez környezetbarát, biztonságos munkahelyek kialakításával, rendszeres egészségmegőrző programokkal, és vállalati rendezvények - közös szórakozási lehetőségek felkínálásával. **Közvetett** formában a beszállítói által foglalkoztatottakon, valamint helyi lakosságon keresztül. A régióban élő vagy tanuló fiatalokat pedig arra serkentik, hogy aknázzák ki tudásukat, fejlesszék képességeiket a globalizálódó, versenyhelyzetet teremtő világ igényeihez igazodva.

**A vizsgált vállalatok közös jellegzetessége**, hogy élen járnak a **társadalmi felelősségvállalás** kapcsán, és egészen a kezdeti lépéseiktől számos konkrét tevékenységet valósítottak meg ennek érdekében. A bölcsődei, óvodai és alapfokú oktatáshoz kapcsolódó kezdeményezéseket a társadalom elem alatt vizsgáltam és elemzem.

**Primer kutatásom** során a lakossági kérdőív kapcsán adott válaszok elemzésekor érdekes eredményt kaptam. A társadalomba, mint belső térbe történő beágyazódás relatív súlya a többi négy elemhez képest nem a legmagasabb volt, sőt, arra kérdésre, hogy „*Ön szerint a nagyvállalatok beágyazódnak-e a helyi környezet alábbi elemeibe?*” a válaszadók csupán 72%-a jelölte meg az igen választ a társadalom, mint elem esetében. A gazdaságnál 94%-uk, a tudománynál 85%-uk jelölte meg az igen választ.

**Várakozásom (ami nem igazolódott be) az volt, hogy a lakossági kérdőív válaszadói a társadalomba történő beágyazódást fogják a legnagyobb arányban megjelölni.**

Ehelyett a válaszadók az öt elem közül a jelölések száma alapján csak harmadik helyen szerepeltették a társadalmat. Igaz, a beágyazódás fogalmának meghatározásánál a társadalom már előrelépett a második helyre (a gazdaság mögé), jelentősen megelőzve a többi három elemet.

**A leggyakrabban említett kifejezések** a hely, a szerep/felelősségvállalás, kapcsolat/kapcsolódás, alkalmazkodás, függés, kölcsönhatás, részvétel, illeszkedés, támogatás (34. táblázat). Ezek a szavak, ellentétben például a gazdaság kapcsán megfogalmazottakkal, inkább a rész/egész viszonyra és a kölcsönös felelősségre, azaz a Polányi-féle értelmezésre, valamint a Beckert-féle „felbonthatatlan kötelék” értelmezésre utalnak, mintsem a relacionista (Granovetteriánus) értelmezésre. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy a legtöbb említésben együtt szerepel a társadalom és a gazdaság, mint összetartozó rendszerek.

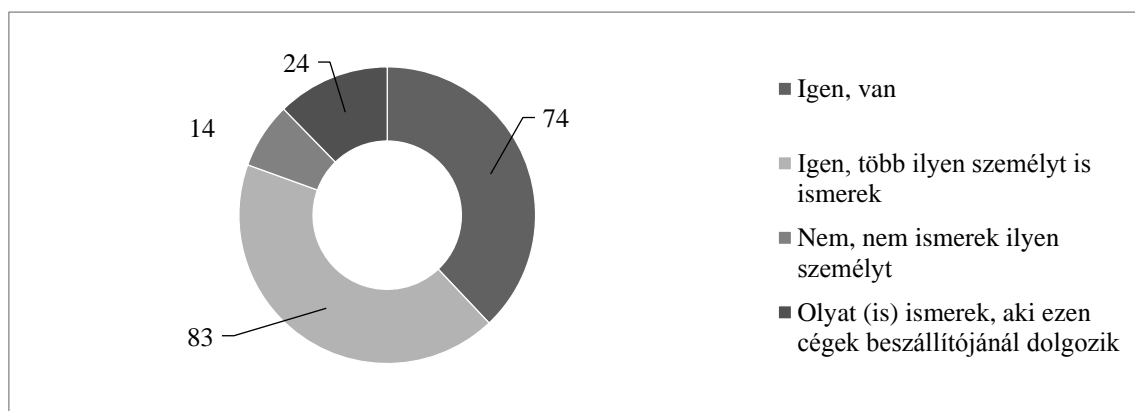
34. táblázat: A társadalom lakossági említése a vállalati beágyazódás kapcsán

társadalom - 37 db említés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a nagyvállalatnak <b>helye van</b> a magyar társadalomban</li> <li>• helyi szinten társadalmi <b>szerepvállalás</b> is jellemzi őket</li> <li>• szponzorációs tevékenységet folytatnak</li> <li>• helyi <b>felelősségvállalás</b></li> <li>• munkavállalók helyi igényeinek <b>figyelembe vétele</b></li> <li>• <b>elégedettséget</b> feltételez a <b>dolgozók</b> részéről</li> <li>• az adott vállalat jelentős <b>foglalkoztató</b></li> <li>• hazai <b>munkaerő</b> használat</li> <li>• a nagyvállalat <b>kapcsolódik</b> a helyi, regionális szereplőkhöz.</li> <li>• <b>alkalmazkodik</b> a lokális környezethez, adottságokhoz</li> <li>• rendkívül <b>szoros kapcsolat</b> minden érintettel, alakítani-befolyásolni képes saját környezetét</li> <li>• <b>aktív része</b> a helyi / tágabb közösségnek</li> <li>• <b>működésük függ</b> a környezetüktől és a környezetük is változik hatásukra</li> <li>• a lakossághoz történő <b>kapcsolódás</b>, szakmai, kulturális és egyéb vonatkozásban</li> <li>• erős <b>társadalmi felelősségvállalás</b></li> <li>• <b>integrálódni</b> tudnak a helyi környezetbe, kultúrába, részévé válnak a helyi közösségnek</li> <li>• helyi környezettel való szoros társadalmi (szociális) és gazdasági <b>együtműködés és kölcsönhatás</b></li> <li>• <b>támogatják</b> a helyi kezdeményezéseket, az oktatást, kultúrát es egészségügyet</li> <li>• hazai munkaerő használat</li> <li>• <b>részvétel</b> a gazdasági, társadalmi életben</li> <li>• <b>helyi életvitel</b> elfogadása, kölcsönhatás, együtműködés</li> <li>• <b>beolvadás</b> a helyi társadalom életébe</li> <li>• <b>részvétel</b> egy település, országrész gazdasági, kulturális, társadalmi életében</li> <li>• helyi környezetbe való vállalatépítés, - fejlesztés, munkaerő toborzás, infrastruktúra fejlesztése</li> <li>• <b>illeszkedés</b> az emberi és fizikai környezetbe</li> <li>• helyi -, és térségi munkaerő alkalmazása</li> <li>• helyi sport-, és kulturális tevékenység támogatása</li> <li>• <b>alkalmazkodik</b> a környezethez és az ott élő emberekhez</li> <li>• <b>kapcsolódás</b> a meglévő társadalmi, gazdasági folyamatokhoz, viszonyokhoz</li> <li>• a nagyvállalat <b>beépülése</b> a helyi gazdaságba, társadalmi viszonyaiba</li> <li>• a nagyvállalatok <b>hatással vannak</b> a környezetében lévő társadalmi viszonyokra</li> <li>• <b>szerves részét képezik</b> egy település életének</li> <li>• <b>beilleszkedés</b> a magyar környezetbe szociális es piaci körülményeket figyelembe véve</li> <li>• a helyi társadalmi, gazdasági, kulturális életben való <b>részvétel foka, mértéke</b></li> <li>• <b>stratégiai illeszkedés</b> a helyi természeti, gazdasági, társadalmi, politikai, stb környezethez</li> <li>• <b>részvétel</b> a helyi közösség életében, társadalmi felelősségvállalás formájában</li> <li>• a helyi település életébe történő <b>asszimilálódás</b>, sportágak <b>támogatása</b></li> <li>• egy adott térségben vállalt társadalmi felelősség mértéke</li> <li>• a cég tesz olyan dolgokat a <b>lakóhelyemért</b>, amelyek jelzik, hogy számít neki a település nemcsak munkaerőt lát benne</li> <li>• <b>részeivé válnak</b> a környezetnek, közbeszédnek, tájképnek, infrastruktúrájának</li> <li>• <b>ünnepet</b> szerveznek</li> <li>• <b>szerepet vállal</b> a civil szférában, a kulturális életben, környezetvédelemben</li> </ul>

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

A miskolci Robert Bosch gyárak helyi társadalomra gyakorolt hatásának elemzésénél fontos kérdés volt, hogy a válaszadók mennyire ismer(het)ik reálisan a cégeket, azok tevékenységeit. A válaszadók nagy többsége (157 fő, azaz csaknem 90%!) azt válaszolta, hogy **van olyan (egy vagy több) olyan családtagja vagy ismerőse**, aki a miskolci Robert Bosch cégek valamelyikénél dolgozik (24. ábra).

**Összehasonlítási alapként** említem, hogy a 2014-ben Győrben a már hivatkozott **GYIK projekt** keretében folytatott lakossági kérdőív hasonló kérdésével, ott a válaszadók több, mint 40%-a említett családi vagy baráti körében (vagy saját magára vonatkozóan) Audi-s kapcsolódást (Rechnitzer, 2016). Ez az eredmény jól mutatja, hogy a Bosch miskolci gyárai kiemelkedően fontos foglalkoztatóként vannak jelen a városban.



24. ábra: A lakossági válaszadók ismeretségi körében a miskolci Bosch cégeknél dolgozók (válaszok száma)

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

**Primer kutatásom másik elemére**, a személyes interjúk eredményeinek elemzésére rátérve a helyi társadalommal való kapcsolat megítélése **megfelelőnek** minősíthető. Általánosságban elmondható, hogy a társadalom megítélése a nagyvállalatok kapcsán a válaszadók szerint **nem szélsőséges, alapvetően pozitív**, ám **számos fejlesztendő terület** is említésre került, pl. a bérezés színvonala. A nagyvállalatokra elsősorban mint **munkaadóra, jó, vonzó munkahelyre** tekintenek. Érdekes felvetésként elhangzott az is, hogy **hol vannak azok a magyar tulajdonú cégek**, akik akár privatizációt követően, akár más módon, de jobbat és/vagy jobban csináltak volna az elmúlt 25 évben, mint a külföldi tulajdonú nagyvállalatok.

**Fontos kiemelni, hogy szinte minden interjúalany említette és aggasztónak, de legalábbis kérdésesnek, figyelmet és beavatkozás(oka)t igénylőnek találta a megfelelő számú szakképzett munkaerő jelenlétét, mint a fenntartható működés és a további fejlesztések, beágyazódás előfeltételét.**

**Győr** esetében **alapvetően pozitív az Audi megítélése** az interjúalanyok szerint, és ezt igazolták vissza a már hivatkozott, győri járműipari felmérések eredményei is.

**Kecskemét** esetében meg kell jegyezni azokat a **talán túlzott mértékű elvárásokat**, amik a Mercedes gyár telepítése kapcsán megjelentek. Az átlagemberben **alapvetően pozitív kép** él a Mercedesről, **a város büszke a gyár döntésére**, és a fejlesztésekre, a második gyár telepítésére is, ám továbbra is **elvárási a lakosság részéről a társadalommal való kapcsolat intenzitásának a fokozása**. A lendületes fejlődés minden helyi szereplőt magával ragadott, „bombaként robbant” a gyártelepítés híre, „nem biztos, hogy racionális elvárási volt” a céggel szemben. Ennek köszönhető, lehetséges visszacsapó hatásként az esetleges negatív attitűdök.

**Miskolc** esetében az interjúalanyok szerint **pozitív** a Bosch cégek megítélése, ám van még tér a további fejlődésre, így például **a jelenleg elsősorban a saját munkavállalóira korlátozódó kapcsolatok kiterjesztése a lakosság más rétegeire** is. A kiemelt **pozitív tényezők** a jó nemzetközi megítélés, magas presztízs, biztos és kulturált munkahely, a **jávitandó tényező** a fizetés nagysága. Kiemelendő, hogy a már többször említett munkaerő-hiány miatt 2016. augusztus 1-étől az egyik miskolci Robert Bosch gyár új bejárás-támogatási rendszert vezetett be, melyet a másik gyár is rövid időn belül át fog venni a tervek szerint. Az interjúalanyok többen említették továbbá **a megítélésbeli különbségeket a különböző képzettségű és ezáltal eltérő jövedelmi helyzetű munkavállalók és helyi lakosok között.**

### 3.3.5 A természeti és épített környezet

„Cél és mérték: az ember.”  
( a „Neufert” tervezési segédkönyv alcíme)

A beágyazódás vizsgálata kapcsán az egyértelműen az ún. külső térbe tartozó természeti és épített környezet, mint az ötös csavar innovációs modell ötödik eleme - és annak létjogosultsága - vitákat generálhat. Bár elfogadom kutatótársaim véleményét, amely szerint **ez az elem nehezen**, talán a legnehezebben **intézményesíthető**, véleményem szerint csak emiatt az ok miatt nem indokolt a mellőzése. Főként nem napjainkban, az egyre jobban erősödő nemzetközi környezeti fenntarthatósági és ökológiai nyomás okán. Ezt az érvelést alátámasztják szekunder és primer kutatásaim is, amelyek szerint a beágyazódás kapcsán ennek az elemnek a vizsgálata egyértelműen indokolt. Hozzáteszem, hogy ennek az elemnek a megítélésében vannak **a legnagyobb, bár nem szélsőséges különbségek**.

A szekunder kutatás eredményei alapján a vállalatok természeti és épített környezetbe történő beágyazódása kapcsán meg tudunk különböztetni **közvetlen** és közvetett beágyazódást. **Közvetlenül** beágyazódnak például a vállalatok a saját iparterületükbe, ami kapcsán az ipari építészet, és a munkahelyek építésze szempontjából történő vizsgálat indokolt, és hozhat érdekes eredményeket. Számos építész szerint a 20. századi modern építészet nem jöhetett volna létre az ipari építészet nélkül. Az ipari építészet esetében Magyarországon kiemelten az 1989-90-es rendszerváltozás hozott jelentős változásokat. Ezen folyamatokban kiemelkedő, ritkán említett szerepe volt a hazánkba a rendszerváltás után települt nemzetközi vállalatoknak, és az újabb és újabb generációjú ipari termelőkapacitásoknak.

Az általam vizsgált példák esetében (mint általánosságban az ipartelepítési döntések során) az első lépés a helyszínek kiválasztás, az ipartelepítési döntés, majd az építkezés megkezdése volt.

**Barnamezős fejlesztésre** jó példa az **Audi Hungaria Motor Kft.** beruházása, amely egyike volt a rendszerváltást követően az egyik első fecskének. A vállalat a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár használaton kívüli, 100.000 m<sup>2</sup>-es csarnokában indította meg termelését, A telephelyről készült 20 éves időközönbséggel készült képek jól mutatják a fejlődést (lásd: *Mellékletek*). Direkt hatásként említendő a megújuló energiaforrások felhasználása, amelyre jó példa az Audi legújabb, geotermikus energia felhasználását célzó projektje, aminek keretében 2015 végétől a gyár geotermikus energiával fedezi jármű- és motorgyára hőszükségletének hatvan százalékát. A beruházást a PannErgy, mint külső vállalkozó végezte, aminek része egy 22,5 megawattos tervezett kapacitású erőmű; ebből évi 82 ezer megawatt/óra hőenergiát nyerhet a gyár (EnergiaCentrum, 2014). Ez a fejlesztés eddig egyedülálló a vizsgált vállalatok körében. Győr esetében a Magyar Vagon- és Gépgyár (Rába) fejlesztésére az Iparcsatornától nyugatra eső, egykori reptér területet jelölték ki az ötvenes évek elején, ám Horváth Ede vezérigazgató “nagy álmát”, a 100 000 m<sup>2</sup>-es csarnok építését a rendszerváltás után már nem fejezhette be. Viszont részben ennek a félbe hagyott csarnoknak és a RÁBA által használt infrastruktúrának köszönhető, hogy az Audi Győrbe jött, ugyanis a cég ennek befejezésével kezdte meg működését a városban (Modern Győr, 2014).

A **Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.** teljesen zöldmezős beruházást hajtott végre Kecskemét határában, egy eredetileg mezőgazdasági művelési ágú besorolású, 441 ha nagyságú területen. Ebből jelenleg a bekerített terület 160 ha, a bruttó beépített terület 30 ha. A vállalat rekordidő - szűk 5 év - alatt jutott el a búzamezőtől a gyártásig, napjainkban több, mint 3500 munkavállalót foglalkoztat és további bővítést tervez (lásd: *Mellékletek*). A Mercedes 2008 nyarán döntött a kecskeméti gyár megépítéséről, majd 6 hónapos régészeti feltárást követően 2009 júliusban kezdődtek meg az építési munkálatok, végül 2011 októberben készült el minden épület. Meg kell említeni mindemellett, hogy a gyár (és a Város maga is) környezetileg érzékeny területen fekszik. A gyárépítés jellemző adatai, hogy a 441 ha méretű telken 618 futballpálya férne el, a felhasznált beton mennyisége 160.000 m<sup>3</sup>, a felhasznált 35.000 tonna acél mennyiségéből 5 Eiffel tornyot lehetne felépíteni, az ellátó- és szállító vezetékek összesített hossza 260 km, a kerítés hossza 7 km.

**A Robert Bosch Power Tool Kft. és a Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.** a Robert Bosch csoport két miskolci leányvállalata, ami **összesen három gyárépületet és jelentős kutatás-fejlesztési kapacitást** üzemeltet a város északi határában. A miskolci Bosch cégek telephelyei napjainkra impresszív és modern ipari épületegyüttessé fejlődtek (lásd: *Mellékletek*).

A Robert Bosch csoport legújabb miskolci gyártóüzemének építése 2010. június 23-án indult 5,5 milliárd forintos beruházás keretén belül és 2011 szeptemberében volt az átadása. A beruházás keretében a legújabb technológiai megoldásokkal látták el az üzemcsarnokot, amiben nem csak gyártás, de kutatás-fejlesztési tevékenység is folyik. Külön kiemelendő, hogy az építkezés során a Bosch csoport **a másik két vizsgált nagyvállalattól eltérően a praktikum és a költséghatékonyság mellett a művészetre is áldozott.** Így elkészülhetett hazánk első gömb alakú napórája, ami a gyár területén, a főépület előtt helyezkedik el. A kőgolyó súlya 2,5 tonna, az „egyenlítőn” sorakoznak rajta római számmal a hónapok, a talapzaton a négy égtájat táblák jelzik, a talapzatot Petronius mondása szegélyezi: „Sol omnibus lucet”, azaz „A nap mindenkinek süt”. Az alkotás 2011 szeptemberében elnyerte a Hónap napórája címet (lásd: *Mellékletek*).

A vizsgált termelőegységek esetében **az ipari épületek és a belsőépítészeti megoldások összehasonlítása meghaladja az értekezés kereteit,** ám fontos kiemelni, hogy 2013-ban először rendezték meg a Minőségi csarnoképítésért Csarnok Nagydíj pályázatot, amely pályázaton **Annus Marina (Céh Zrt.)** kapott díjat a kecskeméti Mercedes gyár tervezéséért. A Robert Bosch esetében **a Bosch csoport szolgáltatja a terveket és a kivitelezést is alapvetően saját szakembereivel végezteti,** míg a másik véglet a Mercedes gyár, ahol a tervezést magyar építész végezte, és a kivitelezésben a magyar alvállalkozók aránya meghaladta a **80%-ot.** **Az Audi félúton** helyezkedik el, 2003-ban átadott, „Pipacs” névre hallgató **Audi Fórum** rendezvényközpontját **Csillag Katalin és Gunther Zsolt** (3H építésziroda) tervezte (BME, 2014). Ezek túlnyomórészt zöldmezős beruházások.

**Primer kutatásom** során a lakossági kérdőív válaszai alapján az öt elem közül legkevésbé az (ön)kormányzat kapcsán, majd ezt követően a környezet kapcsán érzékelték a válaszadók a beágyazódást (35. táblázat).

35. táblázat: A környezet lakossági említése a vállalati beágyazódás kapcsán

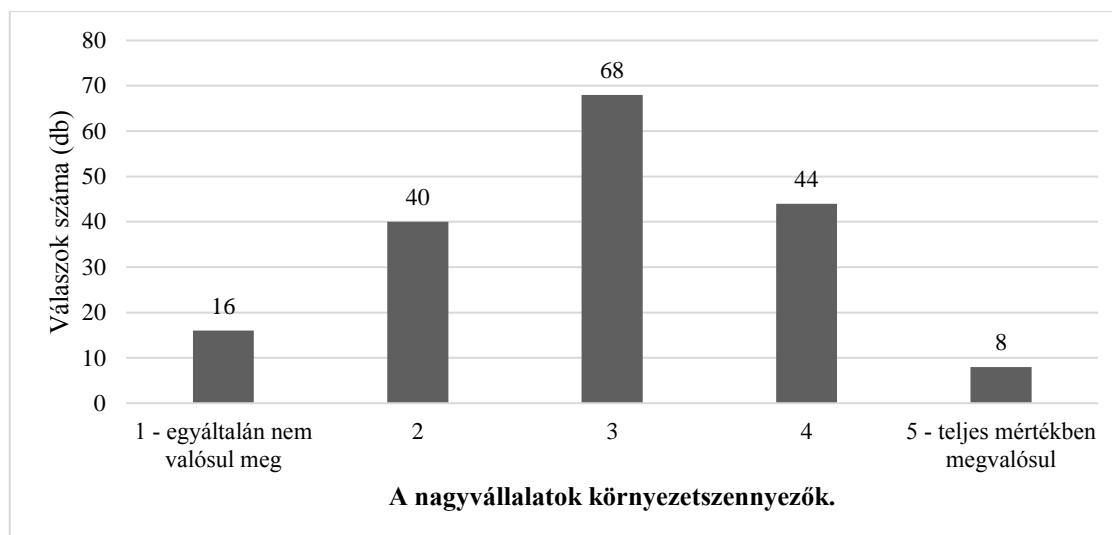
<b>környezet - 14 db említés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>beleillik</b> a város képébe</li> <li>• <b>alkalmazkodik</b> a lokális környezethez, adottságokhoz</li> <li>• rendkívül <b>szoros kapcsolat</b> minden érintettel, alakítani-befolyásolni képes saját környezetét</li> <li>• a természeti környezetbe való <b>beilleszkedés</b></li> <li>• <b>helyi környezetben való</b> vállalatépítés, - fejlesztés, munkaerő toborzás, infrastruktúra fejlesztése</li> <li>• <b>illeszkedés</b> az emberi és fizikai környezetbe</li> <li>• <b>nem tájidegen</b> módon találhatók meg a környezetükben</li> <li>• a <b>városhatárok mentén</b> helyezkednek el</li> <li>• <b>stratégiai illeszkedés</b> a helyi természeti, gazdasági, társadalmi, politikai, stb környezethez</li> <li>• <b>környezetvédelmi és egyéb elvárások</b> figyelembevételével működik</li> <li>• a cég tesz olyan dolgokat a <b>lakóhely</b>emért amelyek jelzik, hogy számít neki a település nemcsak munkaerőt lát benne</li> <li>• <b>aktívan részt vesz</b> az adott település életében, fejlesztésében</li> <li>• <b>részeivé válnak</b> a környezetnek, közbeszédnek, tájképnek, infrastruktúrának</li> <li>• <b>szerepet vállal</b> a civil szférában, a kulturális életben, környezetvédelemben</li> </ul>

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

Ez alapján tehát **mindenképpen meglévőnek, ám a többi elemhez képest relatíve mérsékeltnak** mondható a környezetbe történő beágyazódás érzékelhetősége a lakosság körében. A beágyazódás fogalmának meghatározásakor is relatíve kevés (14 darab) említést kapott a környezet elem. Ezek közül a meghatározó fogalmak a „(be)illeszkedés”, „alkalmazkodás”, „részévé válás” voltak, amik alapján azt feltételezhetjük, hogy **a helyi környezetet, mint egyfajta befogadó tartályt** értelmezik a válaszadók.

Ez a tér abszolutista megközelítéséhez áll közel, és megerősíti a helyi környezet külső térként való értelmezésének jogosultságát. Ilyen módon leginkább a Polányi-féle rész-egész viszonyként értelmezhető az említések alapján.

Arra a kérdésre, hogy mennyire valósul meg az az állítás, miszerint a nagyvállalatok környezetszennyezők, a válaszadók általában a 3-as, azaz a „közepes mértékben valósul meg” választ adták (25. ábra) és a szélsőértékek inkább az egyáltalán nem valósul meg felé állnak közelebb, ezért az átlagérték 3 alatt marad. Itt is megjelenik az összefüggés az attitűd és az állítás megvalósulása között, a vállalati beágyazódást nem érzékelők esetében az átlagérték 3,27, míg a teljes beágyazódást érzékelők esetében 2,81. Szignifikáns és szélsőséges eltérés nem jelenik meg.



25. ábra: A nagyvállalatok környezetszennyező voltának lakossági megítélése

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

Ha a nagyvállalatoknak a befogadó közegre gyakorolt hatásait megvizsgáljuk, a kérdőívben megadott (összesen tíz) állítások közül azt tartották a válaszadók a legkevésbé megvalósulónak, miszerint a nagyvállalatok környezetszennyezők lennének (36. táblázat). Ezt három korcsoport is így találta.

36. táblázat: A legkevésbé és leginkább megvalósuló állítások a lakosság véleménye alapján

	25 alattiak	26-35	36-50	51-65	65 felettiak
Legkevésbé megvalósuló	3. és 8.	7.	7.	4.	7.
Leginkább megvalósuló	9.	2.	2.	2.	10.

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

1. A nagyvállalatok hozzájárulnak a városok fejlődéséhez.	6. A nagyvállalatok sokféle módon támogatják a helyi társadalmat, például szponzoráción keresztül.
2. A nagyvállalatok fontos elemei hazánk gazdaságának.	7. A nagyvállalatok környezetszennyezők.
3. A nagyvállalatok a modern kor rabszolgatartói.	8. A kisvállalkozások jobban beágyazódnak a helyi környezetbe, mint a nagyvállalatok.
4. A nagyvállalatok elveszik a fejlődés lehetőségét a kis- és középvállalkozásoktól.	9. A nagyvállalatok beágyazódása függ a helyi környezettől, társadalomtól is.
5. A nagyvállalatok biztos, kiszámítható megélhetést biztosítanak a munkavállalók számára.	10. Nyugat-Magyarországon a nagyvállalatok helyi szerepvállalása nagyobb, mint Kelet-Magyarországon.

A primer kutatásban a személyes interjúk alkalmával szinte minden szereplő kiemelte a termelőkapacitások (épületek és technológiák) környezetbarát, magas színvonalát, a nemzetközi „state of the art” behozatalát hazánkba ezek által.

Minden megkérdezett szerint van optimum az ipari tevékenység és a természeti környezet védelme között. Több szereplő említett **közös terveket környezetvédelmi/megújuló energetikai projektekre** vonatkozóan, ezek például Győr esetében képzés, Miskolc esetében beruházások, beltéri (csarnokok LED világítása) és kültéri (új épületek építése), valamint a „Zöld Város” koncepció következetes kiterjesztése egyre több területre. A jövőre vonatkozóan elmondható, hogy összhangban a nemzetközi trendekkel a hazai gyakorlatban is megfigyelhető az **egyre több funkció megjelenése az ipari területen belül**, pl. a Mercedes esetében a gyári bölcsőde és óvoda, vagy az Audi egészségügyi épülete. A **megújuló energiaforrások** használatának terjedésével és az egyre szigorúbb energiahatékonysági igények, szabályozások bevezetésével a vizsgált vállalatok is lépést tartanak; az Audi már megkezdte az új technológia telepítését, a Mercedes és a Bosch pedig a közeljövőben tervez ilyen típusú fejlesztéseket. A hazai vállalatok, elsősorban kis- és közepes vállalkozások **beszállítóként megjelennek** minden esetben, pl. az árnyékoló szerkezetek, épületgépészet, hő- és hangszigetelés, tűzgátlás, belsőépítészet, külső burkolati elemek, alapozás, acél- és vasbetonszerkezetek kivitelezése kapcsán, egyes esetekben generálkivitelezőként is (Mercedes). Az új gyártócsarnokok építésével párhuzamosan az ún. „upcycling”, azaz az ipari épületek újrahasznosítása, rekonstrukciója (például kulturális, kreatív és inkubációs célokra), de legalábbis védelme, megőrzése is szükséges lenne, erre viszonylag kevés példa áll jelenleg hazánkban rendelkezésre.

**Közvetett kapcsolódásként** értelmezendő az épített környezettel, például autópályákkal, bekötő- és feltáró utakkal, kikötőkkel, repülőterekkel, más létesítményekkel (pl. szálloda) való kapcsolódások, az azok tervezésében, megvalósításában, majd használatában, fenntartásában való együttműködés. Ezekre is számos példa van, a közlekedési kapcsolatok tekintetében az **Audi** esetében **multimodális csomópont**ról beszélünk, a Győr-Gönyü kikötő és a Győr-Pér repülőtér kiválóan egészítik ki a közúti és vasúti adottságokat.

**Kecskemét** esetében **iparvágány** és kitűnő közúti közlekedési kapcsolat elérhető, a **repülőtér** katonai célokat szolgál.

**Miskolc** estében kitűnő közlekedési kapcsolat és az ATI-Depó telephelyén keresztül iparvágány átrakási kapacitás is rendelkezésre áll. A közösségi közlekedési, munkába járási kapcsolatok a közösségi közlekedés működtetői és a vállalatok közötti partnerség formájában működnek, cél az optimális megoldások megtalálása.

**Összefoglalásként elmondható, hogy a vizsgált gyárak mindegyike a legkorszerűbb technológiai elvárásoknak megfelelően épült, a vállalatok folyamatosan újabb fejlesztéseket, bővítéseket valósítanak meg. Hazánk szerencsés helyzetben van, hiszen a „Detroit East” országok egyikeként viszonylag új, fejlett technológiájú ipari épületekről beszélhetünk a legtöbb esetben. Ezáltal a nagyvállalatok hazánkba hozzák a nemzetközi „state of the art” technológiákat nemcsak a termelés, hanem az építkezés területén is.**

**Az előző alfejezetekben** bemutattam a vizsgált esettanulmányokat (3.1 alfejezet), a nagyvállalatokkal kapcsolatos attitűd- és a vállalati beágyazódás megítélésével kapcsolatos vizsgálatok eredményeit (3.2 alfejezet), valamint a vállalati beágyazódás befogadó közegének elemeivel kapcsolatos vizsgálatok eredményeit (3.3 alfejezet).

**A következőkben** a vállalati **beágyazódás folyamatát és befolyásoló tényezőit** (3.4 alfejezet), valamint a vállalati **beágyazottság állapotát és hatásait** (3.5 alfejezet) fogom összefoglalni az általam alkotott általános modellek és azoknak az esettanulmányokon történt visszaellenőrzése alapján. Végül önálló alfejezetben ismertetem az új kutatási eredményeket (3.6 alfejezet).



### 3.4 A vállalati beágyazódás folyamata és befolyásoló tényezői

#### 3.4.1 A vállalati beágyazódás folyamatának összehasonlító bemutatása

A kérdéskör kapcsán külön kell választanunk **két, szervesen összefüggő** fogalmat és jelenséget. **Az első, maga a beágyazódás folyamata**, egy dinamikus jelenség, ami megítélésem szerint hazánkban folyamatban van. **A második magának a beágyazottságnak az állapota**, egy statikus állapot, ami megítélésem szerint az öt vizsgált elemmel mérhető, modellezhető, és az egyes elemek kapcsán eltérő beágyazottsági fok lehetséges. Az operacionalizálás és modellezés során a szakirodalmi feldolgozásban leírtak alapján elsősorban a nemzetközi kutatásokra tudtam támaszkodni, melyek módszertana nem egységes.

Részben emiatt is, a személyes interjúk során egy kérdésben rákérdeztem a beágyazódás folyamatának, illetve a beágyazottság állapotának leírasi, mérési, modellezési lehetőségeire is. Erre azért volt mód, és azért releváns és értékelhető az eredmény, mert az interjúalanyok döntő többsége maga is felsőoktatási szervezet kutatója/oktatója, vagy nagyvállalat vezető, indikátorokhoz, átláthatóságához, mérhetőséghez szokott szakember. A válaszadók minden esetben úgy ítélték meg, hogy **mind a beágyazódás folyamata, mind a beágyazottság állapota leírható** tudományos módszerekkel. A konkrét lehetőségekre vonatkozóan már megoszlottak a vélemények az alábbiak szerint (37. táblázat).

37. táblázat: A vállalati beágyazódás és beágyazottság leírásának módjai az interjúalanyok szerint

Beágyazódás folyamata		Beágyazottság állapota	
Jelölések száma		Jelölések száma	
9	modell(ekk)el, dinamikus (folyamat) alapon	5	modell(ekk)el, dinamikus (folyamat) alapon
4	statisztikai adatokkal	6	statisztikai adatokkal
5	projekt indikátorokkal	6	projekt indikátorokkal
	egyéb: local content (helyi beszállítók aránya) személyes kapcsolatok hálójá (hálózat kutatás)		egyéb: személyes kapcsolatok hálójá (hálózat kutatás) mérőszámok együttesével egyfajta „érettségi” szint jelölésével a modellben

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

Látható, hogy az interjúalanyok válaszaik alátámasztották azt az elképzelésem, miszerint **a beágyazódás folyamata dinamikus (folyamat) alapon, modell(ekk)el írható le.**

Tér és a társadalom viszonyrendszerében először is fontos tisztáznunk, hogy **ki, mi, miért, hogyan és hová ágyazódik be**, ha beágyazódik egyáltalán. Számos kérdés vetődik fel a vizsgálat során, például az alábbiak: Beágyazódnak-e a vállalatok térben és időben környezetükbe, és ha igen, pontosan hová? A külső, fizikai térbe, vagy a belső térbe, netalán mindkettőbe? Hogyan ismerhető fel, írható le, modellezhető a vállalati beágyazódás folyamata, ha egyáltalán modellezhető? Az ún. „keleti Detroit” (Edmondson, 2005) országoknak van-e sajátos gyakorlata, fejlődési útja? További kérdések, hogy a nagyvállalatok hozzájárulnak-e hazánk duális gazdasági szerkezetének oldásához, vagy éppen erősítik azt? Hozzájárulnak-e a telepítési és az azokat követő újabb és újabb beruházási döntések a gazdagság (fejlettség) és a szegénység (elmaradottság) napjainkban jellemző markáns térbeli összpontosulásához, az ún. konvergenciaklub- vagy ikercsúcs-elmélet alapján?

Az általam vizsgált és bemutatott vállalati-települési szintű esettanulmányokban **a cél az időbeli változások, folyamatok mérlegre tétele, összehasonlítása, azok alapján általános modell megalkotása.**

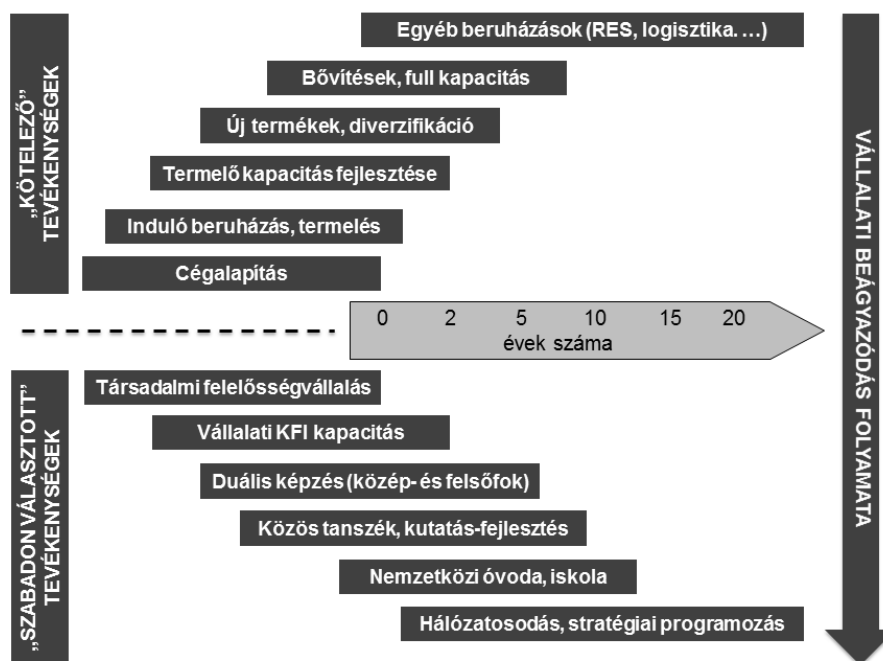
A *beágyazódás folyamata*, mint a legtöbb esemény, nem pillanatszerű, hanem események sorozata, azaz **időbeli kiterjedése** van. **Térbeli kiterjedése** is van, hiszen a termelési kapacitás helyszínén túlmenően, a gyárkapun kívül is megvalósulnak a beágyazódás egyes eseményei. A térbeli terjedés általános 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) találhatók. 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 **újdomságtartalma megközelítésében** (a nagyvállalat központba állítása), **módszertanában** (az ún. ötös csavar modell alkalmazása) és **szemléletmódjában** (dinamikus, folyamat-alapú és helyi szintű) rejlik. Véleményem szerint induktív módon, az egyedi esetekből az általános felé haladva, modelleket alkotva lehet a legjobban leírni mind a beágyazódás dinamikus jelenségét, mind pedig a beágyazottság állapotát, annak minőségét, mélységét.

