



**SZENT ISTVÁN
EGYETEM**

SZENT ISTVÁN EGYETEM

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

Doktori (PhD) értekezés tézisei

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

A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK	2
ANYAG ÉS MÓDSZER.....	4
A kutatás tárgyai és az alkalmazott megközelítés	4
A kutatás módszertana, az adatgyűjtés és elemzés leírása	6
AZ EREDMÉNYEK	7
A nagyvállalatok és a vállalati beágyazódás általános megítélése	8
A vállalati beágyazódás befogadó közegének elemei	10
A vállalati beágyazódás szakaszai és összehasonlító elemzése.....	10
A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők.....	14
A vállalati beágyazottság állapotmodellje	16
A vállalati beágyazottság összehasonlító elemzése.....	16
A vállalati beágyazottság hatásai.....	18
ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	20
A kutatás során megfogalmazott új tudományos eredmények	23
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK.....	25
A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI	29
M1. IRODALOMJEGYZÉK	33

A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

„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 alapkutatósi 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.

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 legtöbbet 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. Enyedi (2012, 32) megállapításával, miszerint a “piacgazdaság természetszerűleg újratermeli az egyenlőtlenségeket” egyetértek, de 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.

Kutatásom során szeretném feltárni annak reális lehetőségét is, hogy Magyarország a kelet-közép-európai 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 amellet, **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. **Kutatásom ehhez az irányhoz szervesen kapcsolódik a mezoszintű (települési) folyamatok vizsgálatával.**

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.

ANYAG ÉS MÓDSZER

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. Ezt az 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 (Boschma, 2005) minél teljesebb körű kihasználásából. Ez a versenyelőnyük 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. A fentieket szerettem volna **tudományos eszközökkel igazolni, leírni, megérteni**.

A kutatás tárgyai és az alkalmazott megközelítés

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 (Nemes Nagy, 2009). Célom ezek a szervezetek és a hozzájuk kapcsolódó települések közös rendszereinek megértése. Fontos 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.

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 szerkezetűek¹;
8. eltérő fejlettségbeli státusz a letelepedés időbelisége és a folyamatmodell szakaszai alapján.

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. 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 ennek a két jelenségnek a vizsgálatát helyeztem a középpontba. 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.

¹ A választás egyik oka módszertani, mivel szerettem volna kiküszöbölni az eltérő tulajdonviszony (pl. európai versus amerikai vagy ázsiai) torzító hatásait, a másik oka viszont szakmai, ugyanis a hazánkba érkező működőtőke befektetéseket - azok származási (küldő) országait - vizsgálva egyértelmű a német működőtőke elsőszámú pozíciója.

A kutatás módszertana, az adatgyűjtés és elemzés leírása

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. Emiatt maga a jelenség sem tekinthető bizonyítottnak.

Vizsgálataim alapját a hármas csavar innovációs modell (Etzkowitz-Leydesdorff, 1998) továbbfejlesztett változata, az ún. **ötös (quintuple) csavar innovációs modell** (Carayannis et al., 2012) képezi. 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. Mivel ott sem létezik egységesen elfogadott vagy preferált módszertan, így **saját módszertani mixet** kellett készítenem. A kutatáshoz **kvalitatív terepkutatást** választottam, **félig strukturált személyes interjúkat** (mindhárom városban) és **kérdőíves felmérést** (Miskolc városban) egyaránt végeztem. **A módszertan választást indokolja**, hogy egyrészt szerettem volna a történések helyszínén, **saját környezetükben megfigyelni** a folyamatokat és az azokat alakító személyeket, szervezeteket, tényezőket (*1. táblázat*). 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** a téma kapcsán, így szükséges volt az aktuális információk első kézből történő megszerzése és azok bizalmas kezelése.

1. táblázat: Az elvégzett kutatás módszertana

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

Forrás: saját szerkesztés, 2016

AZ EREDMÉNYEK

Az eredmények fejezetet hat alfejezetre tagoltam, az új tudományos eredményeket külön alfejezetben szerepeltettem.

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 a vizsgált időszakra vonatkozóan (2. táblázat). 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, 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. Miskolc esetében nincs ágazati lehatárolás.