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). Arra a kérdésre tehát, hogy **modellezhető-e** a beágyazódási folyamat, a fentiek alapján **igennel** válaszolhatunk. A három nagyvállalat telepítési, fejlesztési döntéseiben sok hasonlóság tapasztalható, melyek alapján **egy folyamatmodellben két tevékenységi csoport**, és azokon belül **hat-hat lépés** különíthető el. A sportból vett hasonlattal 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 hagyományos „core” és „non core” megnevezéseket használva.

A következő kérdés, hogy a visszaellenőrzés során **az általános modell az egyes specifikus esetekben alkalmazható-e**.

**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 autóipari óriás (OEM), míg a harmadik első szintű járműipari beszállító (Tier 1), illetve elektromos kéziszerszámgyártó (OEM). A **modellek időtávja is eltérő**, az első letelepülés több, mint 20 éve, a második közel 15 éve, a harmadik termeléskezde mintegy 5 éve (a telepítési döntés 2008-ban) történt. A beruházás jellege szerint a legelső, **az Audi** beruházás 1993-ban **barnamezős** beruházásként valósult meg a Rába Magyar Vagon- és Gépgyár használaton kívüli, 100.000 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. Az általam alkotott, **általános vállalati beágyazódási folyamatmodell**t az alábbiakban mutatom be (26. ábra).



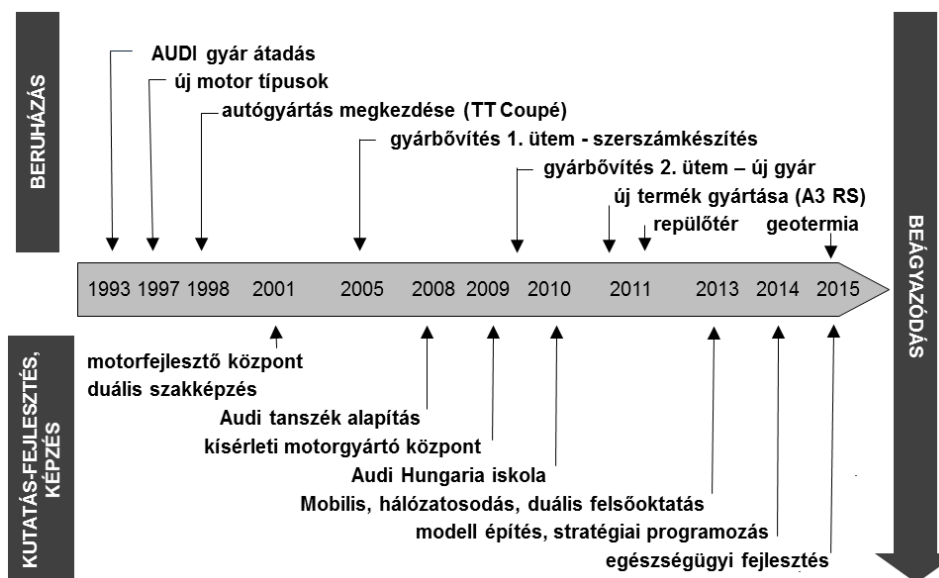
26. ábra: A vállalati beágyazódás általános folyamatmodellje

*Forrás: saját szerkesztés, 2016*

A következőkben a három fejlődési pálya rövid ismertetése, majd összehasonlítása szerepel az általános modell alapján. (Az egyes esettanulmányokat a 3.1 alfejezetben részletesen ismertettem).

### 1. Innováció és technológia hagyományokkal (Audi - Győr)

Az általam **szabadon választottnak** nevezett tevékenységek az alap, vagy kötelező tevékenységek (1993) után **kis késéssel** indultak meg (2001), vállalati kutatás-fejlesztési kapacitás fejlesztésével és duális szakképzési rendszer kialakításával. Ez a relatív időbeli csúszás a másik két vizsgált modellhez képest jelenik meg, és véleményem szerint főként az „úttörő” státuszának, a korabeli - a rendszerváltás környékére tehető – körülmények okozták. 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 (27. ábra).

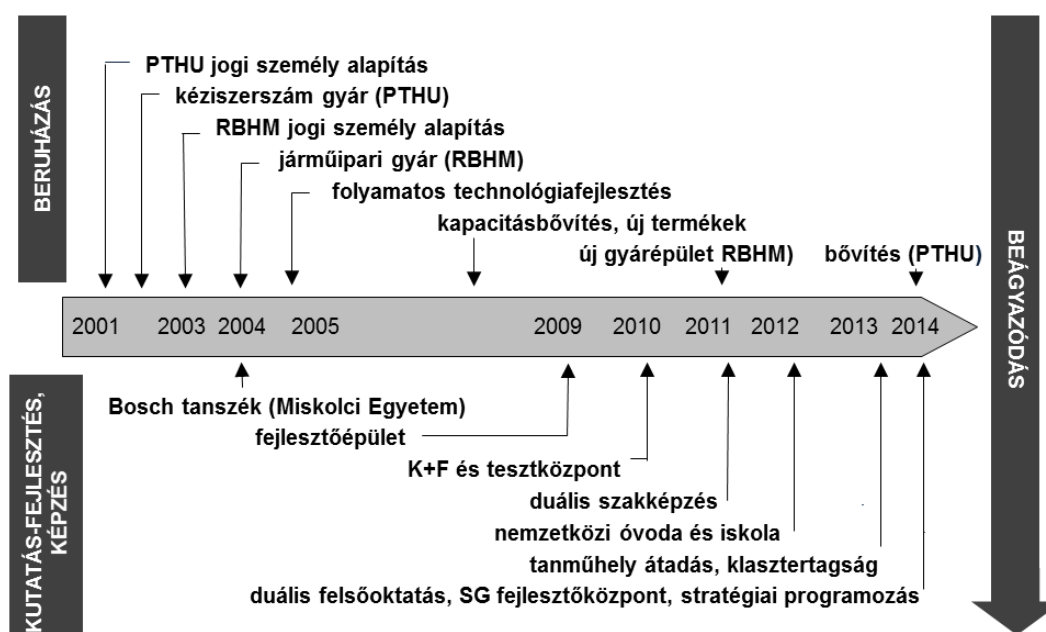


27. ábra: Az Audi helyi beágyazódásának mérföldkövei - Győr

*Forrás: saját szerkesztés, 2015*

## 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 a **folyamat felgyorsulását** figyelhetjük meg az előző esettel összehasonlításban. Mindkét gyár elérte már a teljes kapacitású termelést és újabb gyárbővítésre volt szükség a közelmúltban, illetve napjainkban. Mindemellett a **gyártott termékek portfóliója folyamatosan bővül**. A **szabadon választott tevékenységek** a termelés megkezdését 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 (28. ábra).



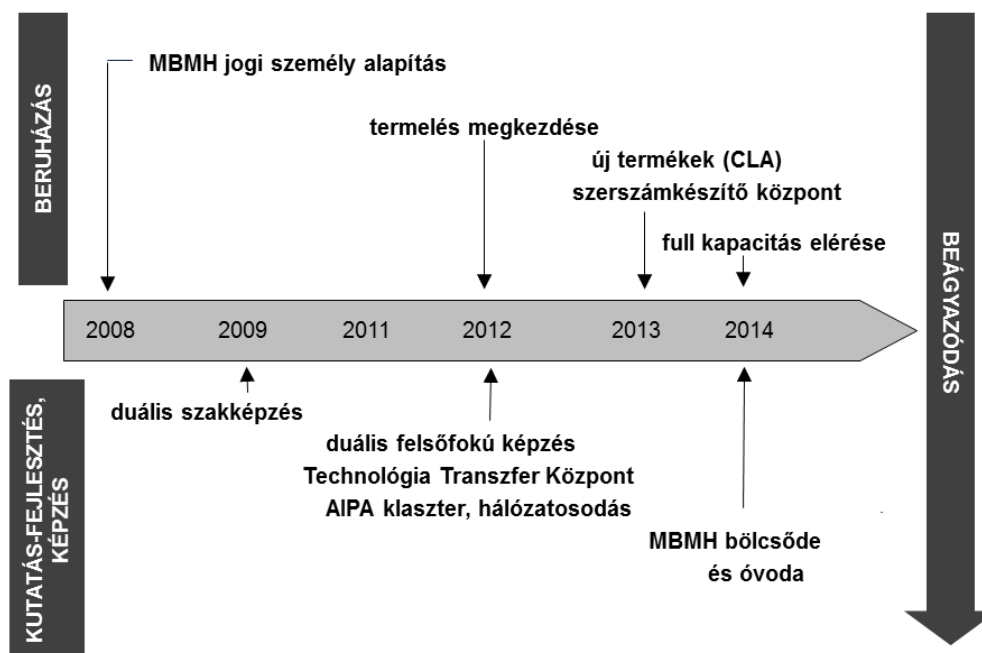
28. ábra: A Robert Bosch csoport helyi beágyazódásának mérföldkövei - Miskolc

Forrás: saját szerkesztés, 2015

## 3. Dinamikus optimum harmóniában a környezettel (Mercedes – Kecskemét)

A legújabb vizsgált folyamat a Daimler kecskeméti telepítési döntése 2008-ban. A **zöldmezős** sikertörténet 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. Bár a kutatás-fejlesztési tevékenységek nem kezdődtek el, a **duális képzés mind közép- mind felsőfokon az egyik első sikeresen megvalósított tevékenység** volt. A teljes kapacitású termelést a gyár 2 éven belül elérte és a további **növekedési potenciál magas**. A helyi önkormányzat és a gyár közötti kapcsolattartás **napi szintű** és a helyi beágyazódás **gyors üteműnek** mondható. A további tervek között az együttműködések körének kiterjesztése szerepel a beszállítói hálózat és a duális képzés terén (29. ábra).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Nem a vizsgált időszakban, hanem a közelmúltban (2016 nyáron) született döntés újabb gyáregység építéséről és a beszállítói ipari park fejlesztéséről. Ennek kapcsán a vállalat nyerte el 2016 évben a HIPA különdíját Kecskemét város gazdasági fejlődése érdekében tett erőfeszítése miatt, valamint az helyi közösségre gyakorolt pozitív hatásáért.



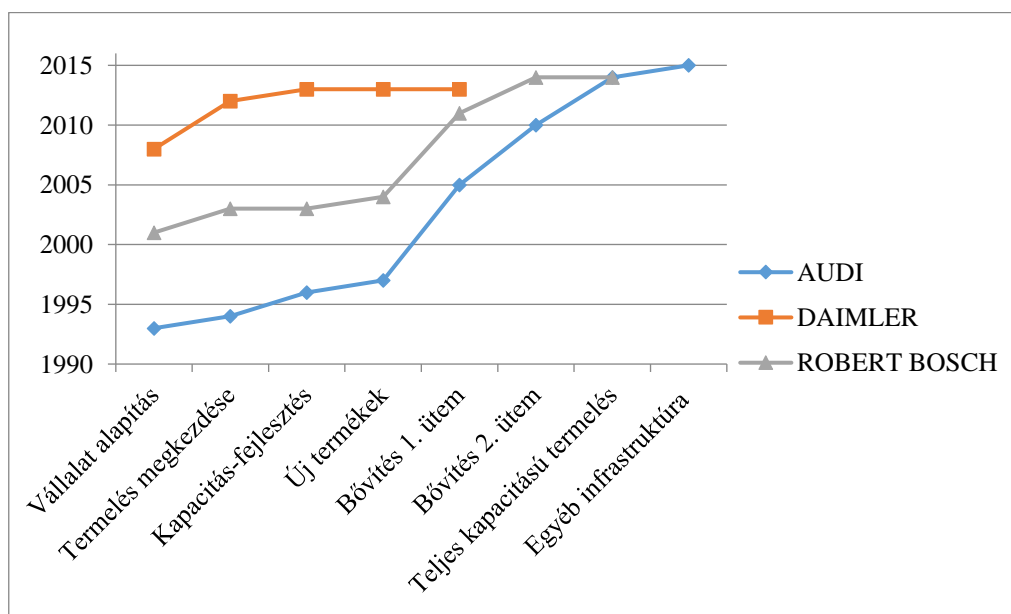
29. ábra: A Mercedes-Benz helyi beágyazódásának mérföldkövei - Kecskemét

Forrás: saját szerkesztés, 2015

### Az összehasonlító elemzés tanulságai

A fejlődési pályák összehasonlítása szintén az előzőekben bemutatott modellre támaszkodik, amely a fő mérföldköveket, azok sorrendjét és időbeliségét mutatja be.

A kötelező, alaptervekenységekhez kapcsolódó tevékenységek elemzése során megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalatok **mind megvalósították a modellben szereplő első 5 tevékenységet**, mindemellett **az időtáv jelentős mértékben lecsökkent, azaz a fejlődési folyamat jelentősen felgyorsult** a rendszerváltást követő elmúlt mintegy 25 évben (30. ábra).



30. ábra: A "kötelező" tevékenységek összehasonlítása

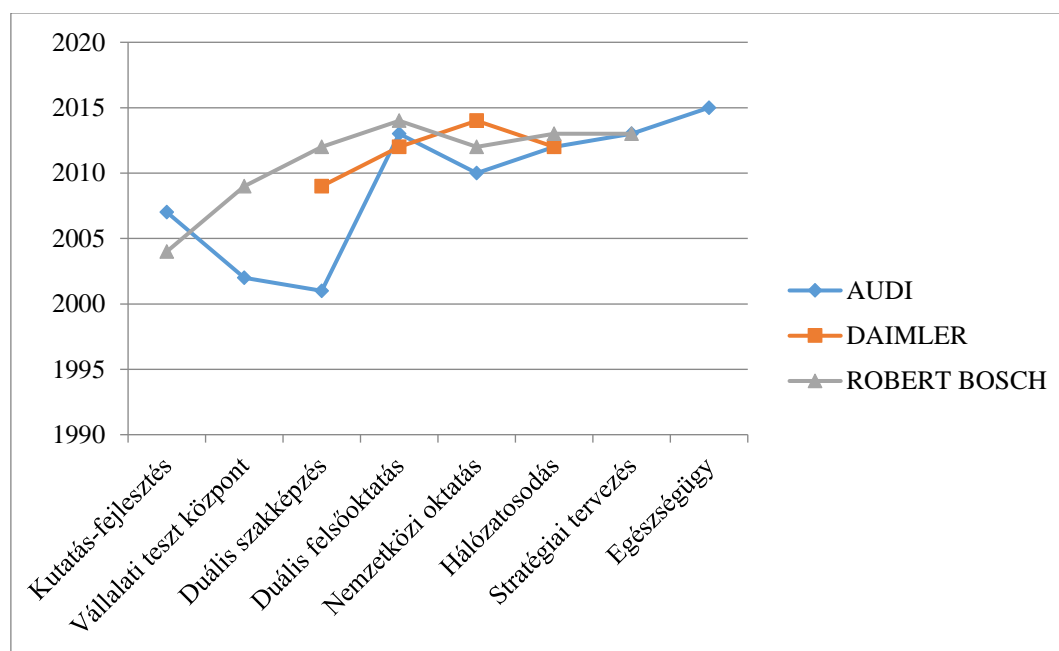
Forrás: saját szerkesztés, 2015

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** figyelhetünk meg a gyártott termékek körének kiszélesítése és a gyárbővítések kapcsán is. Az Audi esetében a 6. lépés, azaz a **kapcsolódó logisztikai infrastruktúra (repülőtér) és a geotermikus energiához kapcsolódó fejlesztés**, valamint az **egészségügyi- és rendezvényközpont** létesítése is megvalósult. A másik két vizsgált vállalat esetében napjainkban folyamatban vannak, illetve a tervek között szerepelnek ilyen típusú 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, ám itt már néhány **sorrendbeli változás és egyes lépések átugrása, kihagyása** is előfordult (31. ábra).



31. ábra: A „szabadon választott” tevékenységek összehasonlítása

Forrás: saját szerkesztés, 2015

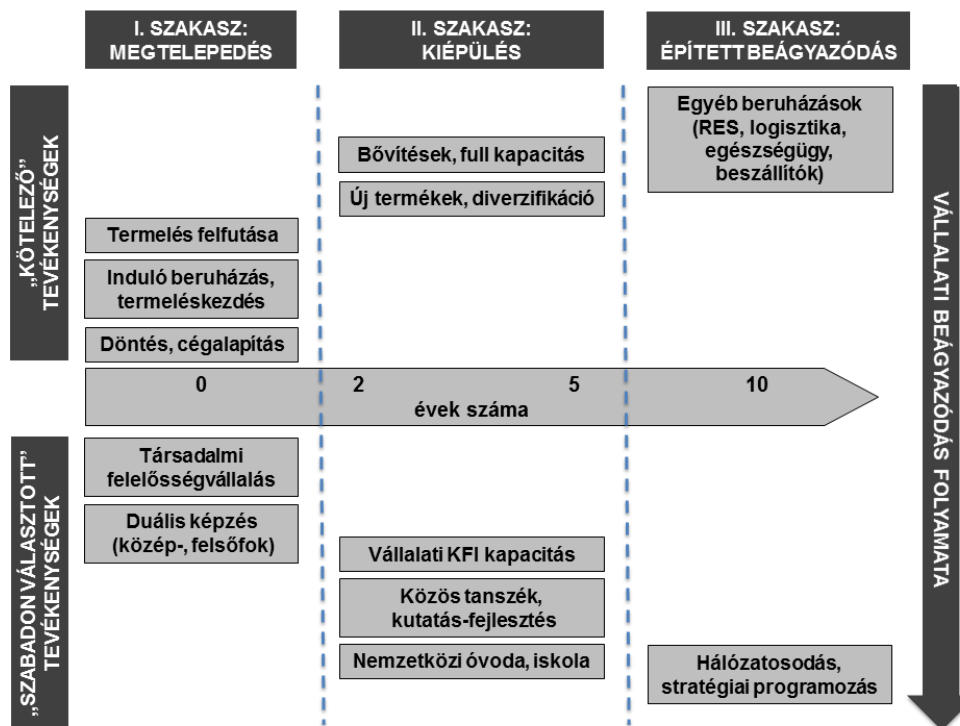
A **duális képzés** egyértelműen kiemelkedő fontosságú tevékenység, mind közép-, mind felsőfokú oktatásban, hasonlóan **2010 évtől kezdve a nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola, hálózatosodás és stratégiai tervezésben** való együttműködés. A kutatás-fejlesztési tevékenységek és a tanszékalapítás sorrendje, relevanciája azonban kérdőjeles, a Mercedes esetében pedig teljes mértékben hiányzik. Ennek oka nem elsősorban a befogadó közeg kapacitásaiban, kompetenciáiban keresendő, mint inkább a vállalat - mint végtermékgyártó - globális szintű K+F stratégiájában és ezen belül is a KKE régió, hazánk és Kecskemét pozíciójában.

#### 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.

A vállalati beágyazódás folyamat során jól beazonosítható szakaszok különíthetők el az alábbiak szerint (32. ábra):

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



32. ábra: A vállalati beágyazódás szakaszai  
Forrás: saját szerkesztés, 2017

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

Az **időbeliség** kapcsán már megállapítottam és kiemeltem az egyes lépések megvalósulásának folyamatos időbeli gyorsulását, **azaz a beágyazódás sebességének növekedését**. Ennek több oka lehet, példaként említve a nagyvállalatokra nehezedő egyre erősebb globális versenyt, azon belül is a KKE régiót (is) érintő fokozódó szakképzett munkaerőhiányt. 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 miliót, a környezetben, 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 hathatnak, 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 (ez megjelent a 3.1.2.2 alfejezetben a Települési szintű összefüggések és hatások kimutatásánál a város és a vállalat hasonló üzeneteiben is), és a Bosch Miskolcon a szerkezeti válságból való kilábalás időszakában előnyben volt a Mercedes-hez és a kevesebb ipari hagyománnyal (és ezáltal szakképesített és tapasztalt munkaerővel) rendelkező Kecskeméthez képest. 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 általam vizsgált német többségi tulajdonú vállalatok hazai beágyazódása azért is tekinthető sikeresnek - összehasonlításban például 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 (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 következőkben a befolyásoló tényezők között nevesített minimális foglalkoztatotti létszám a beágyazódás további lépéseihez 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 München-ben, amiknek 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, 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 évben folyamatban. A Neckarsulm-ban (Németország) lévő gyártóegység esetében a vállalat egy 130 partnerből álló regionális hálózat tagjaként projekteket, tudástranszfer tevékenységeket és különféle figyelemfelkeltő kampányokat támogat főként a gyermekellátás, iskolán kívüli oktatás, a család és a munkahely összeegyeztetése és a migránsok integrálása területén. A duális képzés tekintetében szintén kiemelkedő a vállalat tevékenysége, 20 helyszínen tart fenn képzési helyszíneket, és 2012-ban 2.549 gyakornok és duális képzésben végzett fiatal volt a vállalat alkalmazásában, akiknek 24%-a fiatal női munkavállaló volt. Itt említenéd 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” (Audi, 2017). A sort még hosszan lehetne folytatni.

**Összefoglalóan megállapítható, hogy a nemzetközi vállalatoknak az elmúlt évtizedekben kialakított, jól bevált beágyazódási mechanizmusuk van, melyet az adott telephelyi környezethez adaptálnak annak sajátosságai szerint.** Az adott telephelyen megvalósuló beágyazódási folyamat alapvetően **az anyavállalat szintjén meglévő elemekből építkezik**, melyeknek sorrendje, összetétele, az adott telephely vonatkozásában **alkalmazandó mix-je viszont 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 hajlamosan 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.

**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) esetében.



### 3.4.2 A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők

Az előzőekben bemutatott kutatási eredmények bizonyították a **vállalati beágyazódási folyamat tényét és egyre erősödő, gyorsuló tendenciáját** hazánkban. Következő fontos lépés azoknak a **tényezőknek a vizsgálata**, amelyek befolyással lehetnek erre a folyamatra. Kérdés – és a szakpolitika számára fontos tudásanyagot képezhet – hogy milyen feltételek mentén valósul meg a legteljesebb mértékben a jelenség. Ehhez kapcsolódóan **elsőként az egyes lehetséges tényezőket** foglalom össze. Ehhez szekunder forrásként a szakirodalmi feldolgozásban már említett, hét országra kiterjedő **nemzetközi kutatási projekt (CURE)**<sup>26</sup> vonatkozó eredményeit, primer forrásként pedig saját kutatásom eredményeit.

**Fontos kiemelni**, hogy kutatásom során a vállalatokat települési környezetükben elemzem, de **a kutatás a beágyazódás kérdését elsősorban a vállalat szempontjából, oldaláról közelíti meg**, mint ahogy a helyi gazdaságfejlesztés kapcsán is a helyi gazdaság szereplőinek részvételét, lehetőségeit, mondhatni felelősségét vizsgálom. Így **a külső és a belső tényezők meghatározása is a vállalatok szempontjából történt.**

Az általam a vállalati beágyazódás folyamata kapcsán vizsgált lehetséges befolyásoló tényezőket az alábbiakban foglaltam össze (38. táblázat):

38. táblázat: A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők összefoglalása

<b>külső tényezők</b>	<b>belső tényezők</b>
földrajzi elhelyezkedés	vállalat tulajdoni viszonyai
politikai, gazdasági helyzet	méretnagyság
települési hierarchia	termelési láncban szerep (OEM/ beszállító)
időbeliség	iparág
helyi környezet („kemény” tényezők)	telephelyek száma
helyi környezet („puha” tényezők)	vállalat „core” tevékenysége
egyéb, mégpedig: ...	egyéb, mégpedig: ...

*Forrás: saját szerkesztés, 2016*

**Elsőként a vállalatok szempontjából belső tényezők** lehetséges befolyásoló hatásának vizsgálata kapcsán kapott eredményeket mutatom be az eddigiekben megszokott módon, a szekunder kutatástól haladva a specifikus, egyéni félig-strukturált interjúk megállapításai felé.

A nemzetközi kutatás (CURE) négy, egymással erősen átfedésben lévő területre fókuszált, melyek a humán erőforrások, az innováció, a fenntarthatóság és az életminőség voltak. A fő feladat félig-strukturált interjúk lebonyolítása és az eredmények elemzése során az volt, hogy meghatározzák, hogyan kezelik a vállalatok (és a regionális szereplők) a fenti négy területen keletkező problémákat, dilemmákat, a globális és a helyi szintű tevékenységek egyensúlyban tartása mellett.

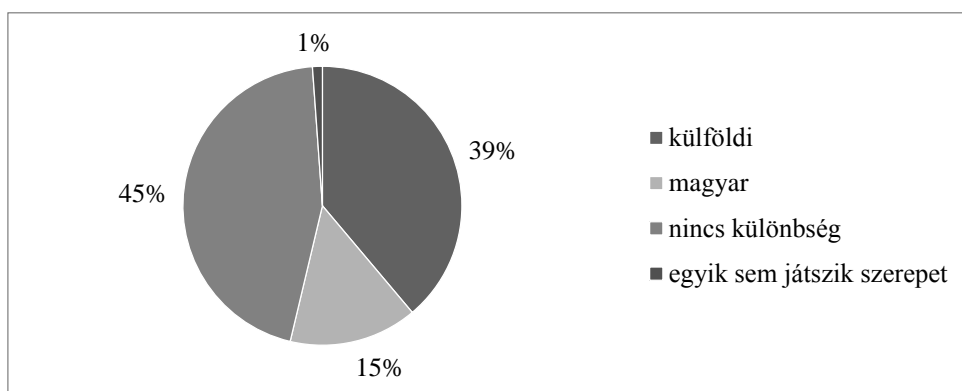
**A tulajdonviszony** vonatkozásában a nemzetközi kutatás hipotézise az volt, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok kevésbé elkötelezettek, mint a regionális bázisú vállalatok. A kutatás ugyan **kimutatott minimális különbségeket**, és főként a részben állami/önkormányzati tulajdonú vállalatok erősebb elkötelezettségét, ám a különbségek túl csekélyek voltak az értelmezéshez. A tulajdonviszony kapcsán felmerült a vezető személyének és személyes elkötelezettségének kérdése is, ami nagyobb befolyásoló tényezőnek bizonyult. **Saját kutatásomban** pont a tulajdonviszony által okozott esetleges eltérések okán csak német székhelyű és alapítású (azaz feltételezhetően többségében német tulajdonú) gazdasági társaságokat vizsgáltam. Kérdésként azonban mind a lakossági kérdőívben, mind a személyes interjú során rákérdeztem **a hazai és a külföldi tulajdonú vállalatok** kapcsán fennálló esetleges különbségre egy település sikerességéhez való hozzájárulás kapcsán.

<sup>26</sup> A CURE (Vállalati kultúra és regionális beágyazottság) projekt az Európai Unió 6. Kutatás-fejlesztési Keretprogramja által társfinanszírozott, nemzetközi exploratív, azaz feltáró jellegű kutatási projekt volt, amelynek keretében hét különböző helyzetű régióban tanulmányozták a vállalati beágyazottságot.

A lakossági kérdőív eredményei alapján a válaszadók **39%-a szerint a külföldi**, és csupán 15%-a szerint a magyar tulajdonú **vállalatok játszanak nagyobb szerepet** egy település sikerességében, míg **45% szerint nincs különbség** és volt olyan válaszadó is, aki szerint egyik sem játszik szerepet (32. ábra).

A **személyes interjúk** eredményei alapján is erősen megoszlanak a vélemények. A legtöbben inkább a **tőkeerőt** emelték ki, miszerint a külföldi tulajdonú vállalatok általában nagyobb tőkeerővel rendelkeznek, és emiatt erősebb lehet a beágyazottságuk, másrészt viszont ez ellen hathat a globális szintű beágyazottság (vertikális), azaz a globális és anyavállalati érdekek. Elhangzott olyan vélemény is, miszerint **nem a tulajdonviszony, hanem az export árbevétel aránya, a beszállítói lét, a vállalati kultúra** inkább befolyásoló tényezők.

Szignifikáns különbség inkább a különböző külföldi tulajdonú vállalatok között van, miszerint **a német, japán és amerikai vállalatok beágyazottsága jelentősen eltérhet egymástól.**



33. ábra: A nagyvállalatok szerepének lakossági megítélése egy település sikerességében a vállalati méret alapján

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

**A tulajdonviszony és a beágyazottság foka között tehát sem a szekunder, sem a primer kutatásom nem mutatott ki szignifikáns kapcsolatot.**

**A vállalatok életkora** alapján viszont **egyértelmű kapcsolatot** mutatott ki a nemzetközi kutatás, és saját primer kutatásom is. **Pozitív együttjárás volt a vállalatok életkora és regionális elkötelezettségük erőssége között.** Az általános pozitív kapcsolaton túlmenően mindkét kutatás kimutatta, hogy az **egyes életkorokhoz más típusú tevékenységek** kapcsolódnak, például a társadalmi (CSR) és kulturális szponzoráció a vállalati növekedés szakaszában jellemző, legtöbbször nem kötődik a vállalat tevékenységéhez, és inkább filantróp motivációk vezérlik. Más oldalról viszont az is lehet az oka, hogy a fiatal vállalatoknak korlátozott erőforrásaik vannak, és természetesen mások a prioritásaik, mint a már megalapozott, stabil működésű vállalatoknak. Az **„épített” beágyazódás**, ahogy arra a szakirodalom ismertetésénél utaltam, **a vállalat életkorával párhuzamosan erősödik.** Fontos kiemelni azt is, hogy adott vállalat esetében **az időben előrehaladva jelentős változások következhetnek be a regionális elkötelezettség terén** (pl. globális átalakítások, kiszervezés, felvásárlás hatására beágyazódhat, majd „kiágyazódhat”).

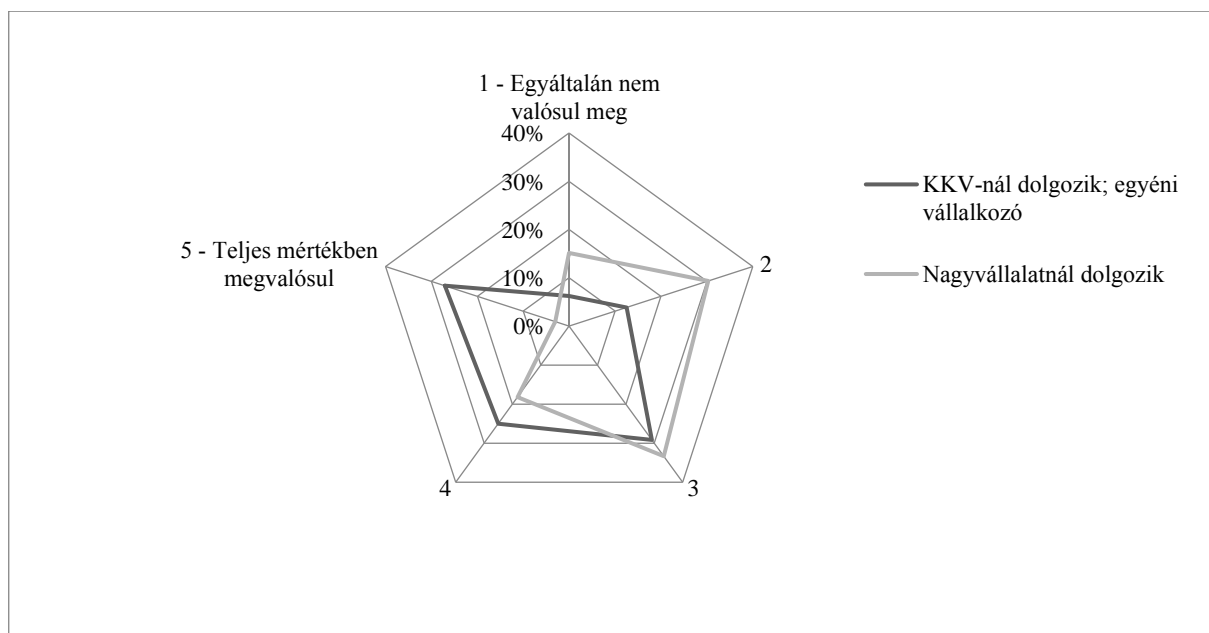
**Saját kutatásomban az interjúalanyok nagy részének véleménye alapján a régebben hazánkban tevékenykedő vállalatok jobban beágyazottak**, és ezt a legtöbb esetben a bizalom és biztonságérzet, az ezeket **megalapozó személyes kapcsolatok** kiépüléséhez szükséges idővel magyarázták. Volt azonban olyan (kisebbségi) vélemény is, ami ugyan nem tagadta az idő tényező fontosságát, ám azt csak nagyon csekély mértékűnek ítélte meg, a többi, fontosabb tényező mellett. **Az időbeliség, mint befolyásoló tényező hatását a kutatási eredmények tehát alátámasztották, és ezen felül annak differenciáló jellegét is megerősítették a beágyazottság típusa és az egyes tevékenységek jellege kapcsán.**

A vállalatok mérete alapján a kiinduló feltételezés az volt, hogy a **globalizáció ellenére a nagyvállalatok is nagymértékben** regionálisan elkötelezettek. Ezt mind a nemzetközi kutatás, mind saját kutatásom eredményei alátámasztották. A **nemzetközi kutatás** érdekes eredménye, hogy a **mikrovállalkozások átlag feletti elkötelezettséget** mutatnak. Ennek okaként a nagyobb kitettség, nagyobb függés merült fel a helyi és regionális piacokkal kapcsolatban.

A **lakossági kérdőív** válaszainak elemzése érdekes eredményt hozott. Általában „a **kisvállalkozások jobban beágyazódnak a helyi környezetbe, mint a nagyvállalatok**” állítás a válaszadók többsége szerint **közepes mértékben** valósul meg, míg ha megnézzük a válaszokat a válaszadók jelenlegi munkahelye alapján, az alábbi eredményeket kapjuk (34. ábra). A **jelenlegi munkahely alapján egyértelműen kirajzolódik bizonyos mértékű „elkötelezettség”**, ám még így sem mondható egyértelműnek és jelentősnek a tényező befolyásoló hatása. A korosztály alapú összehasonlításnál pedig látható, hogy a munkaképes korúak szintén nem érzik meghatározónak ezt a tényezőt (35. ábra).

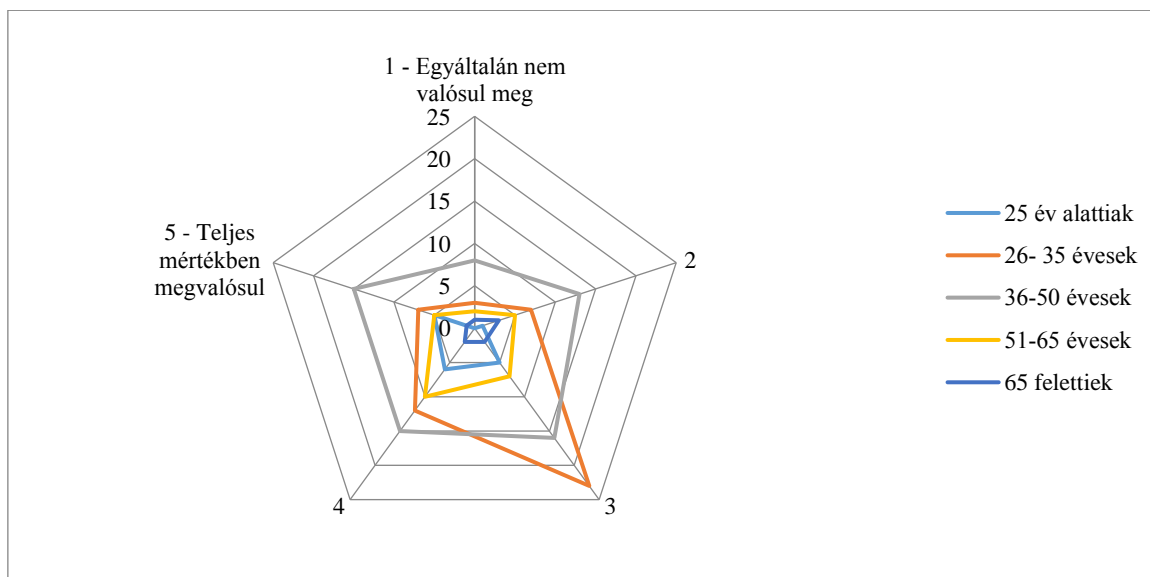
Itt azonban kiemelendő az, a **saját kutatásom** során kiemelten megerősített alapvetés, miszerint a **regionális elkötelezettség egy más gondolkodásmódot, vállalat(vezető) i kultúrát követel.**

Ennek **véghezvitele azonban már nagyban függ a rendelkezésre álló erőforrásoktól**, azaz a vállalat méretétől. A személyes interjúk eredményei alapján **nem egyértelmű a vállalati méret, mint tényező befolyásoló hatása**, legtöbbször inkább esetlegesnek, („lehet, de nem biztos”) ítélték meg az összefüggést. Több interjúalany kiemelte ugyanakkor, hogy a **vezető személye**, aktivitása, részvétele a helyi hálózatokban (pl. kamarai, klaszter tagság, ...) sok esetben a kisebb cégeknél erősebb, főként a nyelvi korlátok és természetesen már amúgy is meglévő személyes kapcsolatrendszer, akár az adott helyi szervezetekhez (pl. felsőoktatási intézmény) való szoros kötődés okán („**szervesebben kapcsolódnak**”, és bár a kapcsolódás természetesebben jön, anyagi erőforrásaik korlátozottabbak). A külföldi nagyvállalatoknál bevett gyakorlat a **vállalati vezetők (ex-pat-ok) 3-4 évenkénti áthelyezése** más lokációba, így ez a körülmény **jelentősen nehezíti személyes kapcsolatrendszerük fenntartását.**



34. ábra: A kis- és nagyvállalkozások beágyazódásának lakossági megítélése munkahely alapján (válaszadók %-ában)

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016



35. ábra: A kis- és nagyvállalkozások beágyazódásának lakossági megítélése korosztály szerint (válaszadók %-ában)

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

**Megállapítható, hogy a kutatások nem igazolták a vállalati méret, mint önmagában jelentős befolyásoló tényező hatását, és alátámasztották, hogy a külföldi nagyvállalatok helyi beágyazottsága is lehet jelentős mértékű.**

**Az iparág** tekintetében a nemzetközi kutatás kimutatót eltéréseket, az IKT vállalatok mutatták például a legalacsonyabb szintű elkötelezettséget. Ezt az is alátámasztotta, hogy még a legkisebb IKT mikrovállalkozásnak is (potenciális) globális és helyi adottságtól nem függő (footloose) identitása volt. A szolgáltatóiparbeli vállalkozások mutatták a legalacsonyabb szintű, a kreatív szektorbeliek pedig a legmagasabb szintű regionális elkötelezettséget. **Saját kutatásom** során csak feldolgozóipari vállalatokat vizsgáltam, így a szektorális különbségek esetleges befolyásoló hatását közvetlenül nem elemzem, ám közvetve módomban áll, mert a személyes interjú kérdéssorában volt erre vonatkozó kérdés. **Az interjúalanyok többsége** hasonló véleményt fogalmazott meg, mint a nemzetközi kutatás eredménye, azaz **az informatikai profilú vállalkozások beágyazottságát értékelték a legalacsonyabb fokúnak. A gyógyszeripart is kevésbé beágyazottnak minősítették**, itt indoklásként főként a zárt technológiai sor szerepelt, és a viszonylag rövid és erősen specializált beszállítói lánc.

**A pozitív példák, a jobban beágyazódott vállalatok között a járműipari vállalatokat emelték ki, az iparág komplexitása, több ágazatot átölelő jellege (pl. elektronika) miatt, és a hosszú beszállítói lánc okán.**

Ezen a ponton a nemzetközi kutatás nem vizsgálta, ám én rákérdeztem a **telephelyi tevékenységre**, és az ott előállított hozzáadott érték nagyságára, mint lehetséges befolyásoló tényezőre is. Ennek kapcsán az interjúalanyok egyértelműen kiemelték, hogy **a magasabb hozzáadott értéket előállító vállalatok beágyazottsága véleményük szerint erősebb, mélyebb.**

Rákérdeztem továbbá arra is, hogy az adott országban az adott **vállalat telephelyeinek száma** véleményük szerint befolyásolja-e a beágyazottságot, ebben a tekintetben az interjúalanyok többsége **nem látott szignifikáns különbséget**, és elhangzott, hogy lehet pozitív és negatív tényező is, pl. több telephelyen, de sekélyebb beágyazódás, illetve a rendelkezésre álló források szétforgácsolódását is okozhatja. Ez **a szempont tehát nem igazolódott**, mint a beágyazottság fokát jelentős mértékben befolyásoló tényező.

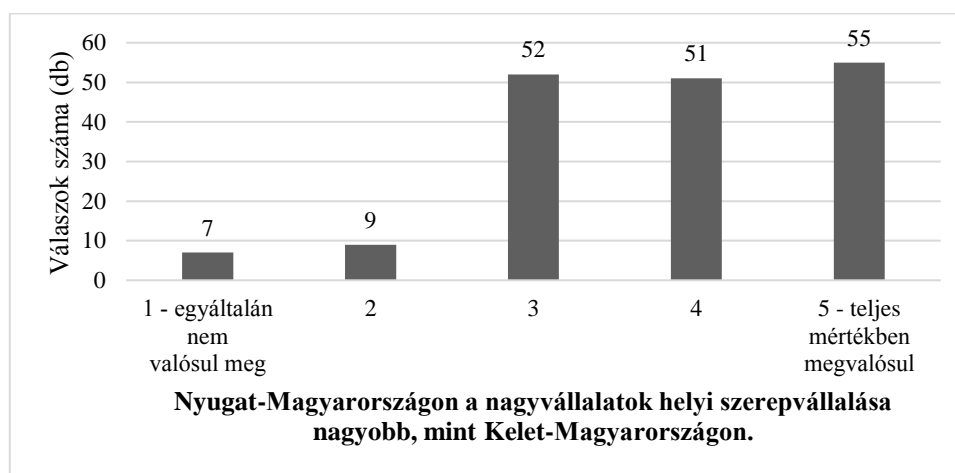
**A termelési láncban (beszállítói piramisban) való elhelyezkedés** alapján az interjúalanyok többsége érdekes módon az OEM (végtermékgyártó) vállalatok beágyazottságát ítélte meg mélyebbnek, aminek fő oka a rendelkezésre álló erőforrások (főként anyagi) nagysága. A **szakirodalom** alapján a **Tier 1-es szintű**, azaz első szintű **beszállító vállalatok** **beszállítói kapcsolatai sokkal kiterjedtebbek**, és a beszállítói piramisban lefelé haladva ezek egyre nagyobb volumenűek. Ezt a tételt a **kutatás a beágyazódás kapcsán nem igazolta**. Konkrétan a **kutatás-fejlesztés kapcsán** azonban több interjúalany említette, hogy a **Tier 1-es szintű beszállító vállalatok a legaktívabb, „legkönnyebben megmozdítható” együttműködő partnereik**, akikkel való kapcsolat folyamatosan bővül, mind tevékenységi körben, mind volumenben.

A következőkben a vállalatok szempontjából **külső tényezők** befolyásoló hatása kapcsán végzett vizsgálatok eredményeit ismertetem.

A szekunder forrásként hivatkozott nemzetközi kutatás azt feltételezte, hogy bizonyos típusú vállalatok jobban „elkötelezettek” (engaged), mint mások. **A kiinduló hipotézis** szerint az erős politikai és gazdasági változásokon túlesett, stabil régiókban működő vállalatok jobban elkötelezettek, mint a strukturális válságokat elszenvedett régiókban lévők. **A kutatás ezt a hipotézist** - azaz a kapcsolatot a regionális stabilitás és a vállalatok regionális elkötelezettsége között - **nem támasztotta alá**.

A **földrajzi elhelyezkedést** és fejlettségbeli különbséget saját kutatásom során **Nyugat-Magyarország, Budapest és Kelet-Magyarország** viszonylatban vizsgáltam (36. ábra).

A lakossági felmérés eredménye alapján a válaszadók többsége szerint **Nyugat-Magyarországon a nagyvállalatok helyi szerepvállalása nagyobb**, mint Kelet-Magyarországon, és **kiemelten a 65 év feletti**ek választották magas százalékban „a teljes mértékben megvalósul ez az állítás” választ. **A személyes interjúk is alátámasztották ezt az eredményt**, az interjúalanyok többsége szerint Nyugat-Magyarországon a vállalatok beágyazottsága erősebb, mint a másik két területen. Ennek fő okai pedig az időbeliség, illetve a fogadókészség a helyi környezet oldaláról, az együttműködési kultúra, valamint a szükséges források együttes megléte. Kiemelték továbbá, hogy szerintük **Budapesten a legnehezebb** a vállalatoknak beágyazódniuk. Érdekes, hogy a földrajzi elhelyezkedés kapcsán a különbséget a nyugat-magyarországi interjúalanyok csak csekély mértékben, illetve nem értékelték, míg a másik két régióban élők igen, és erőteljesebben.



36. ábra: A nagyvállalatok szerepvállalásának lakossági megítélése a vállalatok földrajzi elhelyezkedése alapján

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

**A területi egység** vonatkozásában a nemzetközi kutatás kimutatta, hogy míg korábban a regionális elkötelezettség általában egy adott településre korlátozódott, **a 90-es években ez a területiség kiszélesedett a regionális szintre**, legfőképp a képzett munkaerő elérhetősége, lakóhelye alapján (pl. foglalkoztatási körzet koncepció).

A régiókat azonban nem a közigazgatási határ határozza meg, hanem alapvetően három szempont, melyek a **kulturális gyökerek**, az **ipari bázis** és hagyományok, valamint a **munkaerő áramlási vonalai**, melyeket a közlekedési infrastruktúra erősen befolyásol. Saját kutatásomban a **települési hierarchiában betöltött szerepre** kérdeztem rá, amely kérdésben az interjúalanyok megítélése szerint van különbség ez alapján a beágyazottság foka között, mégpedig a vidéki megyeszékhelyek javára, ezeket követik a kisvárosok, míg a legnehezebb a beágyazódás a községekben, a legkisebb településeken, illetve a fővárosban.

Ennek oka, hogy a **megyeszékhelyek optimális méretűek az ipartelepítésre és a beágyazódásra is, mind infrastrukturális, mind humán erőforrás, kapacitás, kompetencia és felkészültség, mind pedig együttműködési készség és lehetőségek oldaláról.**

A **helyi környezet elemeinek** vizsgálatánál a relatív fontossági rangsorra kérdeztem rá a személyes interjúk során. Az eredmények alapján, **bár az ipartelepítési döntés meghozatalakor alapvető fontosságúak az ún. „kemény” tényezők**, főként a modern ipari és támogató infrastruktúra megléte, **a beágyazódás kapcsán a „puha” tényezők**, azon belül is az önkormányzat együttműködési hajlandósága, lehetőségei, a beszállítói kapcsolatok, helyi hálózatok, nemzetközi iskola/óvoda, duális képzés **jelentősége a legnagyobb**. A fontosság tehát a beágyazódási folyamat során fokozatosan eltolódik a „puha” tényezők felé.

A beágyazódási folyamatot befolyásoló tényezők bemutatásának végén fontosnak tartom összefoglalni a vállalatok részéről a fő motivációkat (elvárt vállalati előnyöket), melyek a nemzetközi szakirodalom alapján az alábbiak:

- versenyképes és kompetens üzleti miliő megerősítése (az erős regionális tudásbázissal összefüggésben);
- a helyi piac által kínált lehetőségek kihasználása;
- a regionális vonzerő fejlesztése, az imázs erősítése a képzett munkaerő megszerzése céljából;
- társadalmi tőke felépítése, főként a hálózatosodás által, például beszállító keresésben.

A hivatkozott nemzetközi kutatás és primer kutatásom során az általam vizsgált **tényezőket és a kutatások eredményeit** az alábbi táblázatban foglaltam össze (39. táblázat):

39. táblázat: A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők összefoglaló táblázata

Tényező	Leírás	Szekunder kutatás által vizsgált	Primer kutatás által vizsgált	Eredmény (igen/nem, melyik jobban)
<b>KÜLSŐ</b>				
földrajzi elhelyezkedés	Nyugat-Magyarország / Budapest / Kelet-Magyarország		X	Nyugat-Magyarországon erősebb beágyazottság
politikai-gazdasági helyzet	regionális stabilitás, szerkezeti válság	X		nincs összefüggés
települési hierarchia	főváros / megyeszékhely / kisváros / község		X	megyeszékhelyek optimálisak
időbeliség	régebben hazánkban tevékenykedő / újonnan letelepedő	X	X	egyértelmű pozitív kapcsolat
helyi támogató környezet („kemény” tényezők)	fejlett / fejletlen régiók, megközelíthetőség, szabad iparterület		X	telepítési döntésnél meghatározók
helyi támogató környezet („puha” tényezők)	önkormányzat, beszállítói kapcsolatok, klaszter, duális képzés, nemzetközi óvoda/iskola		X	beágyazódás folyamata során meghatározók
<b>BELSŐ</b>				
tulajdonviszony	magyar / külföldi / multinacionális	X	X	nincs szignifikáns kapcsolat
méret nagyság	KKV / nagyvállalat	X	X	nincs szignifikáns kapcsolat
helyzete a termelési láncban	OEM / Tier 1-es szintű vállalat		X	jellegzetes különbségek
iparági helyzet	járműipar, elektronika, gyógyszeripar, technológia/munkaintenzív vagy mezőgazdaság / ipar / szolgáltatás / IKT	X	X	szignifikáns különbség, iránya járműipar esetében pozitív, IKT esetében negatív
telephelyek száma	egy / több telephellyel rendelkező az adott országban		X	nincs szignifikáns kapcsolat
telephelyi „core” tevékenység	gyártás / tesztelés / KFI / egyéb, ... hozzáadott érték alapján		X	magasabb hozzáadott értékű jobban beágyazódik
Egyéb:	foglalkoztatotti létszám, vállalat kora foglalkoztató képesség/potenciál, telephely mérete, személyi tényezők, kapcsolatok, menedzsment, vezetés nemzetisége, speciális szakismeret a vállalat hozott (anyavállalati) kultúrája ösztönzők, „puha” EU-s források	X	X	4-5000 fő felett, „hozott” kultúra és „fogadó” kultúra közötti összhang vállalat kora és beágyazottság típusa közötti összefüggés célzott ösztönzők tudják segíteni

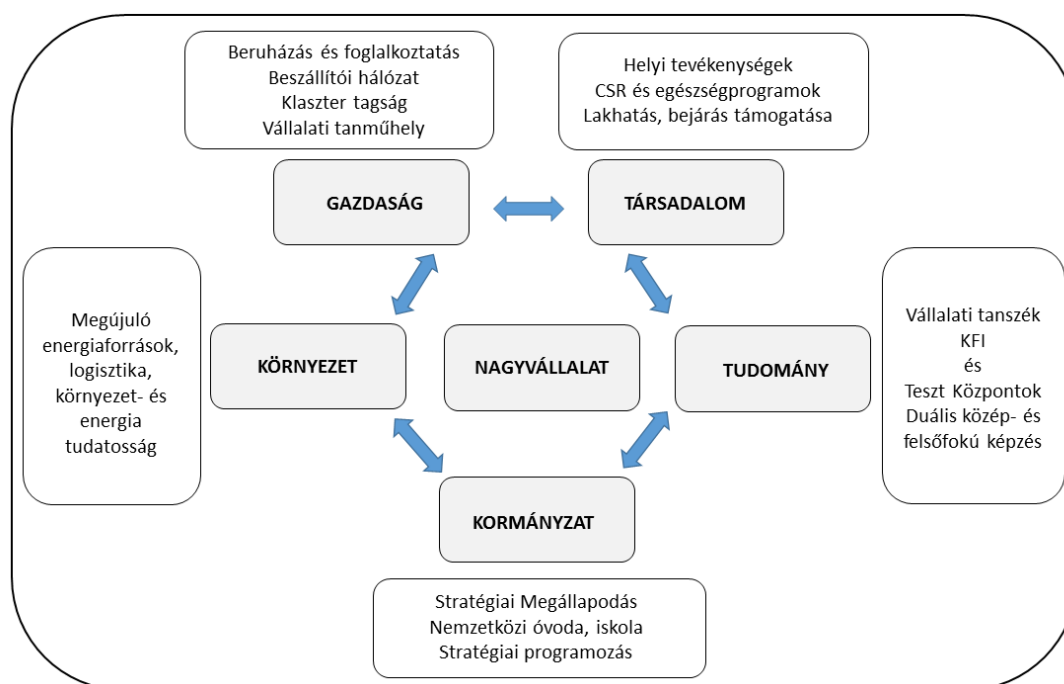
Forrás: saját szerkesztés, 2016

### 3.5 A vállalati beágyazottság állapota és hatásai

#### 3.5.1 A vállalati beágyazottság állapotának összehasonlító bemutatása

A vállalati beágyazódás folyamatának és az azt befolyásoló tényezőknek a vizsgálatát követően a következőkben a **beágyazottsági állapotot és annak hatásait** célzó vizsgálataim eredményeit foglalom össze. A szakirodalmi feldolgozásban **bemutattam a szóba jöhető modellek jó részét**, melyek közül primer kutatásom során az ún. hármas-, és négyes csavar innovációs elmélet továbbfejlesztett változatára, az **ötös csavar** innovációs modellre hivatkozok majd. Ebben a gazdaság, kormányzat és tudomány alapvető hármasához (Etzkowitz és Leydesdorff, 2000) a társadalom és a természeti és az épített környezet kapcsolódik (Carayannis et al, 2012).

**A kormányzat kiemelt szerepét nem vitatva** tanulságosnak és szükségesnek tartom a helyi/térségi (mezo-) szint és a hazánkban jelenlévő nagyvállalatok kapcsolatának, együttműködési gyakorlatának vizsgálatát. Ki más tudhatná náluk jobban, milyen tényezőknek köszönhető az elmúlt időszak pozitív beruházási és fejlesztési trendje, és mire van szükség a közeljövőben ennek fenntarthatóságához? A helyi vállalati beágyazódás kérdéskörében szintén az ő példáik a leghitelesebb források. A következőkben elsőként ismét az általam alkotott általános, **vállalati beágyazottsági állapotmodellt** mutatom be néhány tevékenység szerepeltetésével a teljesség igénye nélkül (37. ábra).



37. ábra: A vállalati beágyazottság állapotmodellje

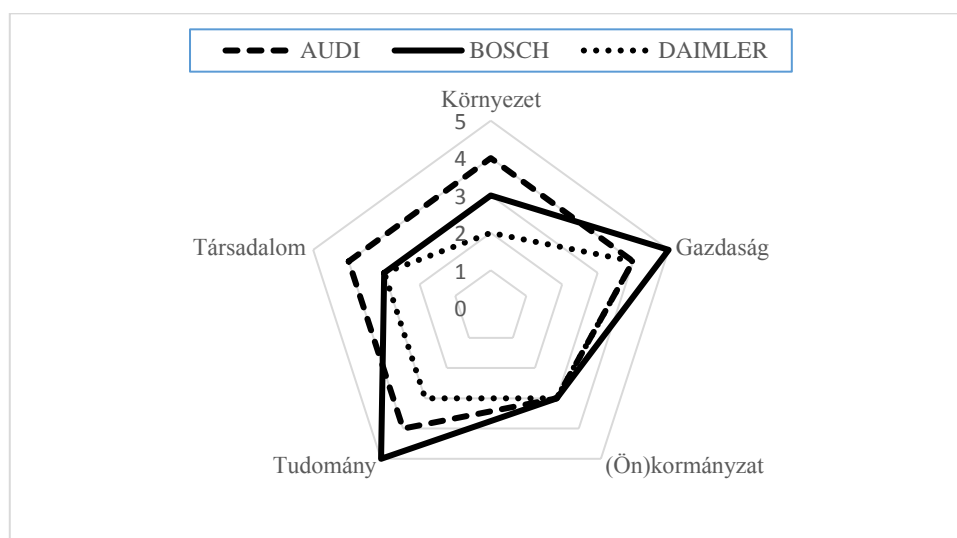
Forrás: saját szerkesztés, 2016

**A beágyazottság, mint állapot** leírására módszertanilag egy **több tényezőt, szereplőt és a közöttük lévő kapcsolatokat** is bemutató, azt valamennyire összehasonlíthatóvá tenni képes, kvantifikált modell a legmegfelelőbb. Erre a már hivatkozott „ötös csavar” modellt választottam alapul, amely a vizsgált jelenségnek mind a **hálózatosodást**, mind az **innovációt generáló karakterét** visszaadja. Az általános modell **a nagyvállalatot a helyi környezet szereplőjeként ábrázolja, kapcsolódási pontjait, konkrét tevékenységeit is megjelenítve** az egyes szférák szereplőivel. Meglátásom szerint a gazdaság, társadalom, (ön)kormányzat és tudomány az ún. **belső tér** elemei, míg a természeti és épített környezet a **külső teret** képezik, a nagyvállalat pedig a különböző együttműködések, tevékenységek keresztül **mindkét térbe be van ágyazódva**. **Amennyiben mérni szeretnénk a beágyazottság mértékét (kiterjedtségét és mélységét)** abban az esetben az egyes folyamatokat, tevékenységeket valamilyen módon számszerűsíteni szükséges.



Ezt **helyi, települési szinten** kell megtennünk, ami **statisztikai adatok** alapján több okból is **nehézkés**, szinte kivitelezhetetlen.<sup>27</sup> A **kvantitatív módszertan további korlátja** esetemben, hogy a mérési módszertan konkrét számadatokra, azokból képzett mutatókra épül, alapvetően statikus jellegű. Emellett **külön részterületként** kezeli a gazdaságot, a humán szférát, a politikai intézményrendszert és a környezeti állapotot. A **többváltozós** matematikai-statisztikai eljárások (Sikos, 1984) is alkalmasak összetett és rejtett, többdimenziós és többmutatós fogalmak mérésére, számszerűsítésére, de mivel a beágyazottság esetében a kiinduló információ a területi adatmátrix lenne, szintén alapvető problémaként és **akadályként** fogalmazódik meg egyrészt a települési és vállalati szintű **adatok rendelkezésre állása**, hozzáférhetősége, másrészt pedig ezen adatok „érzékenysége”, nem publikus volta. Másik lehetőség két település (területi egység) kiválasztott változójának együttmozgásának vizsgálata kovariancia segítségével (Kocziszky, 2013), ám itt is számszerűsíteni kell az indikátorokat. A fentiek alapján **a (nagy)vállalati beágyazottság, mint összetett jelenség** meghatározását követően annak elemzésére, leírására és mérésére folyamat szemléletű, kvalitatív alapú módszertant választottam, amely **a vállalat és környezete közötti konkrét kapcsolódásokon, tevékenységeken alapul**, és **az egyes tevékenységeket egy pontrendszerben számszerűsítettem**, aminek értékskálája 0-5 közötti.

Hasonló pontrendszert a nemzetközi módszertan is használ (Johannisson et al, 2002), ám az egyes értékek értelmezése és a vizsgált tényezők komplexitása eltérő. Jelen modell előnye, hogy **átláthatósága okán egyértelmű, akár nemzetközi szintű összehasonlítást tesz lehetővé mind területi, mind időbeli, mind szektorális metszetekben**, és az egyes eredmények jól megjeleníthetők és könnyen leolvashatók. A regionális elkötelezettség legerősebb foka **a vállalatok hálózatos, projekt szintű elkötelezettsége**, részvétele konkrét projektekből, amit a nemzetközi kutatás például nyitott innovációs campus-ként említ, de esetemben a FIEK projektek tipikusan ilyen kezdeményezések. A 38. ábra a **három vizsgált vállalat beágyazottsági fokának összehasonlító ábrázolását** mutatja be, az egyes értékek jelentései az ábra alatt találhatóak.



38. ábra: A beágyazottság összehasonlító modellje a három vizsgált vállalat esetében

Forrás: saját szerkesztés, 2016

Jelmagyarázat:

0= nincs kezdeményezés

1= van rá policy vállalaton belül

2=van informális együttműködés (pl. személyes kapcsolatok)

3=van formalizált együttműködés (pl. Kamara, Egyesület)

4=van intézményesült, intézményközi együttműködés (pl. közös tanszék, projekt, beszállítói szerződés)

5=hálózati szintű, intézményesült együttműködés van (pl. klasztertagság, konzorciumi projekt)

<sup>27</sup> Példaként említhető a területi fejlettség fogalma, mely sokdimenziós és sokmutatós rendszerekkel mérhető, vagy a GDP (Gross Domestic Product), mely területi szintű, ezen belül is települési, térségi szintű vizsgálatra csak nagyon korlátozottan alkalmas, főként a hozzáférhető adatok korlátozottsága okán (Dusek és Kiss, 2008).

Kiemelve néhány eredményt, **az Audi és a Bosch beágyazottsága erősebbnek bizonyult**, ám a Mercedes relatív hátránya az időbeliséget figyelembe véve nem mondható jelentősnek, főként a beágyazódás folyamatának felgyorsulására vonatkozóan az előző alfejezetben bemutatott kutatási eredmények tudatában. **Az Audi beágyazottsága nevezhető a legkiegyensúlyozottabbnak**, a **Bosch** esetében **kiemelkedik a gazdaság és a tudomány**, amely első szintű beszállítóknál jellemző egyrészt a beszállítói piramisban való elhelyezkedés és ezáltal a nagyobb beszállítói (Tier-2 és 3) hálózat, másrészt a nem a vállalati központban végzett kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek okán. A Tier 1-es szintű beszállítók fokozott együttműködési hajlandóságát, aktivitását a KFI tevékenységekben a primer kutatás is megerősítette. Ezen felül a Bosch cégek **hálózatos és intézményesített együttműködésekben** is részt vesznek, **konzorciumi tagként** KFI projektek esetében és **klaszter tagként** a NOHAC klaszter esetében. A másik két vizsgált vállalat konzorciumi és/vagy klasztertagság szintű hálózatos, intézményesített együttműködésben a kutatás során feltárt és felhasznált adatok alapján közvetlenül nem vesz részt. A **Mercedes** esetében a **tudományon belül a duális felsőoktatás** kiemelkedő, ezt megerősíti a duális szakképzés, ám a **KFI tevékenységek hiánya** egyelőre alacsonyabb beágyazottságot eredményez.

**Figyelemre méltó mindhárom vállalat esetében az (ön)kormányzati elemmel kapcsolatban a beágyazottság relatíve alacsony foka**, amit a személyes interjúk során az interjúalanyok alá is támasztottak, és meg is indokoltak. Ennek legfőbb oka **a negatív irányú vagy túlzott mértékű, akár politikai beágyazottság** lehetősége, ezért ez esetben - visszautalva az Uzzi és Boschma-féle elméletekre a beágyazottság és a közelség kapcsán - **a közepes mértékű beágyazottság** bizonyult a legjobb választásnak.

### 3.5.2 A vállalati beágyazottság hatásai

Az általános beágyazottsági állapotmodell bemutatását és a vizsgált vállalatok beágyazottsági állapotának összehasonlító elemzését (és ezáltal a modell visszaellenőrzését) követően ebben az alfejezetben arra a kutatási kérdésre keresem a választ, hogy milyen pozitív és negatív hatásai, azaz előnyei és hátrányai vannak a vállalatok helyi beágyazottságának, mind a vállalat, mind az azt befogadó közeg, környezet számára.

**A hatásokat két fő szempontból**, egyrészt **a helyi gazdaságfejlesztés**, másrészt **a települési sikeresség** szempontjából vizsgálom.

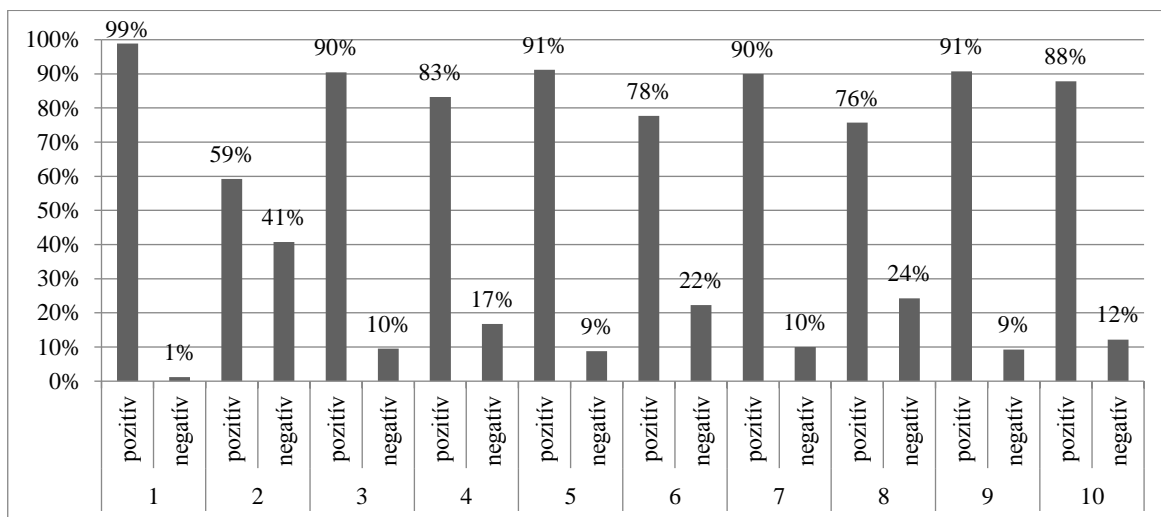
Ismét a szekunder kutatás eredményeivel kezdem a bemutatást. Bár a már előzőkben hivatkozott nemzetközi kutatás nem foglalkozott a beágyazottság hatásainak kérdésével részleteiben, **kiemelte az egyes vállalatok elvárását** arra vonatkozóan, hogy beágyazódásuk során **az adott területi egység versenyképességéhez, gazdasági fejlettségéhez, nemzetközi „láthatóságához”, elismertségéhez pozitív módon hozzájáruljanak.**

**A kapcsolat** a regionális szinten elvárt eredmények és a vállalati előnyök között **nem közvetlen, de összehangolt, és a régió erősítését szolgálja**, és az elvárt eredmények fontosak a vállalat fő tevékenységi köre szempontjából. **A cél a régió megerősítése**, mivel **egy erősebb régió** (gazdasági fejlődés, tudásbázis, vonzerő, regionális piacok) **elvárt hatása pozitív a vállalat teljesítményére.**

**A lakossági kérdőívre** adott válaszok elemzése alapján az az állítás, hogy **„A nagyvállalatok hozzájárulnak a városok fejlődéséhez”** a válaszadók meghatározó többsége szerint vagy **nagymértékben, vagy teljes mértékben** megvalósul.

A miskolci Robert Bosch gyárak pozitív, illetve negatív hatásainak megítélése egyértelmű képet mutat a válaszadások tükrében (39. ábra). A gyárak szerepének megítélésében 10 konkrét állítás véleményezésére voltam kíváncsi, a válaszadóknak két lehetőség, a pozitív és a negatív hatás között lehetett választaniuk. Ezzel azt szerettem volna elérni, hogy minden esetben vagy pozitív, vagy negatív módon, de véleményt formáljanak a lehetséges hatásra vonatkozóan.

Legnagyobb mértékben a válaszadók szerint a munkanélküliség csökkentésére, az infrastruktúra fejlesztésére, a GDP növekedésére, az innováció és kutatás-fejlesztés erősödésére és Miskolc nemzetközi láthatóságának erősödésére van pozitív hatása a miskolci Robert Bosch cégeknek. A „Megújuló energiaforrások népszerűsítése.” állítás kapcsán oszlanak meg leginkább (59%-41% arányban) a pozitív és negatív vélemények. Ezt az állítást talán nehezebb is megítélni a kellő információk hiányában. A következő legkevesebb pozitív jelölést a „Lakosság életszínvonal-emelkedése.” és „A fiatalok Miskolcon maradása.” állítások kapták (78% és 76%). A legfiatalabbak korcsoportjában - akik többnyire a „A fiatalok Miskolcon maradása.” állítás érintettjei - vegyes megítélést kapott a miskolci Robert Bosch gyárak hatása, szerepe.



39. ábra: A miskolci Robert Bosch cégek helyi hatásai a lakosság megítélése alapján

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

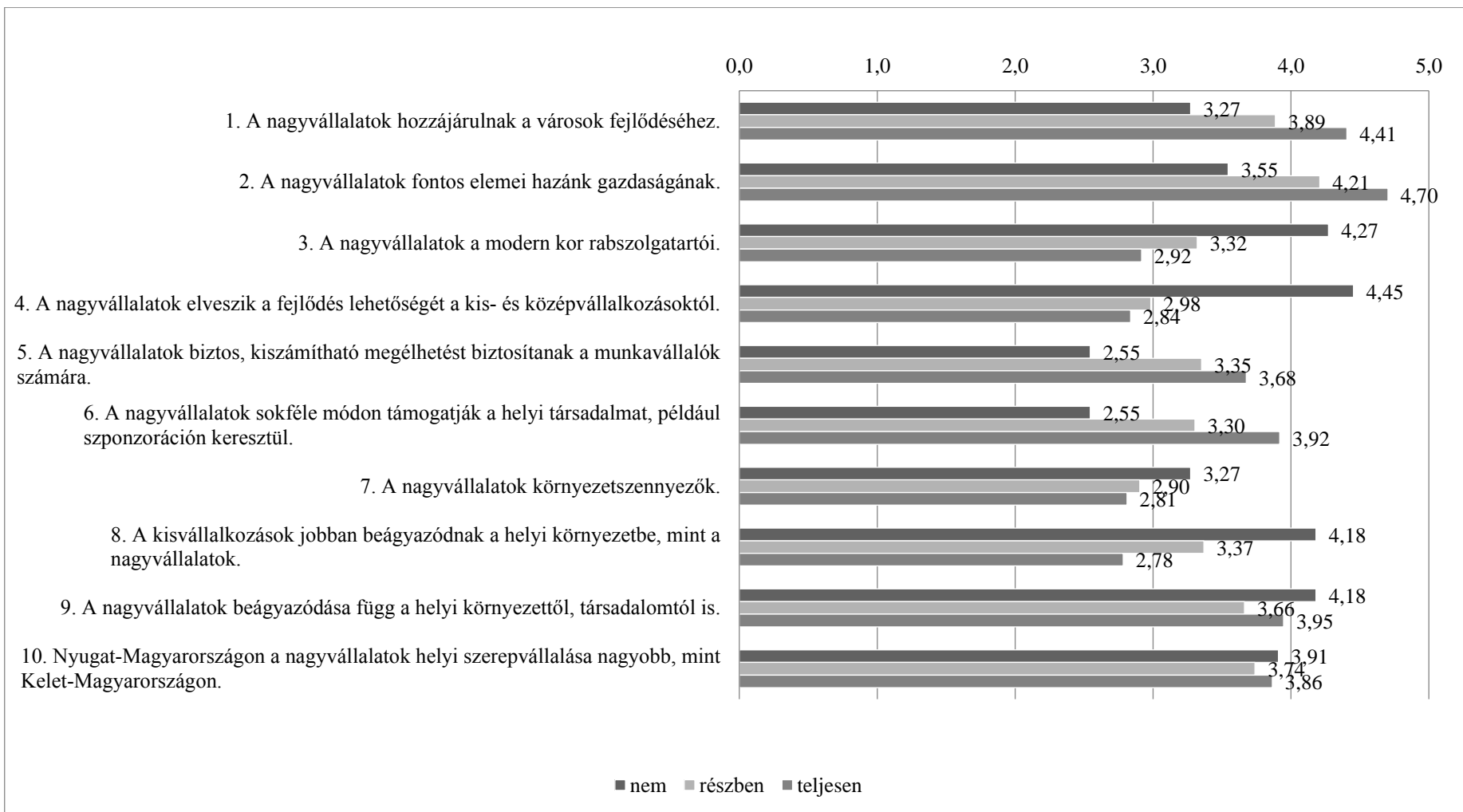
1. Munkanélküliség csökkentése.	6. A lakosság életszínvonal-emelkedése.
2. Megújuló energiaforrások népszerűsítése.	7. Innováció és kutatás-fejlesztés erősödése.
3. Infrastruktúra fejlesztése.	8. A fiatalok Miskolcon maradása.
4. Életszínvonal emelkedése.	9. Miskolc nemzetközi ismertsége.
5. A bruttó hazai termék (GDP) növekedése.	10. Miskolc sikeressége.

**A vállalati beágyazottság lehetséges hatásai kapcsán a megítélés a válaszadók attitűdjével pozitív korrelációt mutattak mind a beágyazódás érzékelése, mind a korcsoport, mind pedig a jelenlegi munkahely alapján végzett összehasonlítások során.**

A **beágyazódást érzékelő válaszadók** (részben vagy egészben megvalósuló beágyazódást jelölők) a **pozitív jelentéstartalmú állításokat nagyobb mértékben** megvalósulónak találták (nagyobb pontszámot adtak a Likert-skálán). Kiemelkedően erős összefüggés volt tapasztalható három területen, amelyek (1) a nagyvállalatok városfejlődéshez, a helyi társadalom és a hazai gazdaság fejlődéséhez való hozzájárulása, (2) a nagyvállalatok megítélése, mint „a modern kor rabszolgatartói”, és (3) a nagyvállalatok és a kis- és közepes méretű vállalkozások (KKV-k) egymással való kapcsolata, eltérő mértékű beágyazódása (40. ábra).

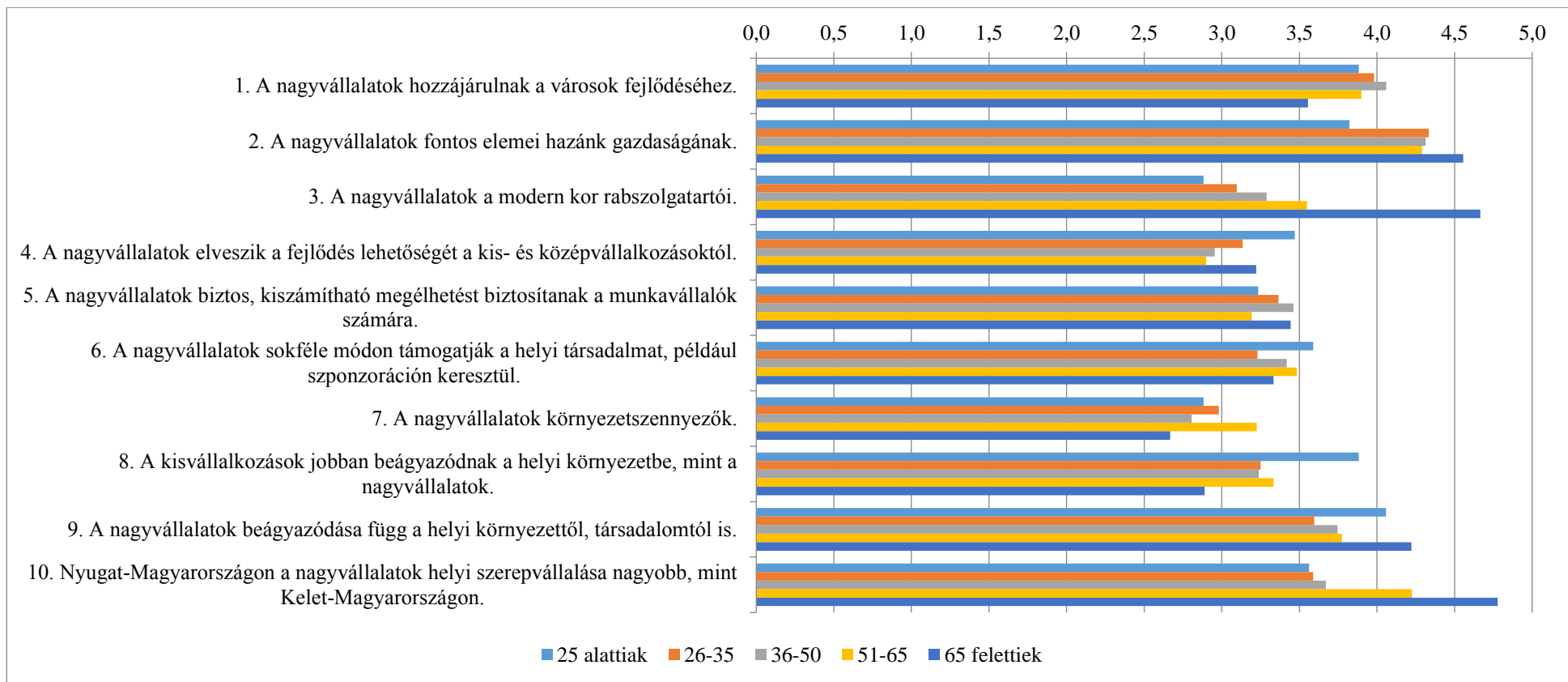
**Korcsoport szerinti** összehasonlításban szintén „A nagyvállalatok a modern kor rabszolgatartói.” állítás kapcsán jelentkezett a legnagyobb különbség, amely alapján a 25 év alattiak és a 65 év felettiak megítélése jelentősen eltér, valamint „A kisvállalkozások jobban beágyazódnak a helyi környezetbe, mint a nagyvállalatok.” állítás kapcsán, aholis a 25 év alattiak jelentős mértékben inkább megvalósulónak ítélték meg az állítást, mint a 65 év felettiak (41. ábra).

Hasonló összefüggés figyelhető meg a **válaszadók jelenlegi munkahelye alapján**, aholis a nagyvállalati munkahelyeken dolgozók minden pozitív tartalmú állításnál felül-, és minden negatív tartalmú állításnál alulértékelték a KKV-knál és egyéb munkahelyen dolgozók által adott értékeket (42. ábra).



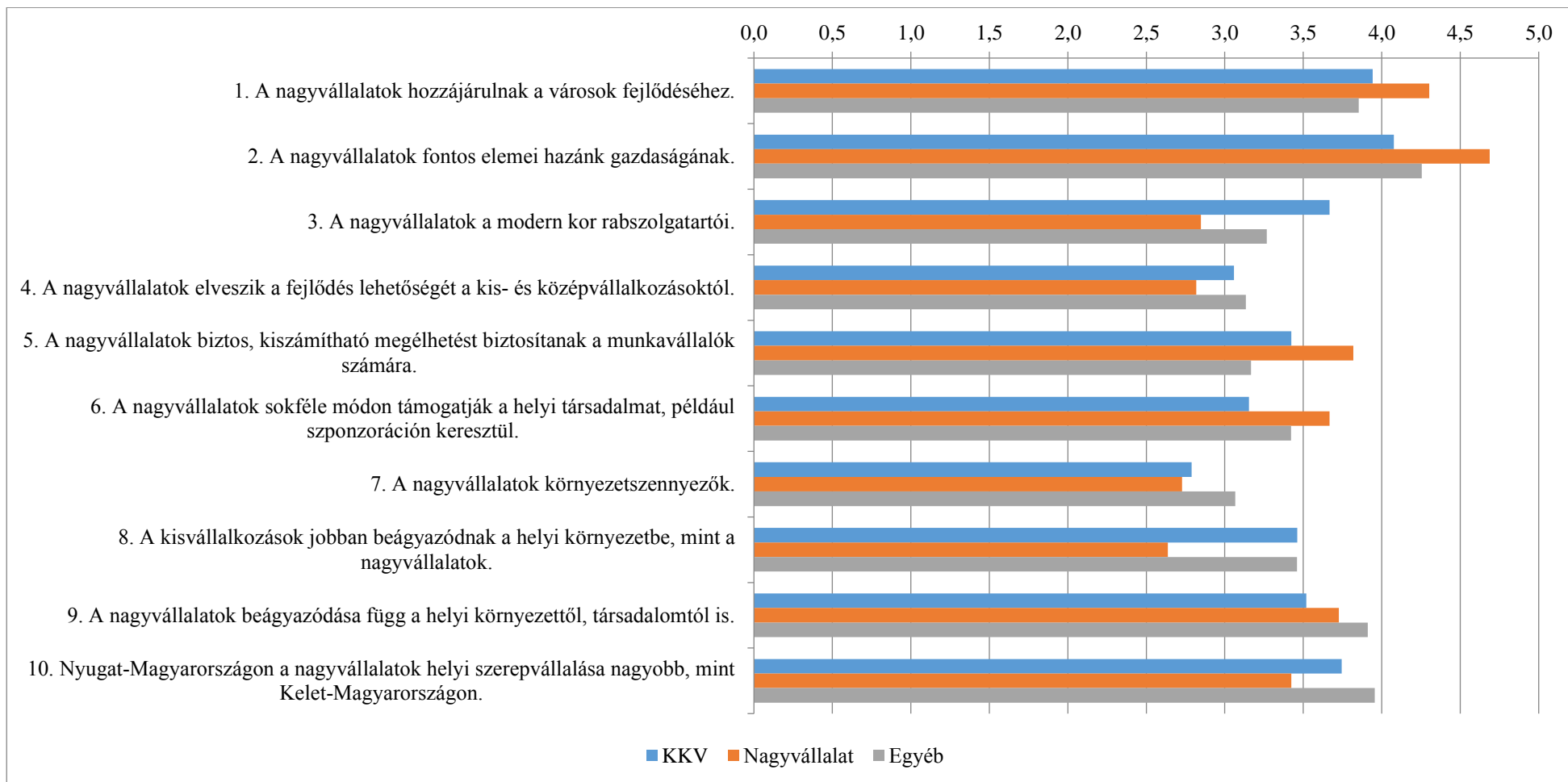
40. ábra: Anagyvállalatok kapcsán megfogalmazott állítások megvalósulási foka a lakosság szerint a beágyazódásról alkotott vélemény szerinti összehasonlításban

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016



41. ábra: A nagyvállalatok kapcsán megfogalmazott állítások megvalósulási foka a lakosság szerint a beágyazódásról alkotott vélemény szerinti összehasonlításban

Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016



42. ábra: A nagyvállalatok kapcsán megfogalmazott állítások megvalósulási foka a válaszadó jelenlegi munkahelye szerinti összehasonlításban

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

A **személyes interjúk** során arra a kérdésre, hogy: „Ön szerint mi (lenne) a legfontosabb szerepe a nagyvállalatoknak a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenység kapcsán?” az alábbi válaszokat kaptam:

### **Nemzeti szintű szereplő:**

„A **beszállítók számának, volumenének emelése, azok fejlesztése**, aminek hiánya miatt jelenleg az értékláncban nem tudunk előrelépni, mivel sokan nem is gondolkodnak ebben, például a KFI tevékenységekben. Ez azonban **kormányzati és vállalatvezetői feladat** is, mivel nehéz kirobbantani őket a saját országukból ezen tevékenységek kapcsán. Kormányzati oldalról **célzott beavatkozásokra**, és azok megtervezéséhez a menedzsmenttel folytatott folyamatos kommunikációra, **muníció megszerzésére** lenne szükség.”

### **Vállalati szereplő:**

1. A nagyvállalatok legfőbb szerepe a **folyamatos és kiszámítható foglalkoztatás** (direkt és indirekt, azaz saját és beszállítóknál lévő munkavállalókon keresztül), azonban ehhez a **megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő** folyamatos jelenlétének, elérhetőségének **biztosítása** kifejezetten **állami feladat**, melyben a nagyvállalatok jelenleg is aktívan együttműködnek.
2. **Négy fő feladatot** fogalmaznék meg az alábbiak szerint: (1) munkahelyek létrehozása és fenntartása, ezáltal foglalkoztatás biztosítása, (2) annak megakadályozása, hogy munkahelyeket és beruházásokat más helyekre, országokba áttelepítsenek, (3) befektetés a jövőbeli növekedésbe, és (4) magas hozzáadott értékű tevékenységek generálása.
3. „A **meghatározó vállalat meghatározza a helyben képzett munkaerőt**.” A legfőbb feladatok a munkahelyteremtés (direkt és beszállítókon keresztül) és fenntartás, valamint együttműködés a kereslet (igény) oldaláról a képzésben és oktatásban.

### **Önkormányzati szereplő:**

1. A nagyvállalatok legfőbb szerepe az **együttműködés a szakképzett munkaerőhiány problémájának megoldásában**, például konzultációkon keresztül.
2. „Mindenképpen a **kutatás-fejlesztés** terén érdemes megerősödniük, és ebben támogatni kell őket. A kutatás-fejlesztés az a kitörési pont, ami mind a vállalkozásokat, mind a városokat versenyképesebbé tudja tenni.”
3. **Továbbgondolkodás és együttműködés**, elsősorban a városvezetéssel, a lehető legtöbb és legszélesebb területen.

### **Felsőoktatási szereplő:**

1. A nagyvállalatok legfőbb, de nem kizárólagosan általuk végzendő, feladata a **„kultúraváltás” elősegítése**, ami jelenleg is folyik, csak nem elég gyorsan, hatékonyan. Mindemellett **jelenleg is átvállalnak kényszerűen számos kormányzati feladatot**.
2. „Erős inspiráló, **húzó erő, dinamika**, ezt okozta a városban mind a meglévő, mind pedig a potenciális beszállítói körben. Önmagában a jelenléte, fejlődése nagy húzóerőt képvisel.”
3. „**Tartalmi együttműködés!**”  
A következő kérdés már konkrétan, a vizsgált vállalatok hozzájárulására vonatkozott 12 előre felsorolt és egy szabadon választható „egyéb” tényezőre vonatkozóan, és itt már a befolyás mértéke alapján rangsorolni is kellett az egyes tényezőket. Az első tíz felsorolt tényező az Enyedi-féle város sikerességi kritérium volt, az utolsó kettő pedig negatív tartalmú megállapítások. A tíz tényező és a nagyvállalatok azokhoz való hozzájárulásának mértéke kapcsán kapott eredményeket a 40. táblázat tartalmazza.

40. táblázat: A nagyvállalatok hozzájárulása a települési sikerességhez az interjúalanyok szerint

Tényező	Leírás	Igen/ Nem	Befolyás mértéke (1-5)
rugalmas gazdasági szerkezet	diverzifikált gazdaság, gazdasági szereplők közötti együttműködés	10	5,4,2,3,5,1,3
magas hozzáadott értékű tevékenységek	szolgáltató szektor fejlettsége, kiemelten KFI, duális képzés pénzügyi szektor	10	5,5,2,4,4,4,2
tudásalapú termelés	technológia-intenzív, tőkeigényes és tudásigényes ágazatok, termelési kapacitások	10	4,5,1,3,3
erős innovációs képesség	KFI kapacitások jelenléte, kooperatív KFI projektek, együttműködések, innovációk létrehozása és alkalmazása	10	0,2,2
döntéshozatali helyszín	döntéshozatal helyben történik, saját tevékenység irányítása	9	2
városi társadalom szerkezete	erős és gyarapodó középosztály, helyi szabadidős, kereskedelmi lehetőségek	9	4,5,4,4
vonzó kulturális, természeti, épített környezet	esztétikus, színvonalas, változatos környezet, funkciók és szolgáltatások	9	2
hatékony konfliktuskezelés	helyben felmerülő problémák hatékony, helyben történő, közös kezelése, megoldása	10	
erős és jelentős külső kapcsolatok	globális informatikai, szállítási, együttműködési kapcsolatok, hálózatok részei, nemzetközi (el)ismertség	10	3,3,5,3
növekvő jövedelem és foglalkoztatás	egy lakosra jutó GDP, értékteremtés, HIPA bevételek növekedése	10	3,4,3,3,1,5,3
növekvő környezetterhelés	szmog, környezetszennyezés, zaj- és egyéb terhelés növekedése	3	1
„élhetőség” romlása	közlekedési dugók, túlszűfolttság, szegregáció	2	1
egyéb: .....	K-Ny, ingázás, albérleti díjak emelkedése hallgatóknak		

*Forrás: saját kutatás, személyes interjúk eredménye, 2016*

**Megállapítható, hogy az interjúalanyok szerint az Enyedi-féle sikeres város kritériumok mindegyikéhez van pozitív hozzájárulása a vizsgált nagyvállalatoknak a beágyazódásukon keresztül.**

A 10 kritérium közül legnagyobb mértékben a rugalmas gazdasági szerkezethez, a magas hozzáadott értékű tevékenységekhez, a tudásalapú termeléshez, az erős innovációs képességhez, a városi társadalom szerkezetéhez, a növekvő jövedelemhez és foglalkoztatáshoz, valamint az erős és jelentős külső kapcsolatokhoz járulnak hozzá pozitív értelemben a vizsgált nagyvállalatok a vizsgált településeken.

**A negatív tényezők közül** a növekvő környezetterhelést és az „élhetőség” romlását egyelőre csak korlátozott mértékben, de már érzékelték a megkérdezettek, sőt, az öt legnagyobb hatású tényező közé is felkerültek egy-egy esetben.

Arra a kérdésre, hogy **a helyben működő vállalatok beágyazottsága befolyásolja-e egy adott település sikerességét, minden interjúalany az igen, nagymértékben** választ választotta. A másik, szintén konkrétumokra rékérdező, de már teljes mértékben az interjúalanyok véleményére támaszkodó, kifejtendő kérdés arra vonatkozott, hogy milyen előnyei/lehetőségei és hátrányai/veszélyei vannak a vállalatok helyi beágyazódásnak a vállalatok, illetve a települések számára. Az interjúalanyok által adott válaszokat az alábbiakban összegeztem (41. táblázat). **Mind a lokalizációs, mind az urbanizációs hatásokat figyelembe vettem.** A táblázatban külön szerepeltettem a vállalat és a befogadó település számára a lehetséges előnyöket/lehetőségeket és hátrányokat/veszélyeket, valamint ezek kapcsán egy közös metszetet is megjelenítettem.



41. táblázat: A vállalati beágyazottság előnyei és hátrányai a vállalatok és a települések számára

	Előnyök/lehetőségek	Hátrányok/veszélyek
<b>VÁLLALAT</b>	<b>jobb munkaerő ellátottság</b> , „létszám felépítésénél segít”, vonzó munkahely státusz	munkaerő utánpótlás hiánya/korlátozottsága, „szűk” bázis
	külföldi vezetők jobb életszínvonala, <b>beilleszkedés</b> egyszerűsödése	„ <b>túl közel kerül a politikához</b> az adott vállalat”
	<b>egyablakos</b> ügyintézés, folyamatok egyszerűsödése	fokozott <b>korruptió</b> lehetősége (nem csak politikai, gazdasági és egyéb téren is)
	<b>munkaerővonzó és -megtartó képesség</b> erősödése	<b>munkabérek növekedése</b> , bér- és juttatásverseny kialakulása
	<b>beszállítói kapcsolatok</b> fejlődése	a lekötött tőke és ezzel összefüggésben a <b>relokációs flexibilitás csökkenése</b>
	<b>nagyobb profit</b> , jobb versenyképesség	<b>megéri-e?</b> a befektetett időt, energiát, pénzt, pl. az oktatásban, kiemelten a duális képzésben (nem „low hanging fruits”, hanem hosszabb távon megtérülő beruházások)
	„a környezetet alakítom úgy, hogy jobban kiszolgálja a vállalati igényeket”	
<b>VÁLLALAT ÉS TELEPÜLÉS</b>	<b>jó imázs</b> , reputáció, nemzetközi (el)ismertség	mások „lemásolják” a kezdeményezéseket
	erősebb <b>növekedési potenciál</b>	<b>rugalmasság csökkenése</b> , az esetleges „kilengéseket” nem tudjuk követni, „kötöttebb pályán futunk”
	<b>rendszeres együttműködés és kapcsolattartás</b> , információcsere az adott gazdasági környezetre vonatkozóan	<b>nem kívánt összefonódások</b> , intézményesített kapcsolatok „ <b>kötöttsége</b> ” és a szereplők közötti alapvető eltérések érdekeltség, hozzáállás és működési folyamatok terén
	<b>forrásbevonási lehetőségek bővülése</b> (EU források elérhetősége, adókönyvitések, több befizetett helyi adó, ...)	
<b>TELEPÜLÉS</b>	célzott <b>helyi infrastruktúra</b> fejlesztés (telephely bővítés és úthálózat, közműellátás)	<b>környezeti terhelés</b> fokozódása, közlekedési dugók, zsúfoltság, „ <b>élhetőség</b> ” romlása
	markáns imázs-formáló, <b>húzó- és dinamizáló erő</b>	<b>város=vállalat probléma</b> lehet új betelepülő esetében (főként OEM)
	nagyvállalat, mint „ <b>befektető mágnes</b> ” működése	KKV-któl <b>munkaerő elszívás</b>
	fiatalság, <b>képzett munkaerő helyben maradása</b>	képzési és KFI szerkezet <b>beszűkülése és elkényelmesedése</b>
	<b>oktatási és KFI tevékenységek</b> , kompetenciák erősödése, intézményesült együttműködések	
	helyi <b>szolgáltatási paletta</b> kiszélesedése és ezzel párhuzamosan <b>fizetőképes kereslet</b> növekedése	agglomeráció kiépülése, megnövekedett <b>ingázás</b> , városból való kiköltözés, városon belüli <b>szegregáció</b> fokozódása
	helyi <b>ingatlanok felértékelődése</b>	
	nagyvállalat által <b>képviselt és elvárt kultúra</b> terjedése	
<b>endogén fejlesztési tényezők</b> emelése (pl. nemzetközi óvoda, iskola, egészségügy)	iparági sokk esetén a <b>megnövekedett „érzékenység”</b> és az <b>egyéb helyi szereplők „elhanyagolása”</b>	
helyi <b>közösséget formáló</b> , építő erő és kezdeményezések vállalati finanszírozása		
helyi értelmiség megerősödése, <b>új közösségek</b> (expat-ok) kialakulása		

*Forrás: saját kutatás, személyes interjúk eredménye, 2016*

Arra a kérdésre, hogy „megítélése szerint **kik és mily módon tudnának pozitív módon hozzájárulni hatékonyabban az adott település sikerességéhez**, az interjúalanyok az alábbi válaszokat adták:

- **szakszervezetek**, kiemelten a Munkaügyi Központ, az égető munkaerőhiány (főleg az elmúlt 1,5-2 évben) miatt, kormányzati szervek a motiváció erősítésén keresztül, amely az ország elhagyása ellenében hat;
- **Kamarák**, gazdasági érdekképviseltek, amelyek hatása nagy, akár pozitív, akár negatív előjelű is lehet, a civilek, de ne legyenek átpolitizáltak;
- **a tudományos szféra** képviselői, a felsőoktatási intézmények, kiemelten az akadémia, felsőoktatás oktatói, kutatói, akik többnyire „okos, de nagyon individualista emberek”;
- **a középrétegek**, az ügyintézők, operatív vezetők minden típusú szervezetben;
- a helyi **kis- és közepes vállalkozások**, kiemelten azok tulajdonosai, vezetői, társadalmi felelősségvállalásuk növelésével, jövőorientált gondolkodással, motivációik erősítésével;
- a **helyi erők, politikai szereplők** összefogása elkerülhetetlen!

A nagyvállalatok környezeti fenntarthatóságra gyakorolt negatív hatása - ezen belül az energiahatékony és környezetkímélő technológiáknak köszönhetően direkt környezetszennyezésük - csekély mértékű, míg **indirekt hatásaik** jelentősebbek, szembetűnőbbek. Ezek közé tartozik főként az időszakos vagy állandósuló forgalmi dugók kialakulása, a nagyobb forgalmi, elsősorban áruforgalmi terhelés, a városon belül az élhetőség csökkenése és a túlszűfoltóság érzésének megjelenése, például hétfégenként az áruházak parkolójában, amit egy egyébként pozitív irányú tendencia, a növekvő foglalkoztatotti létszám és jövedelem okoz. Ezen felül, eseti jelleggel megjelenik a városon belüli szegregáció is, amely a vállalati vezetők lakóhelyeinek (akár ideiglenes, bérelt lakóhelyeinek, pl.: expat-ok esetében) szigetszerű elkülönülése okoz. Ezzel párhuzamosan azonban hatásuk az egész várost dinamizálja, fizetőképes keresletként megjelenve a városkép, szórakozási lehetőségek fejlődését és a szabadidő eltöltésére szolgáló helyek színvonalának emelkedését, számuk, funkcióik bővülését okozzák.

**Összefoglalóan megállapítható, hogy a nagyvállalatok helyi beágyazottságának jelentős, alapvetően pozitív hatása van a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenység számos elemére, beleértve ebbe a gazdasági, társadalmi és a környezeti fenntarthatóságot és a települési sikerességet is.**

### 3.6 Új tudományos eredmények

Dolgozatomban a hipotézisek vizsgálata alapján az alábbi eredményeket fogalmaztam meg:

#### ***H1: Hazánkban a vizsgált nagyvállalatok beágyazódása folyamatos és erősödő tendenciájú.***

Az első hipotézist mind primer, mind szekunder kutatásom eredményei alapján **teljes mértékben igazoltnak és elfogadhatónak** tekintem, a vizsgált vállalatok beágyazódása hazánkban folyamatos, egyre mélyülő tendenciájú és egyre több területre kiterjedő. Ez egyaránt „látható”, érzékelhető a lakossági válaszadók és a megkérdezett szakemberek, döntéshozók számára. A megalkotott általános folyamatmodellt két fő tevékenységi körre tagoltam (1) a főtevékenységek, vagy beruházási tevékenységek és (2) a kiegészítő (vagy „szabadon választott”) szerint. A két fő tevékenységi körön belül hat-hat konkrét lépést, a beágyazódási folyamat mérföldköveit határoztam meg. Az általános folyamatmodellt visszaellenőriztem az esettanulmányokon és az egyes beazonosított lépések nagy mértékben - bár eltérő, egyre gyorsuló ütemezéssel és néhol egyes lépések kimaradásával, felcserélődésével - megvalósultak. A beágyazódási folyamat során három fő szakaszt azonosítottam be, melyek erősen kapcsolódnak a vállalat termelési rendszerének alakulásához, ezek a megtelepedés, a kiépülés és az épített beágyazódás. Kutatásaim alapján az első tézisémet az alábbiak szerint fogalmazom meg.

*T1: Hazánkban a nagyvállalatok helyi beágyazódása folyamatos és erősödő tendenciájú, amelynek szakaszai jól elkülöníthetők az alábbiak szerint: megtelepedés, kiépülés, és épített beágyazódás.*

#### ***H2: A beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota is leírható folyamat- alapú és kvalitatív modellekkel.***

A második hipotézist is **igazoltnak és elfogadhatónak tekintem**, azzal a kiegészítéssel, hogy egyrészt az alkalmazott módszertan lehetőséget ad minőségi alapú elemzésre és összehasonlításra; másrészt az ötös csavar elemeinek mindegyike kapcsán bizonyítást nyert a beágyazódás jelenléte. Mind a vállalati beágyazódás folyamatmodellje, mind pedig az ötös csavar modell alkalmazása és továbbfejlesztése a vállalati beágyazottság állapota kapcsán új kutatási eredmények. A beágyazódás befogadó közegének elemei (gazdaság, tudomány, (ön)kormányzat, társadalom, természeti és épített környezet) közül egyes elemek esetében a kapcsolat intézményesítése nehézségekbe ütközik, ám ez nem ok arra, hogy az elem értelmezhetőségét és relevanciáját megkérdőjelezzük. Mivel kutatásom és a modellek megalkotása és visszaellenőrzése során céltom nem az intézményesülés és az intézményesített kapcsolatok, hanem a vállalat települési szövetbe történő beépülésének és ennek hatásrendszerének a teljes körű vizsgálata és megértése volt, így egyaránt figyelembe vettem az elemzésnél a formális és informális, intézményesült és nem intézményesült kapcsolatokat. Kutatásaim alapján második tézisémet az alábbiak szerint fogalmazom meg:

*T2: A vállalati beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota is leírható folyamat-alapú és kvalitatív, minőségi változások mérését célzó modellekkel, melyekben a vállalati beágyazódás befogadó közegének elemei a gazdaság, a tudomány, az (ön)kormányzat, a társadalom, mint a belső tér elemei, valamint a természeti és épített környezet, mint a külső tér eleme és melyekkel a vállalati beágyazottság állapotának mind a mélysége, mind a kiterjedése mérhető és ábrázolható.*

***H3: A vállalati beágyazódás folyamatában eltérések tapasztalhatók területiség, időbeliség, helyzetbeliség alapján.***

A harmadik hipotézist **csak általános megfogalmazásban tudom elfogadni**, miszerint a vállalati beágyazódási folyamat, bár modellezhető, de megvalósulása az egyes vállalatok és települések esetében eltérő lehet. Induló feltételezésem szerint a beágyazódás folyamatában térbeli elhelyezkedés, időbeliség és helyzetbeliség alapján eltérések mutathatók ki. Helyzetbeliség alatt értettem az adott régió vagy területi egység centrum-periféria helyzetét, gazdasági-politikai fejlettségi állapotát és az adott vállalat termelési láncban belüli elhelyezkedését (végtermékgyártó vagy első szintű beszállító vállalat). A fentieket a kutatásom csak részben igazolta. Térbeli elhelyezkedés szempontjából a válaszadók és az interjúalanyok nagy része visszaigazolta azt az állítást, hogy Nyugat-Magyarországon a nagyvállalatok helyi szerepvállalása nagyobb, mint Kelet-Magyarországon, ám a beágyazódási folyamatban az egyetlen különbség, amit kimutattam, az a folyamat relatíve lassabb lefutása, azaz a folyamat sebessége volt. Az időbeliség kapcsán pozitív összefüggés mutatkozott a megtelepedés óta eltelt időszak és a beágyazottság mértéke között. Ennek elsődleges oka a beágyazódási folyamat – és az előfeltételét képező személyi és intézményi kapcsolatok kiépülésének - időigénye, ám ez a folyamat gyorsuló tendenciája miatt egyre kisebb jelentőségű. Az Audi esetében a megtelepedéstől számított első tíz évben a lassabb beágyazódás okai nagy valószínűséggel az „úttörő” jelleg (az Audi az egyik „első fecske” volt a külföldi működőtöke-beruházások között), és a rendszerváltás utáni időszak politikai-gazdasági-társadalmi környezete, esetleges bizonytalanságai voltak (időbeliség és befogadó közeg). Így tehát az időbeliség és a területiség egymással összefüggött. A helyzetbeliség (a régió/település centrum-periféria helyzete, politikai-gazdasági fejlettsége, a vállalat termelési láncban való elhelyezkedés) alapján a kutatás nem mutatott ki egyértelmű összefüggést, kivéve a Tier-1 (első szintű beszállítók) vállalatok beágyazódási folyamatában a kutatás-fejlesztési tevékenységek intenzívebb megjelenését. Kutatásom alapján a harmadik tézisemet részben tudom elfogadni, az alábbi általánosított megfogalmazásban:

*T3: A vállalati beágyazódási folyamat, bár modellezhető, de megvalósulása az egyes vállalatok és települések esetében eltérő lehet.*

***H4: A vállalati beágyazódásra több tényező gyakorol hatást, melyek köre beazonosítható.***

A negyedik hipotézist **teljes mértékben igazoltnak és ezáltal elfogadhatónak** tekintem, és egyben a harmadik tézis pontosításaként is szolgál, mivel a kutatás során beazonosítottam számos tényezőt, melyek befolyással bírnak a vállalati beágyazódásra. Ezeknek a tényezőknek a vállalati beágyazódásra gyakorolt befolyását mind a szekunder, mind a primer kutatás eredményei alátámasztották. A német tulajdonú vállalatok és a járműipari cégek beágyazódása erőteljesebb, összehasonlításban például az európai kultúrától távolabb álló ázsiai, vagy a zárt technológiai láncú gyógyszeripari, illetve az erősen globalizálódott információs-kommunikációs technológiai szektorban tevékenykedő vállalatokkal. A telephelyen előállított hozzáadott érték növekedése szintén pozitív kapcsolatban áll a beágyazódási folyamattal és a kutatás eredményei alapján megyei jogú városokban állnak rendelkezésre a leoptimálisabb feltételek a beágyazódáshoz. Kutatásaim alapján negyedik tézisemet az alábbiak szerint fogalmazom meg:

*T4: A vállalati beágyazódásra több tényező gyakorol hatást, melyek köre jól beazonosítható, ilyenek például a domináns vállalati és nemzeti kultúra, az iparág, amiben a vállalat működik, a telephelyi tevékenység hozzáadott értéke, a telepítés óta eltelt időtartam és a befogadó település által kínált telepítési feltételrendszer, kiemelten a „puha” tényezők.*

***H5: A vállalati beágyazottság előnyei és hátrányai meghatározhatók mind a vállalat, mind a település vonatkozásában.***

Az ötödik hipotézist **teljes mértékben igazoltnak és ezáltal elfogadhatónak** tekintem, mivel a primer kutatás eredménye alapján számos pozitív és negatív hatást nevesítettem és foglaltam rendszerbe egyrészt az Enyedi-féle város sikerességi kritériumok, másrészt a beágyazottság hatásaiként megjelenő lokalizációs (vállalat oldali) és urbanizációs (települési oldali), valamint közös metszetekben. A hatások közül az előnyök meghatározó jelentőségűek. Kutatásaim alapján az ötödik tézisemet az alábbiak szerint fogalmazom meg.

*T5: A vállalati beágyazottság hatásai meghatározhatók mind a vállalat (lokalizációs előnyök/hátrányok), mind a település (urbanizáció előnyök/hátrányok) vonatkozásában, amelyek rendszerezéséhez jó keretet képeznek a várossikerességi kritériumok, és amelyek közül az előnyök meghatározó jelentőségűek.*

Kutatásom újdonságtartalma három szinten jelenik meg, egyrészt az eddigi kutatások fő (ön)kormányzati, felsőoktatási fókuszához képest a vállalati folyamatok, szemléletmód alapul vételében. Másrészt az indikátorok, statisztikai, vagy más módszerekkel nyert adatok feldolgozása helyett a folyamat alapú, összefüggéseket vizsgáló, minőségi változásokat elemző módszertanban. Harmadrészt pedig a saját modell építésében és a legújabb, nemzetközi irodalomban használt innovációs modellek nemzeti és helyi környezetbe illesztésében, gyakorlati alkalmazásában.

### 3.6.1 A kutatás során megfogalmazott új tudományos eredmények

Az eddigi kutatásoktól eltérően a beágyazódás folyamatát és a beágyazottság állapotát jelen kutatásomban a nagyvállalat szempontjából mutatom be, a nagyvállalat és annak környezete közötti kapcsolat változásán keresztül. A kutatásom legfontosabb innovatív eleme az eddigi nemzeti (nemzeti innovációs rendszer, NIR) és regionális szintű (regionális innovációs rendszer (RIR), és metropolisz alapú (metropolitan innovációs rendszer, MIR) kutatásokhoz képest a jelenségek helyi szintű vizsgálata.

#### Eredmény 1:

Vizsgálataimmal bizonyítottam és igazoltam, hogy a vállalati beágyazódás befogadó közegének az **ötös csavar innovációs modell** elemeire alapozott tételei mind az öt elem tekintetében értelmezhetők a vállalati beágyazódás befogadó közegének részeként, valamint azok különböző mértékben érzékelhetők, „láthatók” a lakosság és az érintettek körében is.

#### Eredmény 2:

Elemzéseim alapján új definícióként fogalmaztam meg, hogy a **vállalati beágyazódás** olyan, adott külső és/vagy belső térben játszódó folyamat, amelynek során egy adott gazdasági szervezet és az azt körülvevő közeg közötti meghatározottság egyre erősödő mértékű (mélységi, vagy vertikális irányú) és egyre több területre terjed ki (minőségi, vagy horizontális irányú). A **vállalati beágyazottság** a vállalati beágyazódás folyamata során elért állapot, amely az adott vállalat és az azt körülvevő közeg közötti külső és/vagy belső térben megjelenő meghatározottság fokával (mélység) és minőségével (kiterjedés) jellemezhető.

#### Eredmény 3:

A vállalati beágyazódás folyamatára vonatkozóan kutatásom alapján új tényezőket fogalmaztam meg és meghatároztam a beágyazódási folyamat fő mérföldköveit, szakaszait, amelyeket **új folyamatmodellben** ábrázoltam. A vállalati beágyazódás folyamatát befolyásoló tényezők kapcsán elkülönítettem a vállalat szempontjából a lehetséges külső és belső befolyásoló tényezők körét, és beazonosítottam azokat a tényezőket, amelyek esetében szignifikáns kapcsolat (együttjárás) volt kimutatható.

#### Eredmény 4:

A vállalati beágyazottság állapotának meghatározására, annak mérésére vonatkozóan az ötös csavar innovációs modell továbbfejlesztésével **új állapotmodellt** alkottam, amely lehetővé teszi az egyes vállalatok beágyazottsági állapotának mérését, egyben azok összehasonlíthatóságát és megjelenítését. Vizsgálati eredményeimmel alátámasztottam, hogy a nagyvállalatok helyi beágyazottsága a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenység kapcsán kiemelt jelentőséggel bír és hatása pozitív előjelű.

## 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

*A történelmet nem csupán vak erők alakítják, hanem tudatos emberek, akik felelősséggel tartoznak cselekményeikért. A fő történelmi felelősség a politikai döntéshozókra hárul. Mellettük azonban, a második sorban, felelősek szavaikért az akadémiai világból jött tanácsadók is.*  
(Kornai, 2007, 63)

A kutatás eredményei alapján következtetésként megállapítható, hogy a hazai vidéki nagyvárosokban (nemzetközi összehasonlításban közepes méretű városokban) **szükséges és indokolt helyi gazdaságfejlesztési tevékenységet** folytatni. A bemutatott példák jól érzékeltetik, hogy alapos előkészítést követően a helyi gazdaságfejlesztési tevékenység megkezdése, majd eredményes működtetése lehetséges, és a befogadó közeg oldaláról a „puha” tényezők biztosításával jelentősen hozzájárul a fenntartható, folyamatos újrabefektetési döntésekhez, ezáltal a helyi gazdaság fokozott részvételéhez, szerepvállalásához. Kiemelendő, hogy **a befogadó környezet rugalmassága, együttműködési készsége és erőforrásai alapvető** tényezői, **előfeltételei a helyi gazdasági szereplők** szerepvállalásának, **beágyazódásának**. A helyi önkormányzat, vagy önkormányzati tulajdonú társaság, mint „host” szerepe a gazdaságfejlesztési szervezet működtetésében mindenképp igazolt, de alapvető szerepük van az innovatív, szinergikus, a partnerség kapacitásait is felhasználó megoldásoknak. Bár Győr, Kecskemét és Miskolc jellemzői eltérők, közös erősségük, hogy jól működő helyi gazdaságfejlesztési rendszerrel rendelkeznek, amely jelentős mértékben hozzájárul(t) a nagyvállalatok egymást követő beruházási és fejlesztési döntéseinek előkészítéséhez, meghozatalához. Fontos azonban megjegyezni, hogy **a negatív előjelű beágyazódás**, illetve annak lehetősége, veszélye is jelentős mértékben megjelent a kutatás során, elsősorban a gazdasági szereplők részéről. A primer kutatás bizonyította **a lakosság, főként a 25 év alatti fiatalok nyitottságát, érdeklődését, pozitív attitűdjét** a helyben működő külföldi tulajdonú nagyvállalatokkal kapcsolatban, és ezzel együtt az önkormányzat és a gazdasági szereplők közötti kapcsolat alacsony „láthatóságát” a lakosság számára. Emellett megjelent a szervezett - akár intézményesített - rendszeres információcsere, együttgondolkodás és ennek „platformjainak” megteremtése iránti igény minden szereplő részéről.

A fenti, a **befogadó közeggel** kapcsolatos elvárásokra vonatkozó következtetések alapján javasolt

- egyrészt **a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységek „leválasztása”** a helyi politikáról, mind a szervezet, mind a résztvevő személyek szintjén és a helyi politikai és egyéb (főként értelmiségi) erők összefogása, hosszútávú gondolkodása;
- másrészt a **rendszeres, kétirányú és többirányú kommunikáció** felületeinek, csatornáinak kiépítése és működtetése (amelyet az önkormányzatnak kell generálnia);
- harmadrészt a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységek **hatékonyabb kommunikálása** a lakosság felé, kiemelt tekintettel a fiatal generációra, mind a stratégiai célok, programok, mind az egyes projektek, akciók szintjén.

**A helyi gazdaságfejlesztési tevékenység és ebben a helyi vállalatok részvétele** kapcsán megállapítható, hogy a helyi gazdaságfejlesztési tevékenység már rövid távon is hozhat pozitív eredményeket (low-hanging fruits), de a legtöbb eredmény közép- és hosszútávon, 3-10 éves időtartamban jelentkezik. **A beágyazódás**, mint folyamat **által igényelt ráfordítások jelentősek**. Egyrészt **másfajta gondolkodásmódot és teljes elkötelezettséget** igényel mind a vállalat, mind a többi szereplő oldaláról, amelynek elsődleges letéteményesei és fenntartói az egyes személyek, vezetők. Másrészt az **anyagi ráfordítások** is jelentősek lehetnek, amelyre azonban a kutatásban résztvevő interjúalanyok számos jó példát nevesítettek, mind nagyvállalati, mind kis- és közepes vállalati oldalról. Amennyiben a kölcsönös elkötelezettség és a fogadókészség megvan, úgy szervezetenként különböző mértékben, de az anyagi erőforrások is rendelkezésre állnak.

Harmadrészt a beágyazódás **időigénye** is **jelentős**, ám a kutatás bizonyította, hogy a vizsgálat vállalatok és települések gyakorlata alapján egy **hazánkban már jelen pillanatban is zajló, és szerencsés módon egyre gyorsuló folyamatról** van szó. Az egyes **időszakaszoknak megvannak a jellemző tevékenységei**, ám ez is változóban van. A kezdeti, régebben főként társadalmi felelősségvállalásra és szponzorációra korlátozódó tevékenységeket már kísérik a duális közép- és felsőfokú képzéshez kapcsolódók, igaz, ennek oka az egyre kritikusabb mértékű szakemberhiány. Másik jellemző példa a **kutatás-fejlesztési tevékenységek erősítése iránti igény**, amely minden szereplő és egyben hazánk stratégiai érdeke is, amelynek kapcsán a közelmúltban **jelentős elköteleződések, projekt-szintű döntések** születtek mindhárom vizsgált városban (kiemelten a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központok létrehozása kapcsán), amelyek volumene eddig egyedülálló, és további, hosszú távú együttműködések keretrendszerül, „pilot projekt”-jeül szolgálhatnak. **A beágyazódási folyamat modellezhető, meghatározhatók mérőföldkövei, egymást követő szakaszai**, ezáltal e tevékenység elősegítésére, támogatására **konkrét szakpolitikai beavatkozások tervezhetők mind nemzeti, mind helyi szinten**. Az egyes esettanulmányok elemzése alapján megállapítható, hogy a megalkotott folyamatmodell alkalmas a beágyazódási folyamat leírására, főbb lépéseinek bemutatására. Öröndetesnek, előremutatónak és a nemzetközi trendekkel összhangban lévőknek minősíthetők a kutatás-fejlesztési tevékenység előmozdítására, támogatására tett kormányzati intézkedések (mind az Operatív Programok, mind a hazai, például az Egyedi Kormánydöntéssel nyújtható támogatások kapcsán). **Elmozdulás szükséges** azonban a **kereslet-oldali intézkedések** felé, valamint a jelenlegi szabály-, eljárás-, és intézményrendszerek közelítése szükséges **a gazdaság, ipar, azon belül is a KFI folyamatok jellegzetességei, igényei felé**. Ehhez a **rendszeres egyeztetések** a gazdasági szereplőkkel, a stratégiai tervezésben, és az azt követő megvalósításban (!) való együttműködés kiemelt fontosságú alapfeltételek. A kutatás során **a vidéki nagyvárosok, elsősorban a megyeszékhelyek, mint a vállalati beágyazódás szempontjából optimális méretű és funkciókkal rendelkező települések** fontossága is bebizonyosodott. Ezek az ipar- és az általam kiemelten kezelt kutatás-fejlesztési helyszín telepítési döntéseknél a közeljövőben **kiemelt potenciállal** bírnak. Ezek a települések Európa napjainkban is zajló Ipari Reneszánsza során **a fejlesztéspolitika fő célpontjaiként** kell, hogy szerepeljenek.

A fenti, **a beágyazódási folyamatára** vonatkozó következtetések alapján javasolt:

- egyrészt a **vidéki nagyvárosok KFI kapacitásainak és kompetenciáinak** megerősítése, és egy együttműködési keretrendszer kialakítása minimálisan a hármas csavar szereplői között;
- másrészt a beágyazódási folyamatmodellje alapján az egyes lépéseket elősegítő, támogató, kereslet-oldali, **innovatív** („smart regulation”) nemzeti és helyi szintű **programok**, intézkedések kidolgozása és bevezetése;
- harmadrészt a vidéki városok, mint potenciális KFI központ telepítési helyszínek nemzetközi „láthatóságának”, elismertségének megerősítése, valamint a már ott lévő vállalatok és beszállítók **további beruházásainak elősegítése**, főként „after care” tevékenység keretén belül.

**A beágyazottság foka** alapján a vizsgált vállalatok **már jelenleg is közepes-erős mértékben beágyazottnak tekinthetők**, amely a közeljövőben a gazdasági szereplők tervei szerint még tovább mélyül, esetleg további területekkel szélesedik (egyes esetekben például kutatás-fejlesztéssel, máshol energetikai fejlesztéssel, új képzési irányokkal). A beágyazottság fokának meghatározására **az alkalmazott, ötös csavar továbbfejlesztésével megalkotott modell megfelelőnek**, széleskörűen alkalmazhatónak, átláthatónak és összehasonlításokat lehetővé tevőknek bizonyult. Megállapítható tehát, hogy a modell alkalmas a beágyazottság fokának mérésére. Jelenleg a vállalatok helyi beágyazottságának fő kedvezményezettjei a közvetlen kedvezményezettek, azaz a vállalatok munkavállalói, valamint a beszállító vállalatok, és azok munkavállalói.



**Közvetlen kedvezményezettek** továbbá a helyi önkormányzat, többek között az egyre emelkedő helyi iparüzési bevételek által, valamint a tulajdonában álló társaságok, ezen felül pedig az egyes közös projektek esetében a projekt konzorcium tagjai, például a helyi felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek. Ide sorolhatók még a vállalatok által a CSR tevékenységek keretében szponzorált, legtöbbször non-profit szervezetek, valamint kiemelt fontossággal a duális képzések tanulói, hallgatói. **Közvetett kedvezményezettek**ként már megjelenik a helyi lakosság, mint az egyes szponzorált rendezvények résztvevői, a nemzetközi bölcsőde, óvoda, iskola kedvezményezettjei, a településen megnövekedett szolgáltatási színvonal és kibővült paletta, jobb egészségügyi ellátás, valamint a fejlett közlekedési kapcsolatok hasznélvezői. Közvetett kedvezményezetteként megjelennek továbbá a hatóságok, érdekképviselők, civil szervezetek, intézményfenntartók- és üzemeltetők, és általában a helyi közösség szereplői, egészen a magánszemélyekig. **A kutatás igazolta mind az öt vizsgált elem releváns voltát**, így mind a „külső” tér (természeti és épített környezet), mind a különböző „belső” terek (gazdaság, (ön)kormányzat, tudomány, társadalom) értelmezhetőségét a vállalati beágyazottság vonatkozásában. Arra is rámutatott ugyanakkor a kutatás, hogy **az egyes elemek kapcsán eltérő azok intézményesülésének/intézményesítésének lehetősége**, és hogy a beágyazottság az egyes elemek kapcsán eltérő mértékű lehet, és értelmezése is különbözhet. Leginkább a vállalatok gazdaságba, tudományba és társadalomba történő beágyazottsága érzékelhető, „látható” a lakosság számára, a környezet és az (ön)kormányzat, mint elemek egyértelműen igazoltak, de kevésbé érzékelhetők. A beágyazottság foka kapcsán nem igazolódott be ugyanakkor az a feltevés, hogy különbség lenne a tulajdonviszony és a vállalati méret alapján, ezért a vállalati beágyazódás támogatása során **a célcsoport szűkítése nem indokolt**. Tekintettel kell ugyanakkor lenni az intézkedések megtervezésénél **az egyes vállalatok eltérő jellemzőire**, tevékenységeire, ugyanis a kutatás igazolta a fejlődő stádiumban lévő, pl. start-up vállalkozások és az érett szakaszban lévő, stabil működésű vállalatok beágyazódása során az eltérő típusú tevékenységeket, valamint a szektorális besorolás alapján meglévő különbségeket a feldolgozóipari vállalkozások javára. A gazdasági válságot követően **jelentősen felértékelődött a helyi szintű hálózatosodás jelentősége, a helyi gazdaság meghatározó szereplői nyitottak az együttműködésre**, a hálózatfejlesztés és közösségépítés lehetőségeinek kihasználása terén **jelentős tartalékok** vannak (duális képzés, KFI, egységes város brand építés, életpálya modell tervezés, életminőség javítás). **A helyi gazdaságfejlesztés sikerességének mérésére** (kiemelten a helyi gazdasági szereplők részvételének hatékonyságára) javasolt **új, az eddig projekt alapú szemléletmód helyett folyamat alapú és bemutatott modelleken alapuló indikátor rendszer** kialakítása.

A fenti, **a vállalati beágyazottság fokára** vonatkozó következtetések alapján javasolt:

- egyrészt a 2014-2020 közötti időszak során a városok, települések részére tervezett pályázati konstrukciókban a városfejlesztési tevékenységek mellett a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységek, ezen belül célzottan a minél mélyebb és szélesebb körű **vállalati beágyazottságot elősegítő**, partnerségben megvalósítandó **intézkedések és monitoring rendszerek** bevezetése;
- másrészt a **kedvezményezetti kör** minél szélesebb mértékű **kiterjesztése** a helyi társadalmon belül, amely csak a hármasszereplőknek együttműködésével valósulhat meg, és feltételezi intézményesült szereplők részvételét;
- harmadrészt pedig a **fiatal generációk megszólítása** és közösségépítés kezdése nemzeti és helyi szintű tevékenységeken keresztül, az országon belül, és a vidéki térségekben maradás elősegítése, és ezáltal a munkaerőhiány enyhítése és a fejlődési potenciál erősítése céljából.

A hazai beszállítók köre folyamatosan bővül, erőteljes szándék és elkötelezettség van mind a kormányzat, mind a nagyvállalatok részéről elsősorban a Tier 2 és 3 szintű beszállítói háttér fejlesztésére, bővítésére. Erre vonatkozóan a nagyvállalatoknál ún. „lokalizációs tervek” és tervszámok vannak, kiemelt figyelem kíséri az Ázsiából történő át/visszatelepítési (re-shoring) tevékenységeket. Ez a folyamat azonban **időigényes és rendkívül összetett, bizalmi tőkét igénylő** minden érintett részéről.

A kormányzati beavatkozások terén egyetértek azokkal a szerzőkkel (pl.: Gém et al, 2011), akik szerint a vállalati kapcsolatok elmélyítését, kialakítását piaci ösztönzőkkel (pl. adókedvezmények, támogatások), nem pedig szabályozási eszközökkel (pl. beszállítói hányad előírása) kell támogatni.

A fentiek alapján, valamint annak ismeretében, hogy a járműipari nagyvállalatok nagy része tervez bővítést a közeljövőben, amely fokozott kiszervezési tevékenységet von maga után, **a beszállítói kapcsolatok, a hálózatosodás dinamikus fejlődése várható.** Ennek legfőbb gátjai pont a beszállítók, potenciális beszállítók kapacitása, kompetenciája, együttműködési és fejlesztési hajlandósága, rugalmassága lehetnek.

### **Tanulásként, javaslatként megfogalmazhatók az alábbiak:**

- az egyes települési adottságok (pl. ipari múlt) számos esetben **pozitív, de nem alapvető** feltételei az ipartelepítési döntések meghozatalának;

- napjainkban **az innováció foka** a gyártási tevékenységekben is **nagyon magas**, így **felértékelődnek új tényezők**, tényezőcsoportok, a településeknek komplex megoldásokat kell kínálniuk, a gazdaságfejlesztés terén helyi szintű tudatos tervezés és kapacitásfejlesztés szükséges és kifizetődő;

- a **stratégiai partnerség** a település és a helyi gazdaság meghatározó vállalatai között számos területen (pl. város marketing, tervezés, fejlesztési projektek előkészítése) jól működik és további fejlődési lehetőségek vannak e téren (pl. közös forrásfelhasználás-tervezés);

- szükséges a **megkülönböztető erősségek** pontos és jól előkészített meghatározása, és ezeknek és a vívőüzeneteknek megfelelő brand-en keresztül történő eljuttatása nemcsak a hazai, hanem a nemzetközi célcsoportokhoz is, kiemelt fontosságú a településen élők **helyi kötődésének** erősítése;

- a helyi gazdaság meghatározó szereplői **nyitottak** a helyi partnerekkel történő együttműködésre, a **hálózatfejlesztés és közösségépítés** lehetőségeinek kihasználása terén **jelentős tartalékok** vannak (duális képzés, KFI, egységes város brand építés, életpálya modell tervezés, életminőség javítás);

- a települések közötti, befektetésekért folytatott versenyhelyzet dacára a **jó gyakorlatok** megismerésének, összehasonlításának, elemzésének és alkalmazásának fontossága növekszik, ezek a települési versenyképességhez jelentősen hozzájárulnak;

- a helyi gazdaság szereplői **fontosnak tartják a társadalmi szerepvállalást**, annak erősítése, kiterjesztése folyamatos és hozzájárul a vállalatok és a város együttélésének erősítéséhez;

- **a kormányzatnak is tudatában kell lennie** a helyi kezdeményezéseknek és **szerepet kell vállalnia** azok segítésében, többek között az alábbi területeken: oktatás-képzés, KFI, logisztikai feltételek, helyi beszállítói kör erősítése, összehangolt területi tervezés és politikaalkotás, kormányzati felelős kijelölése, folyamatos információáramlás, jogi és adminisztratív egyszerűsítés, területi platformok;

- **a közepes méretű városok és azok hálózatának gazdasági megerősödése várható** a közeljövőben, így szükséges a tématerület további részletes, nemzetközi összehasonlítást is lehetővé tevő vizsgálata.

A nagyvállalatok egyre aktívabbak helyi környezetükben és a termelési tevékenység mellett egyre több, egyre szélesebb körű tevékenységet végeznek. A bemutatott meghatározások és modellek **megerősítik Rechnitzer következtetését**, miszerint „a győri modell adott, a jelenlegi hármas csavarhoz (egyetem, Audi, város) rá kell kötni egy újabb „menetet”, ez pedig a városi közösségek, így négyes csavarrá (Quadruple Helix) „vágni” a kialakult együttműködést, ...” (Rechnitzer, 2016, 247). Ennek a megállapításnak **a kiegészítését javaslom az ötödik csavarral**, amely a természeti és épített környezet. A tanulmányban felvetett gondolatok mentén pedig **javaslom a vállalati-települési jó gyakorlat(ok) elemzése, modellezése alapján további kutatások elvégzését.** Ezek eredményei nagyban hozzájárulhatnak a szakpolitikák, területi és ágazati tervezők részére stratégiai dokumentumokban megtervezhető és a gyakorlatban bevezethető **új intézkedések** meghatározásához hazánk területi kiegyenlítettségének és versenyképességének növelése céljából.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

A társadalom és azon belül, vagy éppen amellett, a gazdaság térbelisége napjaink egyik kiemelt kutatási területe a regionális tudományban. Az új gazdaságföldrajznak nevezett irányzat művelői által egyre jobban megismerjük a teret, mint a közgazdaságtan utolsó feltáratlan határterületét (Krugman, 1998), ezen belül is a mikro- (vállalati, szervezeti) és a makro- (nemzeti, nemzet feletti) szintek között elhelyezkedő ún. mezo-, azaz helyi, térségi szintet. **Doktori dolgozatomban fő célom a gazdaság térbeli fejlődésének helyi szinten megjelenő jelenségének, a nagyvállalati beágyazódásnak a feltárása és modellezése.** Ezáltal a nagyvállalatok fenntartható helyi gazdaságfejlesztésben és települési sikerességben való szerepvállalása is megismerhető, leírható, modellezhető. Így lehetővé válik a jövőben kibontakozó folyamatok, problémák előrejelzése, beazonosítása, és az azokra adható megoldások, szakpolitikai beavatkozások megtervezése is. **A témaválasztást három főszempont indokolta;** egyrészt a téma mind nemzetközi, mind hazai viszonylatban kiemelt aktualitása; másrészt az a tény, hogy a vállalati beágyazódásról folyó élénk nemzetközi eszmecsere ellenére a téma hazánkban eddig kevés kutatói figyelmet kapott; harmadrészt pedig eddigi szakmai tapasztalatom.

**Kutatásom újdonságtartalma** három szinten jelenik meg, egyrészt az eddigi kutatások fő (ön)kormányzati, felsőoktatási fókuszához képest a vállalati folyamatok, szemléletmód alapul vételében; másrészt az indikátorok, statisztikai, vagy más módszerekkel nyert adatok feldolgozása helyett a folyamat alapú, összefüggéseket vizsgáló, minőségi változásokat elemző módszertanban; harmadrészt pedig a saját modell építésében és a legújabb, nemzetközi irodalomban használt innovációs modellek nemzeti és helyi környezetbe illesztésében, gyakorlati alkalmazásában.

**A dolgozat szerkezetileg öt fő részből áll.** A bevezetést a vonatkozó szakirodalom feldolgozása követi, amelynek jelentős része nemzetközi, mivel a vállalati beágyazódás kutatása hazánkban még gyermekcipőben jár. **A szakirodalmi feldolgozásban** legfontosabb nemzetközi trendek (globalizáció és újrapiarosítás), hazai vonatkozásaik bemutatása után folyamatos tematikus szűkítéssel a helyi gazdaságfejlesztés, a vállalati beágyazódás és a kapcsolódó innovációs és egyéb modellek ismertetése szerepel, saját véleményemmel, meglátásaimmal kiegészítve.

**A második fejezetben a kutatás során alkalmazott módszertant** foglaltam össze, amely elsősorban folyamat alapú, kvalitatív eljárásokra épül. Dolgozatom módszertana induktív, a három vizsgált esettanulmány keretében a valóságosan tapasztalható folyamatok empirikus alapú feltárásán, azok mérföldköveinek beazonosításán, elemzésén és azok alapján általános modell megalkotásán alapul. Kutatásom során két jelenség - a vállalati beágyazódás folyamata és a vállalati beágyazottság állapota - vizsgálatát helyeztem a középpontba, ezeken keresztül elemeztem a nagyvállalatok helyi gazdaságfejlesztési tevékenységben betöltött szerepét. A kutatási folyamat során a hagyományos tudománymodell alapján a kutatás hármas egységét alkalmaztam, azaz az elméleti megalapozást követően elvégeztem az adatgyűjtést és a megfigyelést (mérést), majd pedig az adatelemzést (értelmezést). Esetemben még nem voltak a beágyazódás folyamatát vagy a beágyazottság állapotát modellszerűen vizsgáló és leíró hazai kutatások, sőt a hazai szakirodalom még a vállalati beágyazódás és beágyazottság fogalmát sem határozta meg. Ily módon maga a jelenség sem tekinthető bizonyítottnak. Épp ezek okán a kutatás során elsősorban a nemzetközi szakirodalomra tudtam támaszkodni, és mivel ott sem létezik egységesen elfogadott vagy preferált módszertan a beágyazódási folyamat és a beágyazottság állapotának mérésére, így saját módszertani mixet kellett készítenem. Komplex módszertant alkalmaztam tehát, amelynek során statisztikai adat, irodalom- és szövegelemzést, szekunder kutatást és primer kutatást lakossági kérdőívvezés és személyes interjúk formájában egyaránt megvalósítottam.

**A kutatás eredményeit a harmadik fejezet tartalmazza.** A kutatás során bebizonyosodott mind a lakossági kérdőív, mind pedig a személyes interjúk során, hogy a hazánkban lévő nagyvállalatok tevékenységei, beágyazódásuk érdekes és releváns téma, amelyről mind az utca embere, mind a szakemberek szívesen nyilvánítanak véleményt, és szívesen fogadnak információt. Szívesen és nagy arányban fogalmazták meg saját szavaikkal a beágyazódás fogalmát is.

A szekunder kutatás megerősítette továbbá, hogy a hazai kutatásokban mind a helyi gazdaság szerepe a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységekben, mind pedig a gazdaság szereplőinek beágyazódása, beágyazottsága egyelőre „alulkutatott” területek. A vállalati beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota kapcsán sem az elméleti, sem az empirikus alapok nem állnak rendelkezésre, így például hiányzik a jelenség leírása, a kapcsolódó fogalmak meghatározásai, valamint a jelenség hazai megvalósulásának bizonyítása. Ugyancsak elmondható mindez a kelet-közép-európai régióról, aminek kapcsán kiemelt kérdések, hogy a régió rendelkezik-e saját fejlődési úttal, gyakorlattal a téma kapcsán, illetve, hogy a jelenlegi tendenciák alapján milyen jövőbeli folyamatok várhatók, vagy tudatosan tervezhetők és megvalósíthatók. Mindezek és a tanulmányozott téma sajátosságai miatt **jelen kutatás** elsősorban feltáró, másodsorban leíró, és kis mértékben magyarázó jellegű, amely **újszerűnek és hiánypótlónak minősíthető hazai és kelet-közép-európai vonatkozásban** egyaránt. Ezáltal alapul szolgálhat további, szélesebb körű, akár nemzetközi összehasonlító, és az egyes vizsgált elemek szintjén mélyebb kutatásokhoz. A társadalomtudományi paradigmák alapján megpróbáltam az általam alkotott modellt beazonosítani, de sem az ún. makroelméletek (a társadalom egészére, nagyobb részeire vonatkozó elméletek, pl.: nemzetközi kapcsolatok, vallás, kormányzat), sem az ún. mikroelméletek (egyén, vagy kiscsoport szintet vizsgáló elméletek, pl. egyéni munkahelyválasztási, mobilitási döntések, szokások) közé nem tudtam sorolni. **Megítélésem szerint kutatásom és az alkotott modellek leginkább mezoelméletnek nevezhetők.**

**Kutatásom során fő, kiinduló hipotézisem az, hogy a nagyvállalati beágyazódási folyamat hazánkban létező és egyre erősödő tendenciájú jelenség.** Az elképzelésem az volt ezzel kapcsolatban, hogy a nagyvállalatok egyre inkább elmozdulnak a tömegtermelési egységek kategóriájából a társadalom, az adott helyi közösség életét nagyban befolyásoló stratégiai szervezetek irányába, amely elmozdulást elsősorban, de nem kizárólagosan - részben a globalizációból eredő - gazdasági érdekeik motiválják. Elméletem szerint **beágyazódásuk egyfajta lokális válasz a globalizáció folyamataira**, mert alapvetően az új gazdaságföldrajz tételeit elfogadva, versenyelőnyük származik a helyi környezetükbe történő beágyazódásukból, a különböző típusú „közelség”-ek minél teljesebb körű kihasználásából. Ez a versenyelőnyük pedig nem kizárólagosan gazdasági jellegű, hanem az egyre magasabb hozzáadott értékű tevékenységek vonzásában is megnyilvánul. Ezek a szervezetek elkezdtek „arcot ölteni” az elmúlt időszakban. Ez a folyamat pedig az adott területi egységben, lokációban eltöltött idővel párhuzamosan egyszerre mélyül és szélesedik.

**Kutatásom tárgyai, azaz az elemzés egységei az egyes formális társadalmi szervezetek, a nagyvállalatok.** Ezeket **települési környezetükben vizsgáltam**, ide értve mind a külső, mind a belső tér elemeit is. Az idődimezió meghatározásánál az **1990 és 2015 közötti időszakot**, mintegy 25 évet vettem alapul. Longitudinális vizsgálatot végeztem, azaz hosszabb időn keresztül vizsgáltam az adott jelenséget, a beágyazódást, és panel vizsgálatnak nevezhető a kutatás, hiszen mindvégig ugyanazt a három szervezetet vizsgáltam. A bemutatott modellek alapját **három magyarországi esettanulmány**, az Audi Hungaria Motor Kft. győri, a Mercedes Benz Manufacturing Kft. kecskeméti és a Robert Bosch vállalatcsoport miskolci letelepedése 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 (két OEM, azaz végtermékgyártó, és egy Tier-1, azaz első szintű beszállító vállalat), és a letelepedés időbelisége és módja szempontjából is eltérők.

A kutatás eredményei alapján következtetésként megállapítható, hogy **a hazai vidéki nagyvárosokban** (nemzetközi összehasonlításban közepes méretű városokban) **szükséges és indokolt helyi gazdaságfejlesztési tevékenységet folytatni**. A helyi gazdaságfejlesztési tevékenység már rövid távon is hozhat pozitív eredményeket (low-hanging fruits), de a legtöbb eredmény közép- és hosszútávon, 3-10 éves időtartamban jelentkezik.

**A beágyazódás**, mint folyamat **által igényelt ráfordítások jelentősek**. Egyrészt másfajta gondolkodásmódot és teljes elkötelezettséget igényel mind a vállalat, mind a többi szereplő oldaláról, amelynek elsődleges letéteményesei és fenntartói az egyes személyek, vezetők.

**A beágyazottság foka** alapján a vizsgált vállalatok már jelenleg is közepes-erős mértékben beágyazottnak tekinthetők, amely a közeljövőben a gazdasági szereplők tervei szerint még tovább mélyül, esetleg további területekkel szélesedik (egyes esetekben például kutatás-fejlesztéssel, máshol energetikai fejlesztéssel, új képzési irányokkal). A beágyazottság fokának meghatározására az alkalmazott, ötös csavar alapú, és annak továbbfejlesztésével megalkotott modell megfelelően, széleskörűen alkalmazhatónak, átláthatónak és összehasonlításokat lehetővé tevőnek bizonyult. Megállapítható tehát, hogy a modell alkalmas a beágyazottság fokának mérésére.

**A szektorális és területi hatásokat** külön vizsgálva mind a szekunder, mind a primer kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a jövőben a járműipar továbbra is meghatározó, magas szintű hozzáadott értéket termelő, jelentős kutatás-fejlesztési tevékenységet végző ágazat marad hazánkban. A jelenleg is működő, legkorábban telepített, elsősorban a Dunától nyugatra eső területeken elhelyezkedő gyártóüzemek tovább fejlesztik termelő kapacitásukat, a szektor centrum térsége továbbra is az Észak-Dunántúl marad. Ezzel párhuzamosan azonban, a 2000-es években megindult tendencia folytatásaként, a beruházási volumen dinamikus emelkedése várható Kelet-Magyarország területén, ezen belül is az Észak-Magyarország és a Dél-Alföld régiókban. A járműipar koncentrátsága terén tehát valamelyest kiegyenlítődés várható, hozzájárulva ezáltal a területi különbségek csökkenéséhez. Az a 2000-es évek közepén sokat hangoztatott forgatókönyv azonban, miszerint a külföldi működőtöke „átugorja” Kelet-Magyarországot és úgy vonul tovább Európa keleti régiói felé, nem valósult meg. Ezzel épp ellentétes folyamatok zajlanak napjainkban. Enyedi több megállapítást tesz Városi világ című szintézisében (Enyedi, 2012), amelyek közül egy szorosan kapcsolódik a dolgozat témájához. Eszerint a városi gazdaság duális jellegét adó modern és hagyományos gazdaság nem elszigetelt egymástól. A kutatási eredmények egyértelműen mutatják, hogy főleg a gazdasági válság kapcsán, illetve a kilábalás időszakában, **jelentősen felértékelődött a helyi szintű hálózatosodás és a gazdasági szereplők és helyi környezetük együttműködése a legkülönbébb területeken**, nem csak a beszállítói kapcsolatokban. Ezt én a nemzetközi szakirodalomra való hivatkozással vállalati beágyazódásnak nevezem, amelynek meghatározását is megalkottam és bemutattam a dolgozatban. Az exogén és az endogén, azaz a külső forrásokra és a helyi adottságokra alapuló fejlesztési modellek szigorú elkülönítése nem indokolt, megkezdődött ezek egymáshoz való közeledése, átmeneti jelenségek kialakulása. Ezért a települési és térségi szint előtérbe kerülése a fejlesztéspolitikában indokolt.

**A régiók** – vagy telephelyek, a vállalatok nézőpontjából – **a nemzetközi hálózatok részeivé váltak, a kérdés mára az, hogy a helyben lévő vállalatok milyen mélységig segítik az adott térség sikerességének, versenyképességének erősítését**, és ezzel kapcsolatban **az adott régióknak milyen a tanulásra és a változásra való képessége és hajlandósága**. A globális és az EU-s szakpolitikák és a települési gyakorlatok is ugyanazon tényezők fontosságát támasztják alá, amelyek a fejlett ipari infrastruktúra változatlan szükségessége mellett „soft” tényezők, a képzett munkaerő rendelkezésre állása (duális képzés, nemzetközi iskola, óvoda); a hálózatosodás, partnerség és klaszteresedés; valamint a stratégiai tervezésben való együttműködés, az intelligens szabályozás megvalósítása céljából. Az EU-s szakpolitika tehát potenciálisan elősegítheti a KKE régióban a szerkezeti reformok megvalósítását és a fenntartható fejlődési pályára lépést. Ehhez azonban **mielőbb szükséges lenne a konkrét beavatkozások körének meghatározása**, a tagállamokban meglévő jó gyakorlatok, jól meghatározott igények alapul vételével.

Jelenleg az ESIF források beruházási és kapacitás-fejlesztési célokra történő nagyvállalati felhasználásának szigorítása nem áll összhangban az újraparosítás és a re-shoring célrendszerével. Szükséges lenne továbbá a „soft” tényezők kiemelt fejlesztése, valamint **célt területi, helyi szintű beavatkozások** megvalósítása és ezek integrált kezelése tagállami, nagyrégiós és uniós szinten is.

**Összefoglalóan tehát elmondható, hogy a hazai fejlesztéspolitika azon célkitűzése, hogy hazánk alacsony költségű országból magas hozzáadott értéket előállító helyszínné váljon, a nagyvállalatok és a vidéki nagyvárosok gazdasági, társadalmi, kormányzati és tudományos szereplőinek együttműködésével középtávon valósággá válhat.** Ehhez szükséges **egy új gazdasági egyezség**, amelyben a nagyvállalatokra és azok beszállítói hálózatára a kormányzat nemzeti és helyi szinteken egyaránt stratégiai szövetségesként tekint és azokkal a megfelelő platformokon keresztül folyamatosan kommunikál mind az átfogó szakpolitikák kialakítása során, mind a konkrét intézkedések bevezetése előtt. A főbb fejlesztendő területek az oktatás-képzés, KFI, logisztikai feltételek, helyi beszállítói kör erősítése, összehangolt területi tervezés és stratégia alkotás, kormányzati felelős kijelölése, folyamatos információáramlás, jogi és adminisztratív egyszerűsítés, területi platformok előkészítése és működtetése. A jövőre vonatkozó kutatások vonatkozásában pedig **szükséges a tématerület további folyamat-szemléletű, nemzetközi összehasonlítást is lehetővé tevő, minőségi változások követését célzó vizsgálata.**

## SUMMARY

The relatedness of society and economy, with special respect to the spatiality of economic activities, is in the frontline of research in contemporary regional science. Due to researchers active in the avenues of 'new geography' we discover space, as the final frontier of economics (Krugman, 1998) and the so-called meso-level between micro- (company or institutional level) and macroeconomics (national or supranational level). **My primary objective in the dissertation is to examine and model corporate embeddedness as a local level phenomenon of the spatial development of economy.** Thereby we can explore the role and contribution of large companies in sustainable local economic development and city success and identify and predict the tendencies and potential problems in the future, together with the suitable policy interventions in order to handle them. Three aspects justify **the selection of the topic** as follows: firstly the global and national level relevance and timeliness of the issue; secondly the fact that despite the hot international debate on corporate embeddedness, the topic has received little research attention so far; and thirdly my own professional experience.

**The innovative character** of my research is threefold as its corporate-based approach towards previous focus on local government and higher education; its qualitative, process-based methodology aiming to examine system-level connections and qualitative changes; and the development of new process- and status models to adopt international innovation models in real-time local environments.

**The dissertation is divided into five main chapters.** **Introduction** is followed by the **international literature review** as most of the relevant literature is available in foreign language. I aimed to integrate my own opinion and professional experience into the literature review and apply visualisation (summary tables and charts) to highlight the essence and assist easier understanding. **In Chapter 2, I summarised the applied complex (mixed) methodology** that is based on qualitative methods with an inductive approach. I searched for patterns from empirical observation of three Hungarian case studies and identified the main milestones and stages of the embedding process. **I focused on two strongly connected phenomena as the process of corporate embedding and the status of corporate embeddedness.** Based on literature review, secondary and primary research I also proposed a definition for these phenomena. I completed secondary research and primary research also in the form of questionnaires and semi-structured interviews. The developed models could be defined as **meso-level theories** and operationalisations.

**In Chapter 3, I presented the research results.** The **first major conclusion** of primary research was that corporate embeddedness is a relevant research topic that is highly interesting for all audiences from ordinary people of the street to executive level decision makers. The theoretical and empirical foundations of the research topic have not yet been fully outlined either in Hungary or in the Central and Eastern European (CEE) region. Research questions raise as does the CEE region have a separate development path in this issue, or what tendencies could be expected or generated in the future by conscious policy interventions. Based on the above identified research gap **we can consider the topic as a yet underresearched area and we can claim the current research to be original and niche in both Hungarian and CEE context.**

The subjects of my research were large multinational companies and I examined them in their local environment in a timeframe of 25 years between 1990 and 2015. The three Hungarian case studies were Audi Hungaria Motor Kft. in Győr, Mercedes Benz Manufacturing Kft. in Kecskemét and Robert Bosch company group in Miskolc.

**My basic hypothesis was that corporate embedding is an ongoing process in Hungary with a strengthening tendency and corporate embeddedness is a local level answer of companies to global challenges.**

As conclusion of the research we can highlight **the necessity and importance of the completion of local economic development activities**. Corporate embedding process requires significant resources and a different mindset and commitment from all participating actors.

**Based on the level of embeddedness**, the examined companies could be considered as ones with **medium-strong level embeddedness** that would be further deepened and widened based on future plans of the actors. The adapted and further developed (quantified) Penta Helix Model was appropriate to measure, compare and visualise corporate embeddedness. **Both the developed process model and the status model are suitable and appropriate** for the modelling, description, visualisation and comparison of the examined phenomena.

As regards sectoral and spatial effects we can conclude that the central area of automotive industry is still in East-West-Transdanubia with a slow but recognisable tendency of foreign direct investment to move towards the Eastern part of the country. The importance of networking and clustering has been strengthened and the border between exogenous and endogenous development factors is less definite.

**Regions – locations from the viewpoint of companies - have become parts of global networks and the question is to what extent large companies could advance the development and succes of a specific area and what is the level of willingness and ability of the particular area towards learning and change.**

**As a summary it can be stated that the objective of national development policy to upgrade from low cost location to a higher value added research and development and innovation site in the CEE region could become reality in the mid-term with the cooperation of large companies and the other stakeholders in their host environment.**



# 1. MELLÉKLETEK

## 6.1 Irodalomjegyzék

1. ÁGH A. (2007): A régiók jövője Magyarországon és Magyarország jövője az Európai Unióban. In: KAISER T., ÁGH A., KIS-VARGA J. (szerk.): *A régiók Magyarországa. A regionális intézményrendszer körvonalai*. Budapest: MTA MEH Szociológiai Kutatóintézet, pp. 7–44.
2. ALTVATER E.; MAHNKOPF B. (1999): *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
3. ANTAL-MOKOS Z.; BALATON K.; DRÓTOS Gy.; TARI E. (1999): *Stratégia és szervezet*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, második változatlan kiadás.
4. BABBIE E. (2001): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
5. BAJMÓCY ZOLTÁN (2011): *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. Szeged: JATEPress, p. 13.
6. BARCA F.; MCCANN P.; RODRIGUEZ-POS A. (2012): The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. In: *Journal of Regional Science*, 52(1) pp. 134-152.
7. BARTA GY. (2002): *A magyar ipar területi folyamatai, 1945–2000*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó [Studia Regionum sorozat]
8. BARTA GY. (2001): A nagyvállalatok szervezeti-tulajdoni-térbeli változásai. In: *Tér és Társadalom 15. évf.*, (2001/1) pp. 39-64.
9. BARTA GY.; KUKELY GY. (2007): The role of foreign direct investments in Hungary's regional development. In: *Moravian Geography Report 2.*, pp. 2-12.
10. BARTA GY.; CZIRFUSZ M.; KUKELY Gy. (2008): Újraiparosodás a nagyvilágban és Magyarországon. In: *Tér és Társadalom*, 22. évf., (2008/4) pp. 1-20.
11. BARTIK T.J. (1995): Economic development strategies. In: *Upjohn Institute Staff Working Paper*, (33) Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
12. BARTKE I. (1997): Social Driving Forces and State Regulation of Regional Economic Development. In: *Papers in Regional Science* 2, pp. 155-174.
13. BARTKE I. (1999): A globalizáció regionális vetületei (A területi kutatások újabb szférái) In: *Tér és Társadalom*, 13. évf., (1999/4) pp. 1-16.
14. BARTKE I. (2001): A területi egyensúlyok. In: *Tér és Társadalom 15. évf.*, (2001/1) pp. 25-38.
15. BARTLETT C. A.; GHOSHAL S. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
16. BASOLO V.; HUANG C. (2001): Cities and economic development: Does the city limits story still apply?, (4) pp. 327-339.
17. BECKERT J. (2003): Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? In: *Journal of Economic Issues*, 37(3) pp. 769–787.
18. BELLANDI M. (2001): Local development and embedded large firms. In: *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, (Volume 13, Issue 3) DOI: 10.1080/08985620110051103.
19. BELLANDI M. (2002): Italian Industrial Districts: An Industrial Economics Interpretation. In: *European Planning Studies* (vol. 10, issue 4) pp. 425-437.
20. BELUSZKY P.; GYÓRI R. (1999): A magyarországi városhálózat és az EU-csatlakozás. In: *Tér és Társadalom*, 13. évf., (1999/1-2) pp. 1-30.

21. BELUSZKY P. (2000): Adalékok a városállomány 1990 utáni alakulásához. In: HORVÁTH Gy.; RECHNITZER J. (szerk.): *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón*, pp. 115-120. Pécs: Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja.
22. BENNETT R.J. (1998): *Survey of Local Economic Development (LED) Activity in Local Government*.
23. BENNETT R.J.; KREBS G. (1991): *Local Economic Development. Public-Private Partnership Initiation in Britain and Germany*. London-New York: Belhaven Press.
24. BENNETT R.J.; KREBS G. (1994): *Local Economic Development Partnerships: An Analysis of Policy Networks in EC-LEDA Local Employment Development Strategies*. In: *Regional Studies* 2., pp. 119-140.
25. BERNDT C.; BOECKLER M. (2007): The city as world-place: Transterritorial flows and territorial order in a Nuremberg neighbourhood. In: *Environment and Planning, A* 39(7) pp. 1545-1563.
26. BERNEK Á. (2000): A globális világ "új gazdaságföldrajza". In: *Tér és Társadalom*, 14(4) pp. 87-107.
27. BERNEK Á. (2001): A stratégiai földrajzi hely fogalma a transznacionális vállalatok nemzetközi üzletpolitikájában. In: *Tér és Társadalom*, 15(3-4). pp.1-9.
28. BERNEK Á. (2008): A transznacionális vállalatok. Előadás. Elérhető: <http://users.atw.hu/hjf2007levweb/8-9-10-TNC-Berneke-2008.pdf>
29. BHAGWATI JAGDISH N. (2004): *In Defence of Globalization*. Council on Foreign Relations. Oxford University Press
30. BISLEY NICK (2007): *Rethinking Globalization*. New York: Palgrave Macmillan.
31. BLAKELY E. J.; LEIGH N. G. (2010): *Planning Local Economic Development, Theory and Practice*. In: *SAGE Publications, Inc.*, pp. 480.
32. BLAKELY E. J.; BRADSHAW T. K. (2002): *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. In: *Sage Publications, Ltd.*, London.
33. BOSCHMA R. (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. In: *Regional Studies*, 39:1, pp. 61-74. DOI: 10.1080/0034340052000320887
34. BOSCHMA R.; LAMBOOY J. (1999): Why do Old Industrial Regions decline? An exploration of potential adjustment strategies. In: *University of Utrecht, Faculty of Spatial Sciences*, Utrecht.
35. BOSCHMA R. A.; CAPONE G. (2016): Relatedness and diversification in the European Union (EU-27) and European Neighbourhood Policy countries. In: *Environment and Planning C*, vol. 34 (4), pp. 617-637.
36. BOUDEVILLE J. R. (1968): *L'espace et les poles de croissance*. PUF, Paris.
37. BOUTELLIER R.; GASSMANN O.; ZEDTWITZ M. (2008): *Managing Global Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin, DOI: 10.1007/978-3-540-68952-2
38. BRUNET R. (ed.) (1989): *Les villes européennes Montpellier*. Paris: RECLUS-DATAR.
39. BUDAY-SÁNTHA A. (2001): *Agrárpolitika — vidékpolitika*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus.
40. CAMAGNI R. (2008): Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capital. In: CAPELLO R.; CAMAGNI R.; CHIZZOLINI B.; FRATESI U. (eds.): *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*, pp. 33-46. Springer, Heidelberg.
41. CAMAGNI R. (2009): Territorial capital and regional development. In: CAPELLO R.; NIJKAMP P. (eds.): *Handbook of regional growth and development theories*, pp. 118-132. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
42. CANTWELL J.; IAMMARINO S. (2003): *Multinational corporations and European regional systems of innovation*. UK,London: Routledge. ISBN 9780415271400

43. ČAPKOVÁ S. (2005): Local Government and Economic Development. In: ČAPKOVÁ S. (ed.): *Local Government and Economic Development* pp. 1-19. Budapest: Open Society Institute.
44. 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. In: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, DOI:10.1186/2192-5372-1-2
45. CASTELLS M. (1996): *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
46. CECIL B. P.; GREEN M. B. (2000): In the flagships' wake: relations, motivations and observations of strategic alliance activity among IT sector flagship firms and their partners. In: GREEN M. B.; MC NAUGHTON R. B. (eds): *Industrial Networks and Proximity*, pp. 165–188. Aldershot: Ashgate.
47. CHRISTALLER W. (1933): *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*. Trans. C. W. Baskin. Jena, Germany: Gustav Fisher Verlag.
48. COASE R. H. (1988): The Nature of the Firm: Origin. *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, No. 1 (Spring, 1988) pp. 3-17. Oxford University Press
49. COLEMAN J. F. (1991): Prologue: constructed social organisation. In: BOURDIEU P.; COLEMAN J. F. (eds), *Social Theory for a Changing Society*. New York: Westview Press, pp. 1-14.
50. COOKE (1986): Cooke, P. N. (ed.) (1986): *Global Restructuring, Local Response*. Economic and Social Research Council, London.
51. COOKE P.; CLIFTON N.; OLEAGA M. (2005): Social capital, firm embeddedness and regional development. In: *Regional Studies*, pp. 1065-1077, (volume 39, issue 8) DOI: 10.1080/00343400500328065.
52. CREWE L. (1996): Material Culture: Embedded Firms, Organisational Networks and the Local Economic Development of a Fashion Quarter. In: *Regional Studies*, pp. 257-272, (volume 30, issue 3) (June 1996).
53. CUNNINGHAM S.; MEYER-STAMER J. (2005): Planning or Doing Local Economic Development? Problems with the Orthodox Approach to LED. In: *African Insight*. Vol. 35, No. 4. pp. 4-14.
54. CSABA L. (2014): *Európai közgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 192.
55. CSATÁRI B.; KANALAS L. (2003): Bevezetés. Az információs ágazat súlya a nemzetgazdaságon belül. In: KANALAS I.; NAGY G. (szerk.): *Régiók az információs társadalomban*, pp. 5-7. Kecskemét: MTA RKK ATI.
56. CSÉFALVAY Z. (1999): *Helyünk a nap alatt... Magyarország és Budapest a globalizáció korában*. Budapest: Kairosz.
57. CSÉFALVAY Z. (2004): *Globalizáció 1.0 – Érvek és ellenérvek*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
58. CSIKI A. (2004): Az amerikai transznacionális vállalatok térszerveződése az 1990-es években. In: *Tér és Társadalom* 3., pp. 91–110.
59. CSIKI A. (2010): Az amerikai transznacionális vállalatok lokalizációja 1983 és 2007 között. In: *Tér és Társadalom*, 24. évf., pp. 267-284.
60. CSIZMADIA Z. (2009): Együttműködés és újítóképesség. Kapcsolati hálózatok és innovációs rendszerek regionális sajátosságai. Budapest: Napvilág Kiadó. p. 255.
61. CSIZMADIA Z. (2012): Járműipari beszállítói kapcsolatok alapvető sajátosságai és területi differenciálódása. In: Rechnitzer J, Smahó M (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft. pp. 29- 46.
62. CSIZMADIA Z.; RECHNITZER J.; RÓBERT P. (2012): A járműipari beszállítói hálózat elemzése. In: *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*, pp. 5-17.
63. CSOMÓS GY. (2013): Magyarország gazdasági központjainak pozícióváltozása 1992 és 2011 között. In: *Területi Statisztika*. 53(6), p. 529–550.

64. DANSERO E.; MELA A. (2007): La territorialisation olympique: Le cas de jeux de Torino 2006. In: *Revue de Géographie Alpine* 3., pp. 5–26.
65. DE VET J. M. (1993): Globalization and local and regional competitiveness. In: *OECD STI Review* 13., pp. 89-112.
66. DEMATTEIS G.; GOVERNA F. (2005): Il territorio nello sviluppo locale: Il contributo del modello SLOT. In: DEMATTEIS G.; GOVERNA F. (eds.): *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità. Il modello SLOT*. pp. 15-38. Milano: Franco Angeli.
67. DICKEN P. (2003): *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, (4th ed). London: SAGE Publications.
68. DICKEN P. (1992): *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
69. DÓRY T. (1996): A kutatás-fejlesztés egyes jellemzőinek területi szerkezete. In: *Tér és Társadalom* 10. évf., (1996/2-3.). pp. 157-165.
70. DREHER 2010; E&Y 2012 In: *Palánkai* (2014)
71. DUNNING J. H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. UK: Reading, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
72. DUNNING J. H. (1980): "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". In: *Journal of International Business Studies* 11 (1)., pp. 9-31.
73. DUSEK T.; KISS J. P. (2008): A regionális GDP értelmezésének és használatának problémái. In: *Területi Statisztika*, (2008/3). pp. 264-280.
74. EDMONDSON G. (2005): Detroit East. In: *Bloomberg Business*, (July 24).
75. ENYEDI GY. (1981): A területfejlesztési politika néhány új eleméről. In: *Területi Statisztika* 31. évf., (2. sz.) pp. 131-147.
76. ENYEDI GY. (1989): Van-e szocialista urbanizáció? In: *Tér és Társadalom* 2. pp. 92-103.
77. ENYEDI GY. (1996): *Regionális folyamatok Magyarországon*. Budapest: Hirschler Rezső Szociálpolitikai Egyesület.
78. ENYEDI GY. (1997): A sikeres város. In: *Tér és Társadalom* 11. évfolyam, (1997/4) pp. 1-7.
79. ENYEDI GY. (1999): A magyar településfejlődés integrációs kihívásai az ezredfordulón. In: CSONTOS J.; LUKOVICH T. (szerk.): *Urbanisztika 2000*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 117-125.
80. ENYEDI GY. (2000): Globalizáció és magyar területi fejlődés. In: *Tér és társadalom* 14. évf., (2000/1) pp. 1- 10.
81. ENYEDI GY. (2001): A nagyvárosi régiók és a globális gazdaság. In: *Comitatus* 11., (2001), 7–8. pp. 7–19.
82. ENYEDI GY. (2005): Könyvjelző. In: *Tér és Társadalom* 19. évf., (2005/1) pp. 163-166.
83. ENYEDI GY. (2010): Terület- és településfejlesztéssel kapcsolatos tudományos kutatások fő irányai és feladatai. In: *Területi Statisztika*. pp. 398. – 405.
84. ENYEDI GY. (2011): A városnövekedés szakaszai – újragondolva. In: *Tér és Társadalom*, 25 (1) pp. 5-19.
85. ENYEDI GY. (2012): *Városi világ*. Budapest: Akadémiai Kiadó
86. ERDŐSI F. (2003): Globalizáció és a világvárosok által uralt tér. In: *Tér és Társadalom*, 4.1-28, p. 3.
87. ETZKOWITZ H.; LEYDESDORFF L. (1998): The Endless Transition: A „Triple Helix” of University-Industry-Government Relations, Minerva. In: *A Review of Science Learning and Policy*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers (Vol XXXVI, No. 3.)
88. ETZKOWITZ H. (2003): Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry-government relations. In: *Studies of science*, SAGE Publications.
89. FARAGÓ L. (1990): A helyi gazdaságfejlesztés elmélete. In: *Gazdasági Fórum* 2., pp. 44-55.

90. FARAGÓ L. (1994): Adalékok a területfejlesztéssel kapcsolatos fogalmak vitájához. In: *Tér és Társadalom* 3-4., pp. 23-38.
91. FARAGÓ L. (1995): Kína a növekedési pólus elmélet gyakorlati megvalósítója. In: *Tér és Társadalom* 3-4., pp. 179-189
92. FARAGÓ L. (2001): A területfejlesztéssel és területi tervezéssel kapcsolatos uniós fogalmak tartalma és használata. In: *Falu, Város, Régió* 3., pp. 3-5.
93. FARAGÓ L.; LUX G. (2014): Kurrens portéka vagy múzeumi tárgy? Növekedési pólusok és iparági körzetek a fejlesztéspolitikában. In: *Tér és Társadalom*, (2014/2) p. 11.
94. FARKAS P. (2006): Egymásba Kapaszzkodva. Település- és közösségfejlesztés a globalizáció korában. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
95. FÁBIÁN A.; POGÁTSZA Z. (2016): Az európai kohéziós politika gazdaságtana. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 94.
96. FÁBRI GY. (2013): A szociális innováció kettős értelméről. In: *Magyar Tudomány*, (2013/08) p. 19.
97. FIELDHOUSE D. K. (1986): The Multinational: A Critique of a Concept. In: A. TEICHOVA ET. AL. (eds.): *Multinational Enterprise in Historical Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
98. FRIEDMAN T. (2005): It's a Flattened World, After All. In: *New York Times*, ápril 3.
99. FRIEDMANN J. (1995): The World City Hypothesis. In: KNOX P.; TAYLOR P. (eds.): *World Cities in a World-System*. Cambridge University Press, pp. 317-331.
100. FUKUYAMA F. (1994): A történelem vége és az utolsó ember. Budapest: Európa Könyvkiadó.
101. G. FEKETE É. (2000): A siker titkai a kistérségi fejlesztésekben. In: KOVÁCS T. (szerk.): *Integrált vidékfejlesztés*, V. Falukonferencia. Pécs: MTA RKK, pp. 54-62.
102. G. FEKETE É. (2001): Együtt — de hogyan? Innovációk a kistérségi fejlesztésekben. Miskolc—Pécs: MTA RKK.
103. G. FEKETE É. (2005): Vidékpolitika (1.). Oktatási segédanyag a vidék- és helyi fejlesztés tárgyhoz. Miskolc: Miskolci Egyetem Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet.
104. GEPPERT M.; WILLIAMS K. (2006): 'Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), pp. 49-69.
105. GERMUSKA P. (2004): *Indusztria Bűvöletében*. Budapest: 1956-os intézet, pp. 238.
106. GERTLER M. (2004): *Manufacturing culture*. Oxford: Oxford University Press.
107. GRABHER G. (1993): The weakness of strong ties (The lock-in of regional development in the Ruhr Area). In: *The Embedded Firm: On the socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge, pp. 255-277.
108. GRANOVETTER M. (1985): Economic action and social structure. The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, pp. 481-510.
109. GREENMAN A. (2013): Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: an institutional logics perspective. In: *Regions Magazine*, (Volume 292, Issue 1.) DOI: 10.1080/08985626.2013.829873. pp. 19-21.
110. GROSZ A. (2012): Az autóipar klaszteresedése Magyarországon, pp. 216-243.
111. GROSZ A.; RECHNITZER J. (szerk.) (2005): Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon. Pécs-Győr: MTA Regionális Kutatások Központja.
112. HAJDÚ Z. (2007): A földrajzi nihilizmus, a földrajzi determinizmus és a földrajzi possibilizmus. In: PAP N. (szerk.): *A területfejlesztési földrajzi alapjai*. Pécs: Lomart, pp. 39-55.

- 113.HAKANSSON H.; SNEHOTA I. (1989): No business is an island: The network concept of business strategy. In: *Scandinavian Journal of Management* 01/1989, 22 (3), pp. 187-200 DOI: 10.1016/0956-5221(89)90026
- 114.HALL P. (1966): *The World Cities*. London: Weidenfeld and Nicholson Publishers.
- 115.HAMVAS B. (1988): *Az öt génusz – A bor filozófiája, Életünk könyvek*. Szombathely
- 116.HEIDENREICH M. (2012a): Introduction: The debate on corporate embeddedness. In: *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*. Cheltenham: Edward Elgar. ISBN: 978 0 85793 432 1.
- 117.HEIDENREICH M. (2012b): The social embeddedness of multinational companies: A literature review. In: *Socio-Economic Review*, 10(3) pp. 549-579.
- 118.HOLLAND S. (1976): *Capital Versus the Region*. London: Macmillan.
- 119.HORVÁTH GY. (1998): *Európai regionális politika*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- 120.HRONSZKY IMRE (2003): *Változó innováció – változó innovációkutatás*. Budapest.
- 121.HUNTINGTON S. P. (1998): *A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása (The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order)*, Touchstone Books
- 122.INCZE E. (2010): A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása. In: *PhD Disszertáció*. Budapest: Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet Vezetés és Stratégia Tanszék.
- 123.INOTAI A. (1990): *Működőtőke-áramlás a világgazdaságban*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
- 124.JAKOBI Á. (2007): Az információs társadalom térbelisége. In: *Regionális Tudományi Tanulmányok* 13., Budapest: ELTE Regionális Tudományi Tanszék.
- 125.JENSEN BUTLER CH. (1997): Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework In: CH. JENSEN BUTLER; A. SHACHAR; J. VAN WEESEP (eds): *European cities in competition Aldershot, Avebury*. pp. 3-43.
- 126.JOHANNISSON B.; RAMÍREZ-PASILLAS M.; KARLSSON G. (2002): The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation. In: *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 14 (4) pp. 297-315.
- 127.JÓNA GY. (2013): A területi tőke fogalmi megközelítései. In: *Tér és Társadalom* 27 évf., (1. szám) pp. 30-51.
- 128.JONES R.; KIERZKOWSKI H. (2005): International trade and agglomeration: an alternative framework. In: *Journal of Economics*, 86(1), pp. 1–16. DOI: 10.1007/BF03051798
- 129.JONES T.; RAMA M.; EDWARDS P.; KISELINCHEV A.; MUCHENJE L. (2014): Mixed embeddedness and new migrant enterprise in the UK. In: *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, (Volume 26, Issue 5-6) pp. 500-520. DOI: 10.1080/08985626.2014.950697
- 130.JÓZSA L. (2012): A beszállító vállalatok piaci környezetének elemzése, fejlesztési irányok és a vállalati működést feltáró elemzések összefoglalása. In: Rechnitzer J, Smahó M (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft. pp. 83-100.
- 131.JÓZSA V. (2014): A Robert Bosch csoport miskolci letelepedése és beágyazódásának folyamata. In: *Tér és Társadalom* 28. évf., (2. szám) pp. 199-213.
- 132.JÓZSA V. (2016): A magyarországi regionalizmus egy gyakorlati szakember szemével. In: *Tér és Társadalom* 30. évf., (1. szám) pp. 37-54.
- 133.JÓZSA V.; NAGY H. (2013): Helyi gazdaságfejlesztés – megéri-e a befektetést, és ha igen, kinek? A miskolci helyi gazdaságfejlesztési rendszer kialakításának lépései és tapasztalatai. In: RECHNITZER J.; SOMLYÓDYNÉ P. E.; KOVÁCS G. (szerk.): *A hely szelleme - a területi fejlesztések lokális dimenziói*, A Fialat Regionalisták VIII. Konferenciáján elhangzott előadások, pp. 271-280.

- 134.KÁPOSZTA J.; NAGY H. (2012): Az endogén fejlődés és a lokalizáció gazdaságfejlesztésének összefüggései. In: *A filozófia párbeszéde a tudományokkal. A 70 éves Tóth Tamás professzor köszöntése*, pp. 136-137.
- 135.KEEBLE D.; LAWSON S.; SMITH H. L.; MOORE B.; WILKINSON F. (1998): Internationalisation Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-Intensive Small Firms. In: *Small Business Economics*, (Volume 11, Issue 4) pp. 327-342.
- 136.KISS É. (2002): A magyar ipar térszerkezeti változásai. In: *Földrajzi Értesítő*. 3-4., pp. 347-365.
- 137.KLINE S. J.; N. ROSENBERG (1986): "An overview of innovation." In: R. LANDAU; N. ROSENBERG (eds.): *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D.C.: National Academy Press, pp. 275–305.
- 138.KLOOSTERMAN R. (2010): "Matching Opportunities with Resources: A Framework for Analysing (Migrant) Entrepreneurship from a Mixed Embeddedness Perspective." In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (1) pp. 25–45.
- 139.KOCZISZKY GY. (2013): Térökonometria alkalmazásának lehetőségei a területi kutatásokban. In: *Műszaki Földtudományi Közlemények*, 84. kötet, 1. szám, pp. 111–118.
- 140.KOROMPAI A. (1995): Regionális stratégiák jövőkutatási megalapozása. In: *Regionális tudományi tanulmányok* 1. Budapest: ELTE.
- 141.KORNAI J. (2007): Szocializmus, kapitalizmus, demokrácia és rendszerváltás. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- 142.KOVÁCS Cs. (1971): Társadalmi-területi munkamegosztás. Tér és gazdaság. In: SÁRFALVI B. (szerk.): *Válogatott tanulmányok a gazdasági földrajzból*. Budapest: Tankönyvkiadó, pp. 205-242.
- 143.KRAJKÓ GY. (1987): A Szovjetunió gazdaságföldrajza. Budapest: Tankönyvkiadó.
- 144.KRAMER J. P.; DIEZ J. R. (2012): Catching the Local Buzz by Embedding? Empirical Insights on the Regional Embeddedness of Multinational Enterprises in Germany and the UK. In: *Regional Studies*, (Volume 46, Issue 10) Special Issue: Intangible Assets and Regional Economic Growth. DOI: 10.1080/00343404.2011.571240. pp. 1303-1317.
- 145.KRATKE S. (2006): The Metropolization of the European Urban and Regional System. In: *GaWC Research Bulletin*. p. 193.
- 146.KRUGMAN P. (1991): Increasing Returns and Economic Geography. In: *Journal of Political Economy* 99., pp. 483 – 499.
- 147.KRUGMAN P. (1995): *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 148.KRUGMAN P. (1998): Space: The Final Frontier. In: *Journal of Economic Perspectives*, 12(2) pp.161-174.
- 149.KRUGMAN P. (1999): The Role of Geography in Development. In: *International Regional Science Review* 2., pp. 142-161.
- 150.KRUGMAN P. (2000): A földrajz szerepe a fejlődésben. In: *Tér és Társadalom* 14. évf., (2000/4) pp. 1-21.
- 151.KUKELY GY. (2006): A nagyvárosok felértékelődése a külföldi működőtőke beruházások telephelyválasztásában. In: *Tér és Társadalom* 20. évf., (2006/4) pp. 111-125.
- 152.KUNZMANN K. R. (2009): Medium-sized Towns, Strategic Planning and Creative Governance in the South Baltic Arc, URL: [http://www.visible-cities.net/documents/KRK\\_MediumSized\\_Cities.pdf](http://www.visible-cities.net/documents/KRK_MediumSized_Cities.pdf), letöltve: 2014. július 19.
- 153.LASUÉN J. R. (1973): Urbanization and Development. In: *Urban Studies* (Vol. 10).
- 154.LENGYEL B. (2004): A tudásteremtés lokalitása: Hallgatóságos tudás és helyi tudástranszfer. In: *Tér és Társadalom*, 18(2) pp. 51-71.
- 155.LENGYEL B.; BAJMÓCY Z. (2013): Regionális és helyi gazdaságfejlesztés az evolúciós gazdaságföldrajz szemszögéből. In: *Tér és Társadalom*, 27(1) pp. 1-25.
- 156.LENGYEL I. (2003): Verseny és területi fejlődés. Szeged: JATE Press, p. 292.

157. LENGYEL I.; RECHNITZER J. (2000): A városok versenyképességéről. In: HORVÁTH Gy.; RECHNITZER J. (szerk.): *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón*. Pécs: Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, pp. 130-152.
158. LENGYEL I.; RECHNITZER J. (2004): *Regionális gazdaságtan*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
159. LENGYEL I. (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje. In: *Területi Statisztika*, (2006/2) pp. 131-147.
160. LEVER W. F. (1993): Competition within the European urban system *Urban Studies* 30, pp. 935-948.
161. LITZEL N. (2016): Does Embeddedness in Clusters Enhance Firm Survival and Growth? An Establishment-Level Analysis using CORIS Data. In: *Regional Studies*, DOI: 10.1080/00343404.2015.1115009.
162. LOVE J. H.; ROPER S.; HEWITT-DUNDAS N. (2010): Service Innovation, Embeddedness and Business Performance: Evidence from Northern Ireland. In: *Regional Studies*, (Volume 44, Issue 8) (2010) DOI: 10.1080/00343400903401568, pp. 983-1004.
163. LÖSCH A. (1940): The economics of location. In: *Yale University Press* (1954).
164. LUNDEVALL B-A. (ed.) (1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
165. LUX G. (2009): Az ipar hagyományos terei: A régi ipari térségek. In: *Tér és Társadalom* 23. évf., (2009/4) pp. 45-60.
166. MACKINNON D.; CHAPMAN K.; CUMBERS A. (2004): Networking, trust and embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, (Volume 16, Issue 2) (March 2004) pp. 87-106.
167. MAJOR IVÁN (1996): Az 1972-ben kiemelt 49 nagyvállalat életútja 1980 és 1993 között a mérlegadatok tükrében. In: *Pénzügykutató Rt., kézirat*
168. MALECKI E. J. (2010): Everywhere? The geography of knowledge. In: *Journal of Regional Science*, (Volume 50, Issue 1) pp. 493-513.
169. MATHEWS J. A. (2006): Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. In: *Asia Pacific Journal of Management*, (Volume 23, Issue 1) pp 5–27.
170. MATTES J. (2013): The Regional Embeddedness of Multinational Companies: A Critical Perspective. In: *European Planning Studies*, (Volume 21, Issue 4) (2013) pp. 433-451. DOI:10.1080/09654313.2012.722919
171. MCGUIRE M. (2000): Collaborative policy making and administration: The operational demands of local economic development. In: *Economic Development Quarterly* 3., pp. 278-291.
172. MÉSZÁROS R. (2000): A társadalomföldrajz gondolatvilága. Szeged: SZTE Gazdaság- és Társadalomföldrajzi Tanszéke, p. 91.
173. MÉSZÁROS Á. (2004): A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. In: *Külgazdaság*, 48 (4) pp. 48-59.
174. MEZEI C. (2006): A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása. In: *Tér és Társadalom* 20. évf., (2006/4) 85-96. p.
175. MEZEI C. (2008): The Role of Hungarian Local Governments in Local Economic Development. In: *Discussion Papers* No. 63. Pécs: Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Sciences (2008).
176. MEZEI K. (2001): Az egyetemek helye és szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben In: MEZEI C. (szerk.): *Évkönyv 2001*. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, pp. 56–68.
177. MIHÁLYI P. (2000): Privatizáció és globalizáció – avagy az *Anti-equilibrium* újrafelfedezése. In: *Közgazdasági Szemle*, (2000. November) pp. 859-877.
178. MOLNÁR E. (2013): Egy dinamikus iparág foglalkoztatási hatásainak földrajzi aspektusai: a magyarországi autóipar esete. In: *Területi Statisztika*, 53(4) pp. 322–339.



179. MYRDAL G. (1957): *Economic theory and under-developed regions*. London. University Paperbacks, Methuen.
180. NAGY G. (2002): Nagyvállalati típusok - működési stratégiák. In: *Tér és Társadalom* 2. szám, pp. 41-52.
181. NAGYNÉ MOLNÁR M. (2011): A területi egyenlőtlenségek főbb összefüggései. In: BACSI ZS.; FORMAN B.; KÁPOSZTA J.; NAGYNÉ MOLNÁR M.; PÉTER B.; KÁPOSZTA J. (szerk.): *Regionális gazdaságtan*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, pp. 200-255.
182. NÁRAI M. (2012): Az autógyártáshoz, járműiparhoz kapcsolódó vállalkozások innovációs tevékenységének feltárása. Az innovációs tevékenységet befolyásoló külső-belső tényezők a beszállítói hálózatban. In: Rechnitzer J. – Smahó M. (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép-Európában és Magyarországon*. Széchenyi István Egyetem – Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr. 46–61.
183. NELSON R.; WINTER S. (1977): In search of useful theory of innovation. In: *Research Policy*, (vol. 6, issue 1) (1977) pp. 36-76.
184. NELSON R. R. (1994): The Co-evolution of Technology, Industrial Structure, and Supporting Institutions. In: *Industrial and Corporate Change* 3(1), p. 47.
185. NEMES NAGY J. (1998): A tér a társadalomkutatásban. Budapest: Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület.
186. NEMES NAGY J. (1999): Elágazó növekedési pályák az ezredvégi Magyarországon. In: NEMES NAGY J. (szerk.): *Helyek, terek, régiók. — Regionális Tudományi Tanulmányok*. Budapest: 4. ELTE TTK Regionális Földrajzi Tanszék, pp. 65-86.
187. NEMES NAGY J. (2005): Fordulatra várva – a regionális egyenlőtlenségek hullámai. elérhető: <http://geogr.elte.hu/REF/PDF/nnj-hullamok.pdf>, letöltve: 2016. október 4.
188. NEMES NAGY J. (2009): *Terek, helyek, régiók*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
189. NEMES NAGY J.; RUTTKAY É. (1987): A műszaki innováció néhány földrajzi jellemzője Magyarországon. In: *Tér és Társadalom*. 1(2), pp. 19-30.
190. NEUFERT E. (2014): *Építés- és tervezéstan*. Kézikönyv építészek, tervezők, beruházók, kivitelezők, oktatók és hallgatók számára. Dialóg Campus Kiadó. p. 572.
191. NORTH D. C. (1991): Institutions. In: *Journal of Economic Perspectives*, 5(1) pp. 97-112.
192. OHMAE K. (1989): Managing in a borderless world. In: *Harvard Business Review*, (May-June 1989) elérhető: <https://hbr.org/1989/05/managing-in-a-borderless-world>, letöltve: 2016. október 3.
193. PALÁNKAI T. (szerk.) (2011): Magyarország integrációs profilja. Tanulmányok az európai integráció témaköréből, IV. füzet, Szombathely: Savaria University Press, pp. 7–60.
194. PALÁNKAI T.; MIKLÓS G. (2014): Magyarország integrációs profilja. Az európai integráció negyedszázados és a magyar EU-tagság tízéves mérlege. In: *Közgazdasági Szemle* 61. évf., pp. 452–485.
195. PALÁNKAI T.; KENGYEL Á.; KUTASI G.; BENCZES I.; NAGY S. GY. (2011): *A globális és regionális integráció gazdaságtana*. Akadémiai Kiadó, Budapest
196. PARÓCZAI P.; PARÓCZAI V.; ifj. PARÓCZAI P. (2005): A makrogazdaság terület alapú irányításának néhány dilemmája, elérhető: [http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/tek\\_2005\\_25.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2005_25.pdf)
197. PARR J. B. (1999): Growth-pole Strategies in Regional Economic Planning: A Retrospective View Part 1. Origins and Advocacy. In: *Urban Studies*, 36(7).
198. PARRILLI M. D. (2013): Collective efficiency, policy inducement and social embeddedness: Drivers for the development of industrial districts. In: *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, (volume 25, Issue 7-8), Special Issue: The Myths of Entrepreneurship? Exploring assumptions in entrepreneurial research.
199. PAVLINEK P.; SMITH A. (1998): Internationalization and Embeddedness in East-Central European Transition: The Contrasting Geographies of Inward Investment in the Czech and Slovak Republics. In: *Regional Studies*, (volume 32, issue 7) (1998) pp. 619-638 DOI: 10.1080/00343409850119517.

- 200.PÁLNÉ KOVÁCS I. (2003): A területfejlesztés irányítása. In: *PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Habilitációs Előadások sorozata*. Pécs: PTE KTK.
- 201.PÁTHY Á.; RÓBERT P. (2012): A járműipari beszállítók körében végzett kérdőíves felmérés módszertana. In: Rechnitzer J, Smahó M (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft. pp. 18-25.
- 202.PERROUX F. (1955): Note sur la notion de poles croissance. *Economic Appliquee*, 1 & 2, pp. 307-320 (Translated by Mette Monsted, (1974)).
- 203.PERROUX F. (1950): Economic space: theory and applications. In: *Quarterly Journal of Economics* 64., pp. 90-97.
- 204.PERROUX F. (1964): *L'Économie du XXe siecle*. PUF, Paris.
- 205.PERRY T. S. (1995): "How small firms innovate: Designing a culture for creativity." In: *Research Technology Management*, 38(2) pp. 14-20.
- 206.POLÁNYI K. (1944): *The Great Transformation – The political and economic origins of our time*. New York: Farrar&Rinehart.
- 207.PULJIZ J. (2004): Economic Development. — How to Improve Development on Local Level? In: *Handbook with Best Practice Examples from South-East Europe*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, pp. 9-24.
- 208.RATAJCZAK-MROZEK M. (2014): Companies' Simultaneous Embeddedness in Local, International and Global Networks - a Conceptualisation from the Perspective of Local Enterprises and Their Degree of Internationalisation. In: *The Poznan University of Economics Review*, (1/2014) pp. 31-47.
- 209.RECHNITZER J. (1998a): *Területi stratégiák*. Pécs, Dialóg Campus.
- 210.RECHNITZER J. (1998b): A határ menti városok aranypatkója. In: *Előadás vázlat. Elhangzott: Az Alföld a XXI. század küszöbén c. konferencián, Békéscsaba (1998. november 12-13)*.
- 211.RECHNITZER J.; PÁTHY Á.; BERKES J. (2014): A magyar városhálózat stabilitása és változása. In: *Tér és Társadalom*, (2014/2) pp. 105-127.
- 212.RECHNITZER J. (2016): A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód. In: *Studia Regionum sorozat*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
- 213.REESE L.A. (1997): The use of planning methodologies in local economic development decision-making. In: *Environment and Planning. C: Government and Policy*. 3., pp. 285-303.
- 214.REHFELD D. (2012): Modes of regional embeddedness: companies in seven European regions compared. In: *Innovation and institutional Emdeddedness of Multinational Companies*. Cheltenham, UK.Northampton, MA, USA: Edward Elgar. p. 361.
- 215.REISINGER A. (2012): A járműipari beszállítók kapcsolati hálója. In: Rechnitzer J, Smahó M (szerk.): *A járműipari beszállítói hálózat Kelet-Közép Európában és Magyarországon*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft. pp.62-80.
- 216.REVILLA DIEZ J.; BERGER M. (2005): The role of multinational corporations in metropolitan innovation systems: empirical evidence from Europe and Southeast Asia. In: *Environment and Planning A*, Pion Ltd, London, vol. 37(10), pp. 1813-1835.
- 217.ROSKI M., HALBFAS B., VOLKMANN C. (2013): The Effects of the Social and Cultural Embeddedness of (FE)Male Entrepreneurs and the Consequences for Regional Policy. In: *Regions Magazine*, (vol. 292, issue 1) p. 19.
- 218.SASSEN S. (1991): *The Global City: New-York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press.
- 219.SASSEN S. (2000): New frontiers facing urban sociology at the Millennium. In: *The British Journal of Sociology* 1., pp. 143-161.
- 220.SCHOLTE J. A. (2008): *Defining Globalisation. The World Economy*. Blackwell, Oxford: Blackwell. pp. 1471–1502.

221. SCHUMPETER J. A. (1930): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin. Magyar kiadás (1982) In.: Lengyel György (szerk.) *A vállalkozó: Történeti gazdaszociológia válogatás*. Szociológiai füzetek 28. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, pp. 29–49.
222. SCHUMPETER J. A. (1935): The analysis of economic change. In: *The Review of Economic Statistics*, reprinted in American Economic Association (1944). Philadelphia, Blakiston: Readings in Business Cycle Theory.
223. SCHUMPETER J. A. (1950): *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3d ed. 1942. New York: Harper and Brothers, letölthető:  
<http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>
224. SIKOS T. T. (szerk.) (1984): Matematikai és statisztikai módszerek alkalmazási lehetőségei a területi kutatásokban. In: *Földrajzi tanulmányok* 19. Budapest: Akadémiai kiadó.
225. SIKOS T. T. (szerk.) (2015): A budapesti agglomeráció nyugati kapuja. Budaörs, Törökbálint, Biatorbágy. Budapest: Szent István Egyetemi Kiadó. p.208.
226. SIMAI M. (2000): Külföldi tőkebefektetések és a nemzeti innovációs-termelési rendszerek. In: MTA Világ gazdasági Kutatóintézet: *A működőtőke kivitele és a technikai fejlődés a 21. század küszöbén*. (Oktatási Minisztérium) pp. 7-49.
227. SIMAI M.; GÁL P. (2000): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Vállalatok, államok, nemzetközi szervezetek. Budapest: Akadémiai Kiadó.
228. STAEHR K. (2013): Economic Growth in Central and Eastern Europe. Convergence, Capital Flows and Crisis. UCL SSEES Workshop “Transition economics meets new structural economics” London, United Kingdom, 25-26 June 2013.
229. STEINLE C.; SCHIELE H. (2008): Limits to Global Sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management* (03/2008), 14(1), pp. 3-14 DOI: 10.1016/j.pursup.2008.01.001
230. STORPER M. (1992): The limits of globalisation: Technology districts and international trade. In: *Economic Geography* 1., pp. 60-93.
231. STÖHR W.B. (2001): Subsidiarity: A Key Concept for Regional Development Policy. — Stöhr, W.B. et al. (eds.) *New Regional Development Paradigms. Volume 3: Decentralization, Governance, and the New Planning for Local-Level Development*. Greenwood Press, London. pp. 35-51.
232. STÖHR W.; TÖDLING F. (1977): Spatial Equity — Some Anti-Theses to Current Regional Development Strategy. In: *Papers of the RSA*, (vol. 38) pp. 33-54.
233. SÜLI-ZAKAR I. (2005): Régió, regionalizmus és regionalizáció. TERD (The Impact of Tertiary Education on Regional Development program), elérhető:  
[http://terd.unideb.hu/doc/sz\\_part.pdf](http://terd.unideb.hu/doc/sz_part.pdf)
234. SYRETT S. (1995): *Local Development: Restructuring. Locality and Economic Initiative in Portugal*. Avebury: Ashgate Publishing Company.
235. SZALAI E. (1989): *Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdekek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
236. SZÁNTÓ Z. (1994): A gazdaság társadalmi beágyazottsága. In: *Szociológiai Szemle*, (1994/3) pp. 141-145.
237. SZANYI M. (1997): Elmélet és gyakorlat a nemzetközi működőtőke-áramlás vizsgálatában. In: *Közgazdasági Szemle* 6., pp. 452-477.
238. SZIRMAI V. (1988): "Csinált" városok. Budapest: Magvető Kiadó.
239. SZIRMAI V. (szerk.) (2015): *A területi egyenlőtlenségektől a társadalmi jól-lét felé*. Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola.
240. TEPERICS K.; DOROGI Z. (2014): Az egyetemek gazdasági és regionális hatásai. In: *Educatio*, (2014/3) pp. 451-461.
241. TOBLER W. R. (1970): A computer model simulating urban growth in the Detroit Region. In: *Economic Geography* 46., pp. 234-240.

242. TÓTH B. I. (2010): Az immateriális és a területi tőke összefüggései. In: *Tér és Társadalom* 1., pp. 65–81.
243. TÓTH J. (1981): A településhálózat és a környezet kölcsönhatásának néhány elméleti és gyakorlati kérdése. In: *Földrajzi értesítő* 30. 2–3., pp. 267–291.
244. TÓTH T. (2016): A tervezés szerepe a fejlesztés folyamatában. In: SZÜGYI GY.; RITTER K.; BAKOS I. M.; GERENCSÉR I. (szerk.): *A képzési rendszer megvalósítása az önkormányzatok gazdaságfejlesztési feladatainak támogatására*. 567. p. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 209-211.
245. UZZI B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly*, (vol. 42, issue 1) pp. 35-67.
246. UZZOLI A. (2011): A mélyhűtött szuburbanizációtól a globalizáció csapdái át a regionális tudomány igazságkereséséig. In: *Interjú Enyedi György akadémikussal, Tér és Társadalom* 25. évf., (2011/1) pp. 151-155.
247. VARJÚ V. (2015): Környezetpolitika és/vagy területfejlesztés. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
248. VÁPÁR J. (2012): A külföldi működőtőke-befektetések regionális szerkezete és a befektetésösztönzés Magyarországon. In: *PhD Disszertáció*. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola. Győr-Düsseldorf.
249. VÁPÁR J. (2013): A német működőtőke-befektetések Magyarországon. In: *Tér és Társadalom*, 27 (1) pp. 129-144.
250. VENTURA F.; MILONE P.; VAN DER PLOEG J. D. (2010): Understanding rural development dynamics. In: MILONE P.; VENTURA F. (eds.): *Networking the rural*. Assen: Van Gorcum, pp. 1–29.
251. VOSZKA É. (1997): A dinoszauruszok esélyei. Budapest: Pénzügykutató Rt.–Perfekt Kiadó, pp. 397.
252. WATTS H. D.; WOOD A. M.; WARDLE P. (2006): Owner-managers, clusters and local embeddedness: small firms in the Sheffield (UK) metal-working cluster. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, (volume 18, issue 3) (May 2006) pp. 185-205.
253. WEI Y. H. D. (2015): Network Linkages and Local Embeddedness of Foreign Ventures in China: The Case of Suzhou Municipality. In: *Regional Studies* (volume 49, issue 2) (2015) DOI: 10.1080/00343404.2013.770139, pp. 287-299.
254. WILLIAMSON J. (1965): Regional inequality and the process of national development. In: *Economic Development and Cultural Change* 14, pp. 3-45.
255. WONG C. (1998): Determining factors for local economic development: The perception of practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK. In: *Regional Studies* 8., pp. 707-720.
256. WOOD S.; COE N. M.; WRIGLEY N. (2016): Multi-Scalar Localization and Capability Transference: Exploring Embeddedness in the Asian Retail Expansion of Tesco. In: *Regional Studies*, (volume 50, issue 3) (2016) pp. 475-495 DOI: 10.1080/00343404.2014.926317.
257. WOOD S.; REYNOLDS J. (2014): Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments. In: *Regional Studies*, (volume 48, issue 8) (August 2014) pp. 1371-1390.
258. YEUNG M. Li. (2000): Transnational Corporations and Local Embeddedness: Company Case Studies from Shanghai, China. In: *The Professional Geographer*, (volume 52, issue 4) (November 2000) pp. 624–635 DOI: 10.1111/0033-0124.00251
259. ZHANG J. (2013): Related Variety, Global Connectivity and Institutional Embeddedness: Internet Development in Beijing and Shanghai Compared. In: *Regional Studies*, (volume 47, issue 7) (2013). Special Issue: Theme issue: Regions as Knowledge and Innovative Hubs, DOI: 10.1080/00343404.2011.622744

## Internetes hivatkozások:

- 260.1313/2012. (VIII. 27.) Korm. határozat Kecskemét és térsége kiemelt járműipari központtá nyilvánításáról
- 261.1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről
- 262.A Kormány 1707/2013. (X. 8.) Korm. határozata Miskolc és térsége kiemelt fejlesztési központtá nyilvánításáról
- 263.[http://www.ahkungarn.hu/fileadmin/ahk\\_ungarn/Dokumente/Wirtschaftsinfos/HU/Foerderung/Felmeres\\_Eredmenyek\\_20131217.pdf](http://www.ahkungarn.hu/fileadmin/ahk_ungarn/Dokumente/Wirtschaftsinfos/HU/Foerderung/Felmeres_Eredmenyek_20131217.pdf)
- 264.AUDI globális CSR jelentés 2012, elérhető: <http://www.audi-cr2014.de/uploads/files/172093525563796609-audi-cr-report2012-en.pdf>
- 265.BME (2014): Hazai középületek, elérhető: <http://hazai.kozep.bme.hu/hu/pipacs-audi-forum-rendezvenykozpont-gyor/>
- 266.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2005): Territorial state and perspectives of the European Union. Scoping Document and Summary of Political Message. European Commission, Brussels. Letöltve: 2015. január 19.
- 267.Európa 2020 Stratégia, Európai Bizottság, elérhető: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_hu.htm). Letöltve: 2015. január 19.
- 268.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2010a): An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/files/communication\\_on\\_industrial\\_policy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/files/communication_on_industrial_policy_en.pdf). Letöltve: 2015. január 19.
- 269.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2010b): Europe 2020. <http://ec.europa.eu/eu2020>. Letöltve: 2015. január 19.
- 270.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2011): Industrial policy: Reinforcing competitiveness. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/files/comm\\_2011\\_0642\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/industrial-policy/files/comm_2011_0642_en.pdf). Letöltve: 2015. január 19.
- 271.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2012): A stronger European industry for growth and economic recovery. Letöltve: 2015. január 19.
- 272.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2013): Commission staff working document, Reindustrialising Europe, Member States' Competitiveness Report Available at: [file:///C:/Users/Nord/Downloads/Report\\_MSCompet\\_Sep2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nord/Downloads/Report_MSCompet_Sep2014%20(1).pdf). Letöltve: 2015. január 19.
- 273.EUROPEAN COMMISSION (2014a): For a European industrial renaissance. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014DC0014>. Letöltve: 2015. január 19.
- 274.EURÓPAI BIZOTTSÁG (2014b): Commission staff working document, Reindustrialising Europe, Member States' Competitiveness Report. [file:///C:/Users/Nord/Downloads/Report\\_MSCompet\\_Sep2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nord/Downloads/Report_MSCompet_Sep2014%20(1).pdf). Letöltve: 2015. január 19.
- 275.EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE (2014): Opinion of the European Economic and Social Committee on the 'Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialisation, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE6859&from=EN>
- 276.Geotermikus energia a győri Audi-gyárban. Energiacentrum 2014. május 20.  
Letölthető: <http://www.energiacentrum.com/zoldenergia/geotermikus-energia-a-gyori-audi-gyarban/>
- 277.Geotermikus hő a győri távhőszolgáltatásban. Győrplusz 2014. szeptember 25.  
Letölthető:[http://gyorplusz.hu/article/geotermikus\\_ho\\_a\\_gyori\\_tavhoszolgáltatásban.html](http://gyorplusz.hu/article/geotermikus_ho_a_gyori_tavhoszolgáltatásban.html)
- 278.Győr MJV 2014-2030 időszakra vonatkozó Településfejlesztési Koncepciója, 2014 (<https://www.nth.gov.hu/hu/media/download/444>)
- 279.HITA (Hungarian Investment and Trade Agency, Nemzeti Külgazdasági Hivatal) (2012): Automotive Industry in Hungary. Budapest

280. Kecskemét Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiójának készítéséről szóló előzetes tájékoztató, 2014 (<http://www.kecskemét.hu/?r=20106&c=25648&print=1>)
281. Központi Statisztika Hivatal, A közúti közlekedés területi jellemzői, 2013
282. Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014-2020 közötti időszakra vonatkozóan, letölthető: <https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/eu-2014-2020/partnersegi-megallapodas>
283. Mercedes Autógyár. Metszet építészeti folyóirat 2011. november-decemberi száma. Letölthető: <http://tervlap.hu/cikk/show/id/886>
284. Miskolc MJV 2014-2030-as időszakra vonatkozó Településfejlesztési Konceptiója, 2014 ([www.miskolc.hu/sites/default/files/.../miskolc\\_mjv\\_telepulesfejlesztési\\_koncepcioja.pdf](http://www.miskolc.hu/sites/default/files/.../miskolc_mjv_telepulesfejlesztési_koncepcioja.pdf))
285. Mit hozott Magyarországra a Mercedes? Népszabadság, 2015. augusztus 1. Letölthető: <http://nol.hu/gazdasag/mit-hozott-a-mercedes-1554771>
286. Nemzetgazdasági minisztérium közlemény (2014): elérhető: <http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/hirek/cel-hogy-2018-ig-20-autoipari-innovacios-kozpont-legyen-magyarorszagon>, letöltve: 2015. június 19.
287. Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) Járműipari konferencia előadásai és sajtóközleménye, 2015. március 10.
288. Nemzetközi Energia Ügynökség (2012): Global transport outlook to 2050, elérhető: [https://www.iea.org/media/workshops/2013/egrdmobility/DULAC\\_23052013.pdf](https://www.iea.org/media/workshops/2013/egrdmobility/DULAC_23052013.pdf)
289. OECD Territorial Outlook 2001 Edition, 292 pages, OECD, Paris 2001
290. RÁBA MVG produktív csarnokok (1960-1980). Modern Győr 2014. Elérhető: <https://moderngyor.com/2014/01/04/raba-csarnokok/>
291. Robert Bosch Stiftung, elérhető: <http://www.bosch.com/en/com>
292. The World Bank, definition: What is Local Economic Development (LED)?
293. UNCTAD (2003): World Investment Report 2003, United Nations: New York and Geneva.
294. Világbank (2004): A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve, elérhető: <http://documents.worldbank.org/curated/en/211891468140975725/pdf/337690HUNGARIAN0led1primer01PUBLIC1.pdf> (munkacsoport tagjai: Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy).
295. WORKSHOP ON EVOLUTIONARY ECONOMIC GEOGRAPHY in Central and Eastern Europe, Budapest, 2013, <http://www.krtk.mta.hu/our-news>
296. WORLD ECONOMIC FORUM: *The future of manufacturing*, April 2012, <http://www.weforum.org/reports/future-manufacturing>, Letöltve: 2015. január 23.

## 6.2 Lakossági kérdőív

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Józsa Viktória vagyok, és doktori dolgozatomhoz végzek felmérést a Magyarországon működő nagyvállalatok lakossági megítélésével kapcsolatosan. A nagyvállalatok a mindennapi életben egyre meghatározóbb szereppel bírnak. Kérdőívem arra keresi a választ, hogy mi az általános vélekedés ezekről a nagyvállalatokról, valamint hazánkban folytatott tevékenységük milyen változásokat hoz, vagy hozhat egy-egy település, kiemelten a városlakók életében. Véleménye nagyban hozzájárul a kutatásom eredményességéhez, ezért tisztelettel kérném önkéntes és anonim együttműködését körülbelül 5 perc erejéig, az alábbi kérdőív kitöltéséhez.

### NAGYVÁLLALATOK HELYI BEÁGYAZÓDÁSA

#### 1. Kérem, válasszon, melyik állítás jellemző Önre az alábbiak közül!

- a) Jelenleg nagyvállalatnál dolgozom. *(Ugrás a 2.A)-ra*
- b) Jelenleg nem nagyvállalatnál dolgozom, de szeretnék ott dolgozni. *(Ugrás a 2.B)-re*
- c) Jelenleg nem nagyvállalatnál dolgozom és nem is szeretnék ott dolgozni. *(Ugrás a 2.C)-re*

#### 2.A) Milyen tulajdonú vállalatnál dolgozik Ön?

- a) Külföldi tulajdonú.
- b) Hazai tulajdonú.

#### 2.B) Milyen nagyvállalatnál dolgozna szívesen?

- a) Külföldi tulajdonú.
- b) Hazai tulajdonú.
- c) Nem számít, hogy milyen tulajdonú a nagyvállalat.

#### 2.C) Mi az oka, hogy nem szeretne nagyvállalatnál dolgozni?

---

#### 3. Milyen fogalmak jutnak eszébe először egy nagyvállalattal kapcsolatosan?

*(Maximum 3!)*

---

#### 4. Ön szerint beágyazódnak-e a nagyvállalatok hazánkban a helyi környezetükbe?

nem                       igen, részben                       igen, teljesen

#### 5. Meg tudja határozni a beágyazódás fogalmát?

nem                       igen, mégpedig:

---

**6. Ön szerint a nagyvállalatok beágyazódnak-e a helyi környezet alábbi elemeibe? (Igen/Nem)**

<input type="checkbox"/>	gazdaság
<input type="checkbox"/>	társadalom
<input type="checkbox"/>	tudomány (beleértve oktatás)
<input type="checkbox"/>	(ön)kormányzat
<input type="checkbox"/>	természeti környezet
<input type="checkbox"/>	egyéb: .....

**7. Ön szerint milyen mértékben valósulnak meg az alábbi állítások?**

*(1 - egyáltalán nem valósul meg, 5 - teljes mértékben megvalósul)*

	1	2	3	4	5
A nagyvállalatok hozzájárulnak a városok fejlődéséhez.					
A nagyvállalatok fontos elemei hazánk gazdaságának.					
A nagyvállalatok a modern kor rabszolgatartói.					
A nagyvállalatok elveszik a fejlődés lehetőségét a kis- és középvállalkozásoktól.					
A nagyvállalatok biztos, kiszámítható megélhetést biztosítanak a munkavállalók számára.					
A nagyvállalatok sokféle módon támogatják a helyi társadalmat, például szponzoráción keresztül.					
A nagyvállalatok környezetszennyezők.					
A kisvállalkozások jobban beágyazódnak a helyi környezetbe, mint a nagyvállalatok.					
A nagyvállalatok beágyazódása függ a helyi környezettől, társadalomtól is.					
Nyugat-Magyarországon a nagyvállalatok helyi szerepvállalása nagyobb, mint Kelet-Magyarországon.					

**8. Ön szerint a külföldi, vagy a magyar tulajdonú nagyvállalatok játszanak nagyobb szerepet egy település sikerességében?**

külföldi   
  magyar   
  nincs különbség   
  egyik sem játszik szerepet



**9. Ön melyik vállalattal azonosítja Miskolcot, illetve melyik üzem jelenlétére büszke?**

*Kérem, maximum 3 vállalatot jelöljön meg (1=legbüszkébb/legfontosabb)!*

<input type="checkbox"/>	Remy Automotive
<input type="checkbox"/>	Robert Bosch
<input type="checkbox"/>	Shinwa
<input type="checkbox"/>	Vodafone
<input type="checkbox"/>	DIGÉP

<input type="checkbox"/>	FUX
<input type="checkbox"/>	Sanofi-Chinoin
<input type="checkbox"/>	Miskolc-Lift
<input type="checkbox"/>	TAKATA
<input type="checkbox"/>	egyéb:.....

**10. Van-e családjában, ismeretségi körében olyan személy, aki a miskolci Robert Bosch cégek valamelyikénél dolgozik? Az 1-es és a 4-es válasz együtt is megjelölhető!**

1. Igen, van
2. Igen, több ilyen személyt is ismerek.
3. Nem, nem ismerek ilyen személyt.
4. Olyat (is) ismerek, aki ezen cégek beszállítójánál dolgozik.

**11. Megítélése szerint a miskolci Robert Bosch gyáraknak a helyi környezet mely elemeivel van kapcsolata, és az milyen színvonalú?**

	Kapcsolat megléte (Igen/Nem)	nem megfelelő	megfelelő	kiemelkedő
gazdaság				
társadalom (lakosság)				
tudomány (beleértve oktatás)				
(ön)kormányzat				
természeti és épített környezet				
egyéb: .....				

**12. Ön szerint pozitív vagy negatív hatása van a miskolci Robert Bosch üzemeknek a következőkre Miskolcon?**

*(Pozitív, negatív)*

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Munkanélküliség csökkentése.             | + | - |
| 2. Megújuló energiaforrások népszerűsítése. | + | - |
| 3. Infrastruktúra fejlesztése.              | + | - |

4. Életszínvonal emelkedése.	+	-
5. A bruttó hazai termék (GDP) növekedése.	+	-
6. A lakosság életszínvonal-emelkedése.	+	-
7. Innováció és kutatás-fejlesztés erősödése.	+	-
8. A fiatalok Miskolcon maradása.	+	-
9. Miskolc nemzetközi ismertsége.	+	-
10. Miskolc sikeressége.	+	-

**Kérem, válaszoljon a következő kérdésekre!**

Mi az Ön neve? *(Kérem aláhúzni!)* Férfi Nő

Melyik évben született? \_\_\_\_\_

Hol él (település neve)? \_\_\_\_\_

Hol él (település típusa: város/község)? \_\_\_\_\_

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége? \_\_\_\_\_

Milyen típusú szervezetnél dolgozik jelenleg:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | kis- és közepes vállalkozás, egyéni vállalkozó |
| <input type="checkbox"/> | nagyvállalatnak beszállító vállalat            |
| <input type="checkbox"/> | nagyvállalat                                   |
| <input type="checkbox"/> | felsőoktatási intézmény                        |
| <input type="checkbox"/> | egyéb költségvetési intézmény                  |
| <input type="checkbox"/> | diák/hallgató                                  |
| <input type="checkbox"/> | nyugdíjas                                      |
| <input type="checkbox"/> | jelenleg nem állok alkalmazásban               |
| <input type="checkbox"/> | egyéb: .....                                   |

**KÖSZÖNÖM SZÉPEN MEGTISZTELŐ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT!**

## 6.3 Vezetői személyes félig-strukturált interjú

### SZEMÉLYES INTERJÚ

#### Vállalati vezető – Miskolc

Téma: A helyi gazdaság, elsősorban a nagyvállalatok szerepe a helyi gazdaság fenntartható fejlesztésében – nagyvállalati beágyazódás

Időtartam: 90 perc

Módszer: félig-strukturált interjú, diktafon használata és minimális jegyzetkészítés

#### Bevezető kérdések

Név: .....

Beosztás: .....

Szervezet: .....

Kor: .....

Nem: .....

Lakóhely: .....

Interjú helye és időpontja: .....

# 1. A helyi gazdaságfejlesztés (HGF) szereplői - önkormányzatok

1.1 Véleménye szerint szükséges-e az önkormányzatoknak helyi gazdaságfejlesztéssel foglalkozniuk?

igen                       nem

1.2 Ön szerint zajlik-e helyi gazdaságfejlesztési tevékenység az Ön városában?

igen                       nem

Ha igen, ennek színvonala  
alacsony                       megfelelő                       kiemelkedő

1.3 Hogyan ítéli meg a helyi önkormányzattal való együttműködését az elmúlt 5-10 évben?

romlott                       változatlan                       javult

Vannak-e javítandó pontok, és ha igen, melyek azok?

.....

1.4 Milyen gyakorisággal egyeztet az önkormányzat vezetőivel?

évente, vagy ritkábban                       évente 2-3-szor                       gyakrabban

1.5 Ön szerint milyen a helyi és az országos/megyei kormányzat viszonya?

egymást kiegészítő                       semleges                       egymást nem támogató

1.6 Ön szerint melyik szintnek van a legnagyobb befolyása a helyi gazdaságfejlesztésre?

nemzeti                       megyei                       helyi                       egyéb: .....

1.7 Van-e tapasztalata helyi gazdaságfejlesztéssel kapcsolatosan más város(ok)ban?

igen                       nem

Ha igen, hol:

.....

## 2. A nagyvállalatok szerepe a helyi környezetben

2.1 Egyetért-e valamelyik állítással, illetve hogyan fogalmazná meg a nagyvállalatok szerepét?

- A. A nagyvállalatok, főleg a külföldiek, a modern kor rabszolgatartói Magyarországon.
- B. A nagyvállalatok a települések, helyi közösségek legfőbb szövetségesei.
- C. Saját megfogalmazásom:.....

2.2 Ön szerint „beágyazódnak”-e a nagyvállalatok a helyi környezetbe?

igen, teljesen       igen, részben       egyáltalán nem

2.3 Hogyan írná le/határozná meg a nagyvállalati beágyazódás fogalmát?

.....

2.4 Ön szerint beágyazódnak-e a nagyvállalatok a helyi környezet alábbi elemeibe (igen/nem)?

Általában a nagyvállalatok	A miskolci Bosch cégek
gazdaság	gazdaság
társadalom	társadalom
tudomány, beleértve oktatás	tudomány, beleértve oktatás
(ön)kormányzat	(ön)kormányzat
természeti és épített környezet	természeti és épített környezet
egyéb:.....	egyéb:.....

Kérem, mondjon példá(ka)t a fentiekre!

.....

2.5 Ön szerint van-e különbség a magyar és a külföldi tulajdonú vállalatok szerepe, beágyazódása között?

igen       nem

Ha igen, kérem indokolja!

.....

2.6 Ön szerint leírható-e a nagyvállalati beágyazódás folyamata és a beágyazottság állapota?

igen       nem

Ha igen, hogyan?

Beágyazódás folyamata	Beágyazottság állapota
modell(ekk)el, dinamikus (folyamat) alapon	modell(ekk)el, dinamikus (folyamat) alapon
statisztikai adatokkal	statisztikai adatokkal
projekt indikátorokkal	projekt indikátorokkal
egyéb :.....	egyéb :.....

2.7 Ön szerint mi (lenne) a legfontosabb szerepe a nagyvállalatoknak a fenntartható helyi gazdaságfejlesztési tevékenység kapcsán, vannak-e terveik erre vonatkozóan?

.....

2.8 Ön szerint van-e helyzetbeli/térbeli/időbeli különbség a beágyazottság foka között?

Tényező	Leírás	Különbség (igen/nem, melyik ágyazódik be jobban)
helyzete a termelési láncban	OEM / Tier 1-es szintű vállalat	
iparági helyzet	járműipar, elektronika, gyógyszeripar, technológia/munkaintenzív vagy mezőgazdaság / ipar / szolgáltatás / IKT	
földrajzi elhelyezkedés	Nyugat-Magyarország / Budapest / Kelet-Magyarország	
időbeliség	régebben hazánkban tevékenykedő / újonnan letelepedő	
települési hierarchia	főváros / megyeszékhely / kisváros / község	
telephelyek száma	egy / több telephellyel rendelkező az adott országban	
telephelyi tevékenység	gyártás / tesztelés / KFI / egyéb, ... hozzáadott érték alapján	
egyéb: .....		

2.9 Ön szerint milyen tényezők befolyásolják a vállalati beágyazódást? Kérem, jelölje relatív fontosságukat 1-5-ig terjedő skálán (1=jelentéktelen, 5= meghatározó jelentőségű)!

Tényező	Leírás	Fontosság (1-5)
helyi támogató környezet (hard tényezők)	fejlett / fejletlen régiók, megközelíthetőség, szabad iparterület	
helyi támogató környezet (soft tényezők)	önkormányzat, beszállítói kapcsolatok, klaszter, duális képzés, nemzetközi óvoda/iskola	
tulajdonviszony	magyar / külföldi / multinacionális	
méretnagyság	KKV / nagyvállalat	
egyéb: .....		

2.10 Ön hogyan ítéli meg magyarországi beszállítóit, az elmúlt 5-10 évben érzékel-e változást?

.....

.....

2.11. Véleménye szerint az Ön vállalatának helyi beágyazódása hozzájárul-e az alábbi tényezők pozitív irányú változásához a városukban? Kérem, jelölje meg az Ön szerint a nagyvállalati beágyazódás által leginkább befolyásolt 5 tényezőt (1=legkevésbé, 5= leginkább befolyásolt)!

Tényező	Leírás	Igen/ Nem	Befolyás mértéke (1-5)
rugalmas gazdasági szerkezet	diverzifikált gazdaság, gazdasági szereplők közötti együttműködés		
magas hozzáadott értékű tevékenységek	szolgáltató szektor fejlettsége, kiemelten KFI, duális képzés pénzügyi szektor		
tudásalapú termelés	technológia-intenzív, tőkeigényes és tudásigényes ágazatok, termelési kapacitások		
erős innovációs képesség	KFI kapacitások jelenléte, kooperatív KFI projektek, együttműködések, innovációk létrehozása és alkalmazása		
döntéshozatali helyszín	döntéshozatal helyben történik, saját tevékenység irányítása		
városi társadalom szerkezete	erős és gyarapodó középosztály, helyi szabadidős, kereskedelmi lehetőségek		
vonzó kulturális, természeti, épített környezet	esztétikus, színvonalas, változatos környezet, funkciók és szolgáltatások		
hatékony konfliktuskezelés	helyben felmerülő problémák hatékony, helyben történő, közös kezelése, megoldása		
erős és jelentős külső kapcsolatok	globális informatikai, szállítási, együttműködési kapcsolatok, hálózatok részei, nemzetközi (el)ismertség		
növekvő jövedelem és foglalkoztatás	egy lakosra jutó GDP, értékteremtés, HIPA bevételek növekedése		
növekvő környezetterhelés	szmog, környezetszennyezés, zaj- és egyéb terhelés növekedése		
„élhetőség” romlása	közlekedési dugók, túlszűfolttság, szegregáció		
egyéb: .....			

2.12 Véleménye szerint az Ön vállalatának helyi beágyazódása milyen előnyökkel és hátrányokkal, veszélyekkel jár vállalata számára?

Előnyök/lehetőségek	Hátrányok/veszélyek

### 3. A tudományos és oktatási intézmények szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben

3.1 Vállalatának van-e kapcsolata felsőoktatási intézménnyel?

igen  nem

Ha igen, melyik(ek)kel és milyen jellegű, rendszerességű, hatékonyságú?

.....

3.2 Vállalatának van-e kapcsolata középfokú oktatási intézménnyel?

igen  nem

Ha igen, melyik(ek)kel és milyen jellegű, rendszerességű, hatékonyságú?

.....

3.3 Vállalatának van-e kapcsolata alapfokú oktatási intézménnyel, és/vagy óvodával, bölcsődével?

igen  nem

Ha igen, melyik(ek)kel és milyen jellegű, rendszerességű, hatékonyságú?

.....

3.4 Vállalatának van-e kapcsolata kutatóintézettel/kutatóhellyel?

igen  nem

Ha igen, melyik(ek)kel és milyen jellegű, rendszerességű, hatékonyságú?

.....

3.5 Ön milyennek ítéli meg térségében az oktatás és a tudomány helyzetét?

nem megfelelő  megfelelő  kiemelkedő

Kérem, indokolja!

.....

3.6 Vállalata végez-e kutatás-fejlesztési tevékenységet a térségben?

igen  nem

3.7 Szükséges-e, és ha igen, milyen irányú elmozdulás a helyi KFI kapacitásban/folyamatokban, vannak-e KFI kapacitás telepítésére, fejlesztésére vonatkozó terveik?

.....

.....



#### 4. A helyi társadalom szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben

4.1 Az Ön vállalatának van-e kapcsolata a helyi társadalommal, annak szereplőivel?  
 igen  nem

Ha igen, pontosan mely szereplőkkel és milyen jellegű, rendszerességű, hatékonyságú?

.....

4.2 Ön szerint hogyan ítéli meg a helyi társadalom a nagyvállalatokat?

- A. A nagyvállalatok, főleg a külföldiek, a modern kor rabszolgatartói Magyarországon.
- B. A nagyvállalatok a települések, helyi közösségek legfőbb szövetségesei.
- C. Árnyaltabban, vagy változóan, mégpedig:

.....

4.3 Tervez-e az Ön vállalata a helyi társadalmat érintő fejlesztést/projektet? Ha igen, milyen területen és időtávban?

.....

.....

4.4 Ön szerint mely faktoroknak van szerepe egy település sikerességében? Kérem 1-5-ig terjedő skálán állítsa fontossági sorrendbe, 5-ös számmal jelölve a legfontosabbat!

<input type="checkbox"/>	gazdaság
<input type="checkbox"/>	társadalom
<input type="checkbox"/>	tudomány, beleértve oktatás
<input type="checkbox"/>	(ön)kormányzat
<input type="checkbox"/>	természeti és épített környezet
<input type="checkbox"/>	egyéb: .....

4.5 Kik, milyen módon tudnának pozitívan hozzájárulni Ön szerint hatékonyabban az Ön városa sikerességéhez?

.....

4.6 Ön szerint a helyben működő nagyvállalatok beágyazottsága befolyásolja-e egy adott település sikerességét?

nem  kis mértékben  nagy mértékben

Kérem, indokolja véleményét!

.....

**5. A természeti és épített környezet szerepe a helyi gazdaságfejlesztés kapcsán**

5.1 Az Ön vállalatának milyen a kapcsolata a természeti és épített környezettel?

nem megfelelő                       megfelelő                       kiemelkedő

Hogyan jellemezné ezt a viszonyt?

.....

5.2 Ön szerint van-e optimum az ipari tevékenység és a természeti környezet védelme között?

igen                       nem

Kérem, indokolja véleményét!

.....

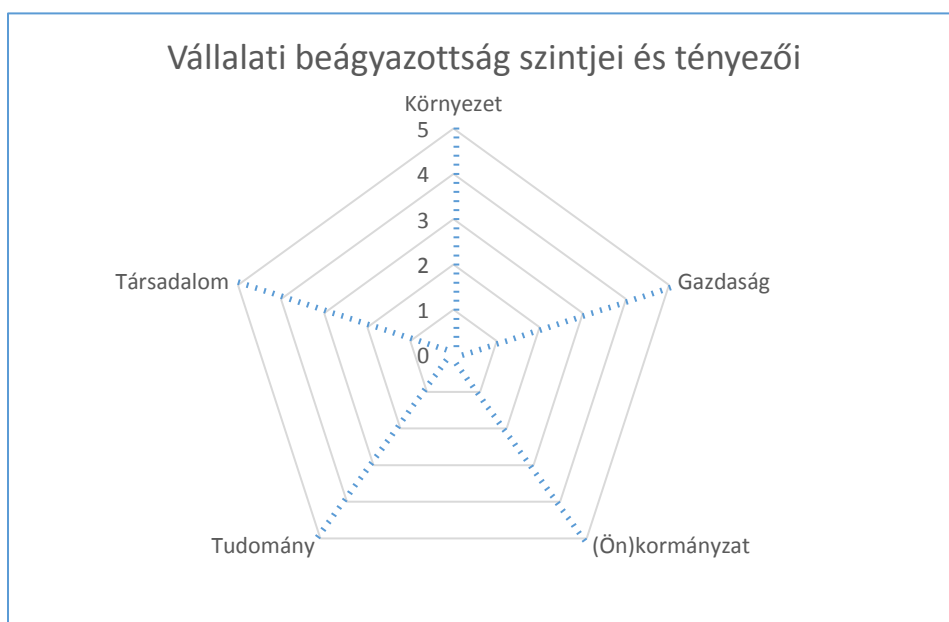
5.3 Vannak-e terveik környezetvédelmi/megújuló energetikai beruházásokra vonatkozóan?

igen                       nem

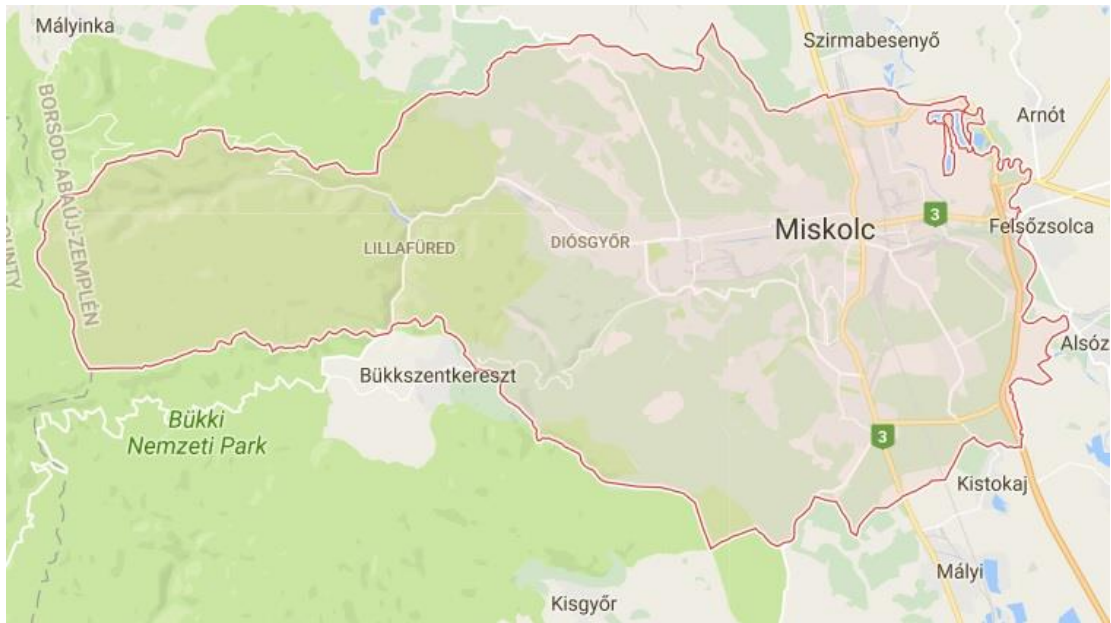
Ha igen, milyen jellegűek, és milyen időtávban?

.....

**6. Megítélése szerint az Ön vállalatának mi a beágyazottsági foka az alábbi tényezők szempontjából? (0=nincs, 5=nagyon magas fokú, intézményesült, konzorciumi/hálózatos együttműködés)**



**7. Kérem, rajzolja meg mentális térképét városáról az Ön szerint legfontosabb helyek megjelölésével!**



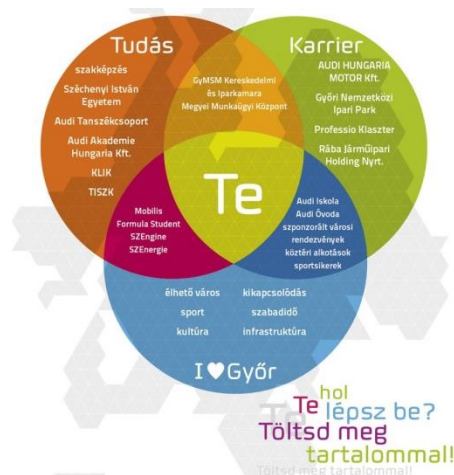
**KÖSZÖNÖM SZÉPEN MEGTISZTELŐ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT!**

**1. sz. melléklet: SZÁMSZERŰ ADATOK**

<b>HELYI KÖRNYEZET ELEMELI</b>	<b>Válasz Igen/Nem, kifejtés</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
<b>KORMÁNYZAT</b>				
Együttműködési megállapodás helyi önkormányzattal				
Részvétel helyi stratégiai tervezésben				
HIPA befizetés összege évente				
<b>GAZDASÁG</b>				
Magyarországi beszállítók száma				
Magyar tulajdonú beszállítók száma				
Klasztertagság				
Konzorciumi projekt				
<b>TUDOMÁNY</b>				
Duális szakképzésben résztvevők száma				
Duális felsőoktatásban résztvevők száma				
KFI konzorciumi projekt				
Más típusú kutatási együttműködés				
<b>TÁRSADALOM</b>				
Van-e CSR és más, kapcsolódó (pl. esélyegyenlőségi) stratégiájuk?				
Nemzetközi bölcsődei és óvodai ellátottak száma				
Nemzetközi iskolában tanulók száma				
Bejárást és/vagy lakhatást/egészségügyi ellátást segítő program				
<b>KÖRNYEZET</b>				
Van-e előírásuk/stratégiájuk környezetvédelem témában?				
Van-e projektjük a környezeti fenntarthatóság biztosítására?				

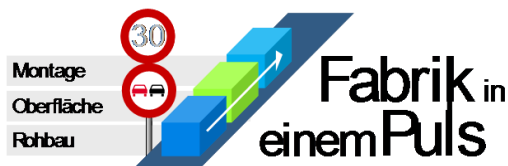
## 6.4 Kapcsolódó dokumentumok

Kép 1: A Győri Járműipari Életpálya Modell



Forrás: Győr MJV

Kép 2: Egy ritmusban lüktető gyár



Forrás: MBMH Kft.

Kép 3: 2014 az MBMH vállalati kultúrájának éve



Forrás: MBMH Kft.

Kép 4: Pozitív városi marketing üzenet vállalati megnyilvánulása



Forrás: RBHM Kft.

### Kép 5: Az Audi Hungaria Motor Kft 1993-ban és 2013-ban



(Forrás: Audi Hungaria Motor Kft.)

### Kép 6: A Mercedes telepítési helyszíne 2009-ben és 2014-ben



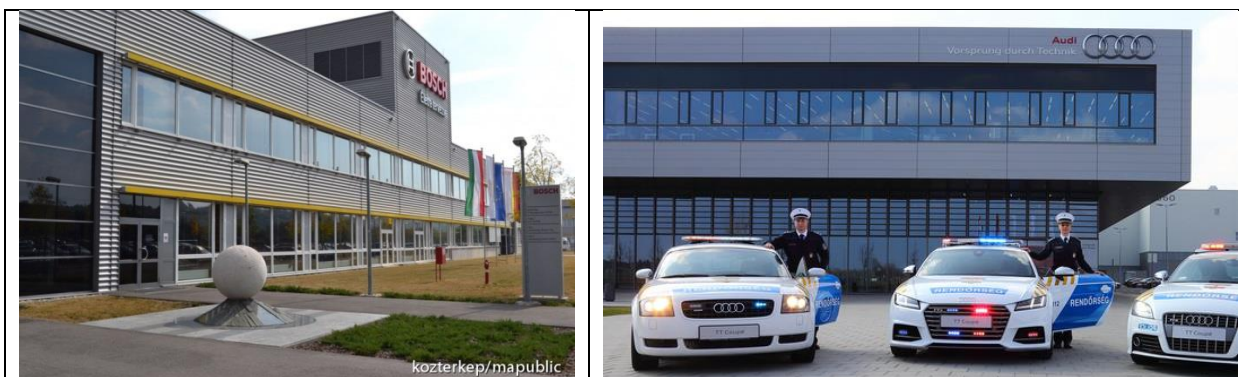
(Forrás: MBMH Kft.)

### Kép 7: A Robert Bosch csoport miskolci épületegyüttese 2013-ban



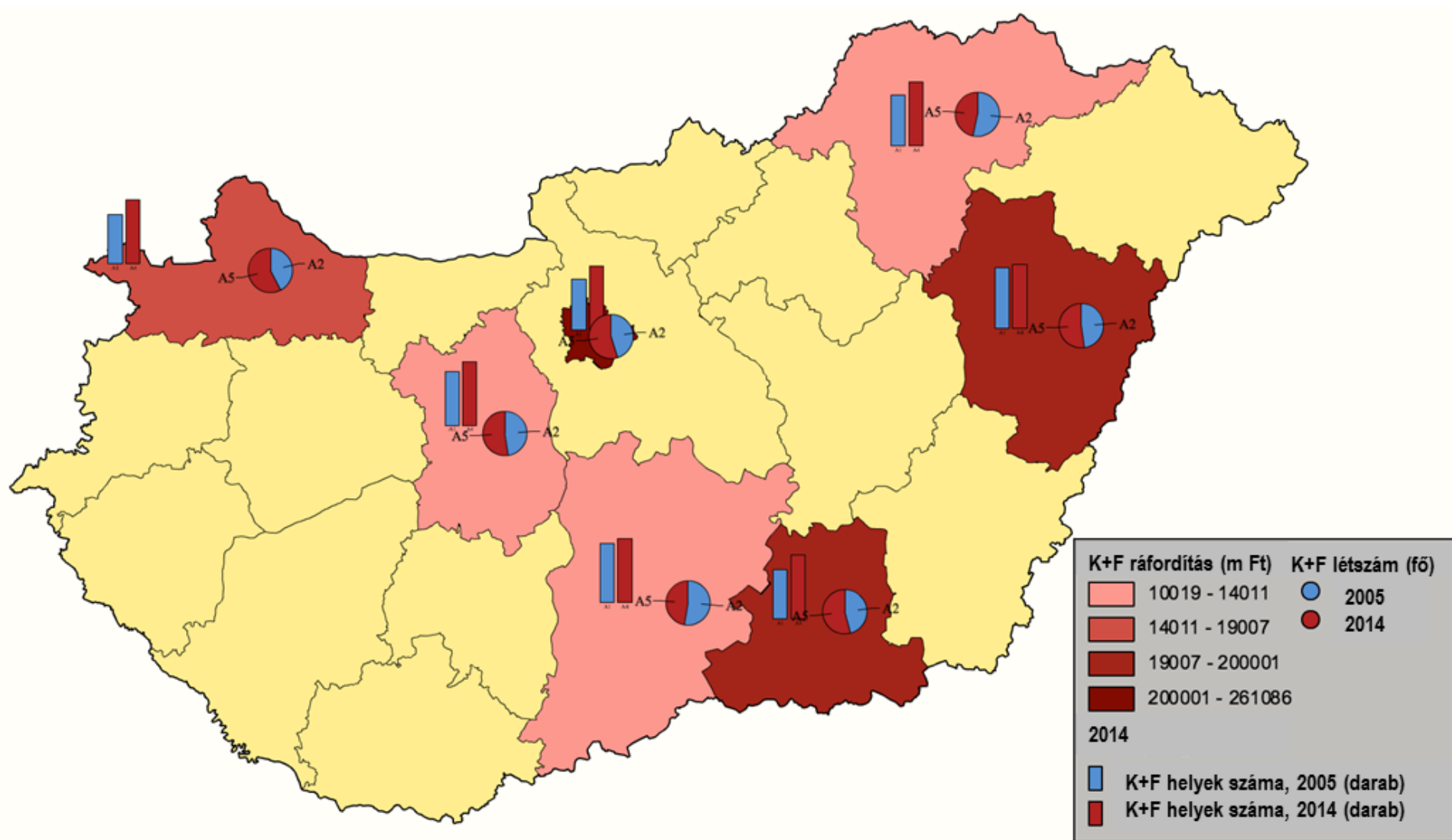
(Forrás: RBHM Kft.)

### Kép 8: Ipari épület homlokzatok



(Forrás: RBHM Kft.)

(Forrás: Audi Motor Hungaria Kft.)



6. térkép: K+F adatok összesítő bemutatása 2005-2014 között

Forrás: saját szerkesztés Geomarket szoftverrel, 2015

**42. táblázat: Alakosság fenntartásai a nagyvállalati munkavállalással szemben nemek szerint**

<b>Férfiak válaszai</b>	<b>Nők válaszai</b>
Szakmai fejlődés	Jobban szeretem a kisebb cégeket, ahol átláthatóbbak a viszonyok és nem egy fogaskerék vagyok a rendszerben, aki bármikor pótolható.
Nem vonzó számomra a nagyvállalati légkör, valamint nagyvállalati dolgozóként nehezen tudnám a családi vállalkozás dolgait is csinálni.	Korábban dolgoztam multinacionális vállalatnál, az ott szerzett tapasztalataim alapján nem szeretnék a jövőben nagyvállalat alkalmazottja lenni.
Eddig kisvállalkozásnál, felsőoktatási intézménynél és különböző társadalmi szervezeteknél dolgoztam. Jól érzem magam, megtaláltam a számításaimat ebben a közegben, emiatt nem szeretnék teljesen más típusú környezetben (nagyvállalati) dolgozni. A rugalmasság, kreatív gondolkodás, szélesebb döntési jogkör fontos számomra, amely egy nagyvállalatnál kevésbé tud megvalósulni.	Ott csupán egy porszem az ember egy nagy gépezetben. Én nem ilyen munkát végzek.
A multi kultúrában való szocializálódásról már lemaradtam koromnál fogva.	A környékemen nincs olyan nagyvállalat ahová a végzettségemnek megfelelően elmehetnék dolgozni, valamint nem tartom magam alkalmasnak a nagyvállalati elköteleződésre.
Szeretem átlátni a teljes céget és szeretem irányítani a saját cégemet.	Már dolgoztam és elég volt. Személytelen. Nem nekem való.
Jól érzem magam a jelenlegi munkakörömben – középiskolai tanárként.	Nem szeretem a sok embert körülöttem.
Van közszférában állásom.	Jelenlegi foglalkozásom megfelelő szakmai előremenetelt biztosít.
közalkalmazottként, illetve saját vállalkozásban képezem el a jövőmet	Mert az a pozíciótól és a feladat jellegétől függene, hogy dolgoznék-e ott, nem kifejezetten az alapján döntenék, hogy nagyvállalat-e, vagy sem.
Jelenleg külföldi tulajdonú középállalatnál dolgozom, és nem szeretnék váltani (nem vállalat méretek miatt).	Korábbi negatív tapasztalat a nagyvállalatokkal
Céljai, motivációi számomra áttekinthetetlenek, nehezen értelmezhető, abban az esetben, ha a management része lennék, gondot okozna a beosztottak irányában a tulajdonosi akarat érvényesítése, beosztott dolgozóként az egy csavar a gépezetben érzése keltené kellemetlen „élményeket érzéseket"	Családon keresztül „belelátam” a nagyvállalati életbe. Nem fontos az ember a nagyvállalati rendszerben, csupán a termelés teljesítése, a hozam növelése... stb. Az ember, aki termel nem fontos, csak az hogy mindig legyen aki termeljen (nagy fluktuációval működik szinte minden nagyvállalat).
Jelenlegi munkahelyemmel elégedett vagyok.	Mert a családasabb munkahelyeket jobban kedvelem.
Államigazgatásban dolgozom 35 éve!	Vállalkozóként független vagyok.
Saját cégemben dolgozom, független vagyok.	A multiknál való embertelenség, robotolás miatt.
Diplomám megszerzése óta vállalkozóként dolgozom, ezt a függetlenséget már nem szeretném feladni.	Nyugdíjas vagyok.
Mert a közigazgatásban dolgozom.	Nyugdíjas vagyok.
Dolgoztam nemzetközi multi cégnél (IBM) irodai pozícióban. Magyarországon az átlagnál jobban kihasználják – túlhajszolják a dolgozókat messze nemzetközi átlag alatti bérért. Ezen felül személytelen a légkör, kb. úgy éreztem magam, mint egy robot, számmal a hátán, aki ha kiesik valamilyen oknál fogva, másnap más áll a helyén.	A végzettségem.
Civil szektor társadalmi szerepvállalási lehetőségei nagyobbak.	Pedagógus vagyok.
nincs olyan irányú végzettségem, amit ott kamatoztatni tudnék	Jelenleg egy önkormányzatnál dolgozom, és így kiszámítható a munkaidő és a szabadidő.
Igazából attól függ, hogy milyen munkát és mennyiért. Az, hogy nagyvállalatnál e vagy sem, nem számít.	Maximálisan kihasználják a dolgozók tűrő képességeit a munka elvégzése tekintetében, hogy minél nagyobb profitra tegyenek szert, de sok esetben tárgyként kezelik a munkavállalókat.
nem becsüli meg az embert	Jelenleg GYES-en vagyok
munkaerő kizsákmányolása	Mindig is kisvállalatnál dolgoztam és ez megfelelő volt számomra.
Túlközpontosított irányítás. Döntési mechanizmusok lassúsága	Jobban szeretem az átlátható, ember központú vállalkozást.
Jelenleg egy középállalkozásnál dolgozom, amely cégcsoport kb. 500 főt foglalkoztat. Magyar tulajdonú. A mérete ellenére mégis családasnak mondható, mentes minden multicég negatívumaitól. Kiszámítható, hisz magyar tulajdonosként nem kell attól félni, hogy oda viszi a vállalkozást ahol épp olcsóbb a munkaerő vagy kedvezőbb az adózási környezet.	Személytelennek tartom.
Tervezői területen dolgozom és úgy gondolom, hogy szakmai előrehaladás szempontjából kedvezőbb a jelenlegi, kisebb vállalkozáson belüli munka. Továbbá elégedett vagyok a jelenlegi munkahelyemmel.	Kevésbé átláthatóak a folyamatok, elaprózódnak a munkafolyamatok.
Jelenleg saját cégemnél dolgozom, és elégedett vagyok a jelenlegi munkahelyemmel.	Inkább a kis létszámú, családas munkahelyet szeretem.



Jelenleg egyéni vállalkozóként dolgozom	Nyugdíjas vagyok, de nem szeretnék, mert közösségben szerettem dolgozni.
Jelenleg saját cégemnél dolgozom, és elégedett vagyok a jelenlegi munkahelyemmel.	Megfelelési kényszer.
Multinál szerzett rossz tapasztalat	Szeretek a jelenlegi munkahelyemen dolgozni.
Szeretem a családi hangulatot, nem szeretem a tömeget.	Dolgozók kizsákmányolása, személytelenség, az összetartás hiánya.
Jelenlegi munkahelyemen több, mint 20 éve dolgozom.	Szeretem a mostani munkámat, egyelőre nem szeretnék váltani.
Nem vonz.	Még nagyobb bürokrácia, egyéni érdekek semmibe vétele, fásultság.
Közsférában dolgozom, kötetlen munkaidőben, amit nem szeretnék feladni.	A mostani munkámmal elégedett vagyok.
Rossz szakmai tapasztalatok.	Mert szeretem a mostani munkahelyemet.
Elégedett vagyok a mostani állással.	Nem lenne elég, ha a munkafolyamat egy részével foglalkozhatnék csak. Szeretem végigvinni a teljes munkafolyamatot. Szeretek stratégiát alkotni.
Nem keresek állást.	A kis közösségben hiszek.
Az antihumánus és túlzott profitorientált attitűd a vállalatok részéről	Csak egy-egy részterületre látnék rá
Saját vállalkozásban szeretnék dolgozni.	A rugalmatlan munkaidő gyakran azt is jelenti, hogy munkaidőn túl is bent kell maradni (18-19 óráig is akár), amelyet kisgyermekes anyukaként nem tudnék vállalni.
Szeretem az egyéni munkát és szabadságot.	Jelenlegi munkahelyemen jól érzem magam, nem kívánok váltani.
	Elégedett vagyok a jelenlegi munkahelyemmel.
	Globalizációs szemlélet.
	Három kiskorú gyermekem van, és nem tartom családbarát munkahelynek.
	Nem lenne elég, ha a munkafolyamat egy részével foglalkozhatnék csak. Szeretem végigvinni a teljes munkafolyamatot. Szeretek stratégiát alkotni.
	Jól érzem magam a mostani nem nagyvállalati helyemen.
	Egész életemben K+F területen dolgoztam. Igazából, ha az élet úgy hozná, el tudnák képzelni nagyvállalati környezetben folytatni tevékenységemet, de csakis K+F területen.
	Szakmámra nem jellemző vállalkozási forma.

*Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016*

## 6.5 Ábra- és táblázatjegyzék

1. TÁBLÁZAT: A SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS VÁZLATA .....	9
2. TÁBLÁZAT: A GLOBALIZÁCIÓ HAZAI VONATKOZÁSAINAK ÖSSZEFOGLALÁSA .....	13
3. TÁBLÁZAT: AZ ÚJRAIPAROSODÁS FOLYAMATÁNAK ELEMEI .....	14
4. TÁBLÁZAT: AZ EU-S SZAKPOLITIKA ÉS A HAZAI VIZSGÁLT GYAKORLATOK VISZONYA .....	16
5. TÁBLÁZAT: A MAGYARORSZÁGI IPAROSÍTÁS SZAKASZAI ÉS JELLEMZŐI .....	20
6. TÁBLÁZAT: A HAZAI JÁRMŰIPAR KIHÍVÁSAI ÉS A LEHETSÉGES VÁLASZOK .....	21
7. TÁBLÁZAT: A LOKALIZÁCIÓ FOGALMÁNAK ÁTÉRTÉKELŐDÉSE .....	27
8. TÁBLÁZAT: A FŐBB JÁRMŰIPARI KÖZPONTOK MUNKANÉLKÜLSÉGI MUTATÓI (2015) .....	30
9. TÁBLÁZAT: A TELEPHELYELMÉLETEK SZAKASZAINAK ÉS JELLEMZŐINEK ÖSSZEFOGLALÁSA .....	32
10. TÁBLÁZAT: A HELYI SZINT ÉRTELMEZÉSI LEHETŐSÉGEI .....	44
11. TÁBLÁZAT: A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉSHEZ HASONLÓ TARTALMÚ FOGALMAK ÖSSZEFOGLALÁSA .....	45
12. TÁBLÁZAT: A HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS SZAKASZAI EURÓPÁBAN ÉS ÉSZAK-AMERIKÁBAN .....	48
13. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI BEÁGYAZOTTSÁG KONCEPTUALIZÁLÁSA A SZAKIRODALOMBAN .....	53
14. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI BEÁGYAZOTTSÁG OPERACIONALIZÁLÁSA A SZAKIRODALOMBAN .....	55
15. TÁBLÁZAT: A KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS HIPOTÉZISEK ÖSSZEFOGLALÁSA .....	58
16. TÁBLÁZAT: AZ ELVÉGZETT KUTATÁS MÓDSZERTANA .....	62
17. TÁBLÁZAT: A LAKOSSÁGI KÉRDŐÍVES KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐK SZOCIOGRÁFIAI JELLEMZŐI .....	62
18. TÁBLÁZAT: A KUTATÁS FŐBB JELLEMZŐI ÉS MÓDSZERTANA .....	63
19. TÁBLÁZAT: A TELEPÜLÉSEK ÉS A VÁLLALATOK SZEKUNDER VIZSGÁLATA SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN .....	64
20. TÁBLÁZAT: LAKÓNÉPESSÉGI ÉS BEJÁRÁSI ADATOK VIZSGÁLT TERÜLETI EGYSÉGENKÉNT 2011 (FŐ) .....	67
21. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁROSOK TELEPÜLÉSGAZDASÁGI SÚLYÁNAK VÁLTOZÁSA 1992-2011 KÖZÖTT .....	70
22. TÁBLÁZAT: BERUHÁZÁSOK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKÉNEK VÁLTOZÁSA A VIZSGÁLT MEGYÉKBEN 2008-2014 (M Ft) .....	71
23. TÁBLÁZAT: HELYI IPARÚZÉSI ADÓBEVÉTELEK A VIZSGÁLT VÁROSOKBAN ÉS EGY LAKOSRA VETÍTVE, 2014 .....	73
24. TÁBLÁZAT: KUTATÁS-FEJLESZTŐ HELYEK, LÉTSZÁM ÉS RÁFORDÍTÁS VÁLTOZÁSA, 2005-2014 KÖZÖTT .....	74
25. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT TELEPÜLÉSEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓK ALAPJÁN .....	78
26. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT TELEPÜLÉSEK TELEPÍTÉSI VONZERŐ NÖVELESÉT CÉLZÓ KEZDEMÉNYEZÉSEINEK BEMUTATÁSA .....	79
27. TÁBLÁZAT: ELNYERT UNIÓS TÁMOGATÁSOK A VIZSGÁLT VÁROSOKBAN A 2007-2013 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN ÉS A FIEK PROJEKTEK .....	83
28. TÁBLÁZAT: A NAGYVÁLLALATOKHOZ KAPCSOLÓDÓ LEGGYAKORIBB FOGALMAK .....	86
29. TÁBLÁZAT: A TELEPÍTÉSI VONZERŐ NÖVELESÉT CÉLZÓ TELEPÜLÉSI KEZDEMÉNYEZÉSEK BEMUTATÁSA .....	94
30. TÁBLÁZAT: AZ (ÖN)KORMÁNYZAT LAKOSSÁGI EMLÍTÉSE A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS KAPCSÁN .....	94
31. TÁBLÁZAT: SIKERKRITÉRIUMOK ÉS PROBLÉMÁK, VESZÉLYEK A HGF RENDSZER KIALAKÍTÁSÁBAN .....	97
32. TÁBLÁZAT: A GAZDASÁG LAKOSSÁGI EMLÍTÉSE A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS KAPCSÁN .....	100
33. TÁBLÁZAT: A TUDOMÁNY LAKOSSÁGI EMLÍTÉSE A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS KAPCSÁN .....	102
34. TÁBLÁZAT: A TÁRSADALOM LAKOSSÁGI EMLÍTÉSE A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS KAPCSÁN .....	105
35. TÁBLÁZAT: A KÖRNYEZET LAKOSSÁGI EMLÍTÉSE A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS KAPCSÁN .....	108
36. TÁBLÁZAT: A LEGKEVÉSBÉ ÉS LEGINKÁBB MEGVALÓSULÓ ÁLLÍTÁSOK A LAKOSSÁG VÉLEMÉNYE ALAPJÁN .....	109
37. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS ÉS BEÁGYAZOTTSÁG LEÍRÁSÁNAK MÓDJAI AZ INTERJUALANYOK SZERINT .....	111
38. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK ÖSSZEFOGLALÁSA .....	119
39. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA .....	125
40. TÁBLÁZAT: A NAGYVÁLLALATOK HOZZÁJÁRULÁSA A TELEPÜLÉSI SIKERESSÉGHEZ AZ INTERJUALANYOK SZERINT .....	134
41. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI BEÁGYAZOTTSÁG ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI A VÁLLALATOK ÉS A TELEPÜLÉSEK SZÁMÁRA .....	135
42. TÁBLÁZAT: ALAKOSSÁG FENNTARTÁSAI A NAGYVÁLLALATI MUNKAVÁLLALÁSSAL SZEMBEN NEMEK SZERINT .....	182
1. ÁBRA: AZ ÉRTEKEZÉS SZERKEZETE .....	7
2. ÁBRA: AZ ÚJRAIPAROSÍTÁS SZAKPOLITIKAI HÁTTERÉNEK BEMUTATÁSA .....	16
3. ÁBRA: JÁRMŰIPARI VÁLLALATOK HAZAI LETELEPEDÉSÉNEK IDŐSORA .....	29
4. ÁBRA: A MISKOLCI HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉSI IRODA SZERVEZETI HÁTTERE ÉS KAPCSOLATRENDSZERE, 2007- 2010 .....	35
5. ÁBRA: A HELIX INNOVÁCIÓS MODELLEK ÖSSZEFÜGGÉSEI .....	38
6. ÁBRA: LAKÓNÉPESSÉGI ADATOK TELEPÜLÉSENKÉNT 2001, 2011 ÉS 2015 ÉVEKBEN (FŐ) .....	66

7. ÁBRA: LAKÓNÉPESSÉGI ADATOK JÁRÁSONKÉNT 2001, 2011 ÉS 2015 ÉVEKBEN (FŐ) .....	66
8. ÁBRA: NÉPESSÉG ISKOLÁZOTTSÁG SZERINT 2011 (A MEGFELELŐ KORÚAK %-ÁBAN), FÉRFIAK .....	67
9. ÁBRA: NÉPESSÉG ISKOLÁZOTTSÁG SZERINT 2011 (A MEGFELELŐ KORÚAK %-ÁBAN), NŐK .....	67
10. ÁBRA: LAKÓNÉPESSÉGI ADATOK VÁLTOZÁSÁNAK OKAI, 2000-2012 KÖZÖTT (1000 LAKOSRA VETÍTVE) .....	68
11. ÁBRA: 1000 LAKOSRA JUTÓ MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA KISTÉRSÉGENKÉNT, 1999–2012 KÖZÖTT .....	69
12. ÁBRA: A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA NEMZETGAZDASÁGI SZEKTORONKÉNT, NŐK, 2008 (%-BAN) .....	69
13. ÁBRA: A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMA NEMZETGAZDASÁGI SZEKTORONKÉNT, NEMENKÉNT, 2013.....	70
14. ÁBRA: A LAKOSSÁGI KÉRDŐÍV JELENLEGI MUNKAHELYE ÉS PREFERENCIÁI NEM SZERINT (VÁLASZADÓK %-ÁBAN) .....	84
15. ÁBRA: A 25 ÉV ALATTI VÁLASZADÓK MUNKAHELY PREFERENCIÁI (VÁLASZADÓK %-ÁBAN) .....	85
16. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATOK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE .....	85
17. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS TÉNYÉNEK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE (VÁLASZADÓK %-ÁBAN) .....	86
18. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS TÉNYÉNEK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE MUNKAHELY SZERINT (VÁLASZADÓK %- ÁBAN).....	87
19. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS LÉTÉNEK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE KOROSZTÁLY SZERINT (VÁLASZADÓK %- ÁBAN).....	87
20. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS KAPCSÁN HASZNÁLT LAKOSSÁGI FOGALMAK SZÓHÁLÓJA.....	89
21. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS BEFOGADÓ KÖZEGE ÖT ELEMÉNEK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE .....	90
22. ÁBRA: A MISKOLCI ROBERT BOSCH CÉGEK BEÁGYAZÓDÁSÁNAK SZÍNVLONALA A BEFOGADÓ KÖZEG EGYES ELEMEI KAPCSÁN .....	95
23. ÁBRA: A MISKOLCI VÁLLALATOK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE, „LÁTHATÓSÁGA” .....	101
24. ÁBRA: A LAKOSSÁGI VÁLASZADÓK ISMERETSÉGI KÖRÉBEN A MISKOLCI BOSCH CÉGEKNÉL DOLGOZÓK (VÁLASZOK SZÁMA) .....	106
25. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATOK KÖRNYEZETSZENNYEZŐ VOLTÁNAK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE .....	109
26. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS ÁLTALÁNOS FOLYAMATMODELLJE .....	113
27. ÁBRA: AZ AUDI HELYI BEÁGYAZÓDÁSÁNAK MÉRFÖLDKÖVEI - GYŐR .....	113
28. ÁBRA: A ROBERT BOSCH CSOPORT HELYI BEÁGYAZÓDÁSÁNAK MÉRFÖLDKÖVEI - MISKOLC .....	114
29. ÁBRA: A MERCEDES-BENZ HELYI BEÁGYAZÓDÁSÁNAK MÉRFÖLDKÖVEI - KECSKEMÉT .....	115
30. ÁBRA: A “KÖTELEZŐ” TEVÉKENYSÉGEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	115
31. ÁBRA: A „SZABADON VÁLASZTOTT” TEVÉKENYSÉGEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA .....	116
32. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZÓDÁS SZAKASZAI .....	117
33. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATOK SZEREPÉNEK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE EGY TELEPÜLÉS SIKERESSÉGÉBEN A VÁLLALATI MÉRET ALAPJÁN .....	120
34. ÁBRA: A KIS- ÉS NAGYVÁLLALKOZÁSOK BEÁGYAZÓDÁSÁNAK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE MUNKAHELY ALAPJÁN	121
35. ÁBRA: A KIS- ÉS NAGYVÁLLALKOZÁSOK BEÁGYAZÓDÁSÁNAK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE KOROSZTÁLY SZERINT.	122
36. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATOK SZEREPVÁLLALÁSÁNAK LAKOSSÁGI MEGÍTÉLÉSE A VÁLLALATOK FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉSE ALAPJÁN.....	123
37. ÁBRA: A VÁLLALATI BEÁGYAZOTTSÁG ÁLLAPOTMODELLJE .....	126
38. ÁBRA: A BEÁGYAZOTTSÁG ÖSSZEHASONLÍTÓ MODELLJE A HÁROM VIZSGÁLT VÁLLALAT ESETÉBEN .....	127
39. ÁBRA: A MISKOLCI ROBERT BOSCH CÉGEK HELYI HATÁSAI A LAKOSSÁG MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN.....	129
40. ÁBRA: ANAGYVÁLLALATOK KAPCSÁN MEGFOGALMAZOTT ÁLLÍTÁSOK MEGVALÓSULÁSI FOKA A LAKOSSÁG SZERINT A BEÁGYAZÓDÁSRÓL ALKOTOTT VÉLEMÉNY SZERINTI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN.....	130
41. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATOK KAPCSÁN MEGFOGALMAZOTT ÁLLÍTÁSOK MEGVALÓSULÁSI FOKA A LAKOSSÁG SZERINT A BEÁGYAZÓDÁSRÓL ALKOTOTT VÉLEMÉNY SZERINTI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN.....	131
42. ÁBRA: A NAGYVÁLLALATOK KAPCSÁN MEGFOGALMAZOTT ÁLLÍTÁSOK MEGVALÓSULÁSI FOKA A VÁLASZADÓ JELENLEGI MUNKAHELYE SZERINTI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN .....	132
1. TÉRKÉP: A LEGFŐBB JÁRMŰIPARI BESZÁLLÍTÓK TERÜLETI KONCENTRÁCIÓJA 2015 ÉVBEN (DARABSZÁM).....	30
2. TÉRKÉP: BERUHÁZÁSOK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKE A VIZSGÁLT MEGYÉKBEN 2008, 2011 ÉS 2014 ÉVEKBEN .....	72
3. TÉRKÉP: BERUHÁZÁSOK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKE A VIZSGÁLT MEGYÉKBEN, 2014.....	72
4. TÉRKÉP: HELYI IPARÜZÉSI ADÓBEVÉTELEK NAGYSÁGA A VIZSGÁLT VÁROSOKBAN, 2014 (M FT).....	73
5. TÉRKÉP: HELYI IPARÜZÉSI ADÓBEVÉTELEK NAGYSÁGA A VIZSGÁLT VÁROSOKBAN EGY LAKOSRA VETÍTVE, 2014..	74
6. TÉRKÉP: K+F ADATOK ÖSSZESÍTŐ BEMUTATÁSA 2005-2014 KÖZÖTT .....	181

## **KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS**

Szeretném megköszönni a doktori tanulmányok folytatása és a doktori értekezés kapcsán a támogatást családomnak, munkatársaimnak, barátaimnak. Köszönöm továbbá a megtisztelő bizalmat és az értékes meglátásokat a személyes interjúk alanyainak és azoknak a tudományos és gyakorlati életben tevékenykedő szakembereknek, akik megosztották velem gondolataikat a téma kapcsán. Végezetül pedig köszönöm a Doktori Iskolának, hogy befogadott és témavezetőmnek, hogy mindig segített a szükség idején.