2. táblázat: A települések és a vállalatok szekunder vizsgálatának módszertana

Vizsgált elem	Vizsgált tényező	Alkalmazott indikátor/forrás
A vizsgált téregységek bemutatása	Helyi társadalom	lakónépességi és bejárasi 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
	Megközelíthetőség és közúti infrastruktúra	K+F helyek száma, létszám és ráfordítás változása
Települések jellegzetességei	földrajzi és logisztikai adottságok	
A helyi ipartelepítés feltételrendszere	Településfejlesztési Koncepciók (ITS-ek), nyilvános információk összehasonlító elemzése	
A vizsgált nagyvállalatok bemutatása	Telepítési és fejlesztési döntések	vállalati dokumentumok, nyilvános információk elemzése
	Települési szintű összefüggések, hatások	

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A nagyvállalatok és a vállalati beágyazódás általános megítélése

Ezt követően a nagyvállalatokkal és a vállalati beágyazódással kapcsolatos általános attitűd kapcsán végeztem vizsgálatokat. **A nagyvállalatok általános lakossági megítélésével** kapcsolatban elmondható, hogy „*A nagyvállalatok a modern kor rabszolgatartói*” állítást a válaszadók **közepesen megvalósulónak** ítélték meg. Itt kell kiemelni, 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, míg a 65 év felettiak a leginkább megvalósulónak az állítást.

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

A nagyvállalatok helyi környezetbe való beágyazódásának megítélése hasonlít a pozitív-negatív attitűdök megjelenéséhez. Szignifikáns összefüggést a beágyazottság megítéléséről a munkahelyek szerinti megoszlás mutatott, miszerint **a jelenleg nagyvállalatnál dolgozók nagyobb mértékűnek ítélik meg a nagyvállalatok beágyazódását**, mint akik jelenleg nem ilyen cégnél dolgoznak. Kutatásom eredményei azt mutatják, hogy **a vállalati beágyazódás megítélése a lakosság körében** nem objektív dolog, hanem **az emberek észleléseitől, élethelyzetétől erősen függ.**

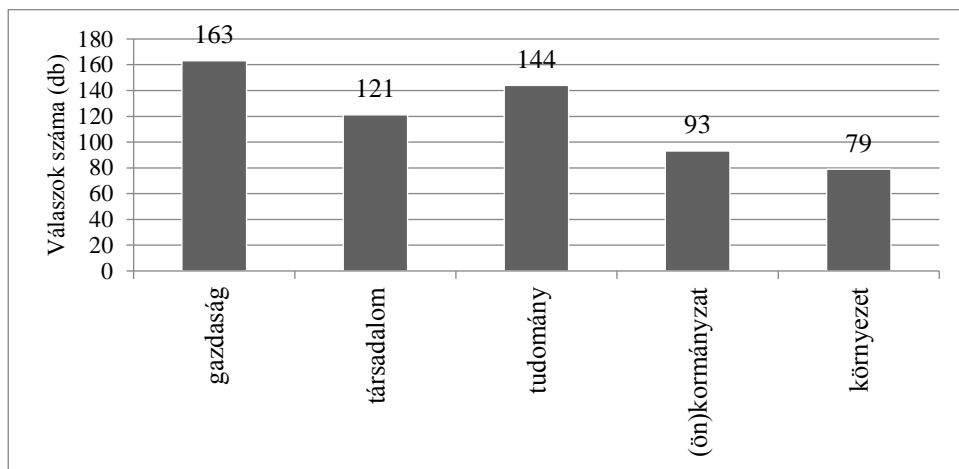
Összefoglalóan megállapítható, hogy az elvégzett primer kutatás eredménye alapján hazánkban a nagyvállalati beágyazódás a lakosság és a megkérdezett szakemberek szerint is létező jelenség.

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.**

A **beágyazódás fogalmának meghatározására** a válaszadók 60%-a vállalkozott. Ez **magas arány** tekintettel a téma összetett voltára és a lakossági kérdőívekben általában a kifejtős válaszok válaszadási arányára. **A konkrét meghatározásokat megadók 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 (1. ábra).

A vállalati beágyazódás befogadó közegének elemei

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 környezetbe ágyazódnak be (2. ábra).



2. ábra: A vállalati beágyazódás befogadó közege öt elemének lakossági megítélése
Forrás: saját kérdőíves felmérés eredménye, 2016

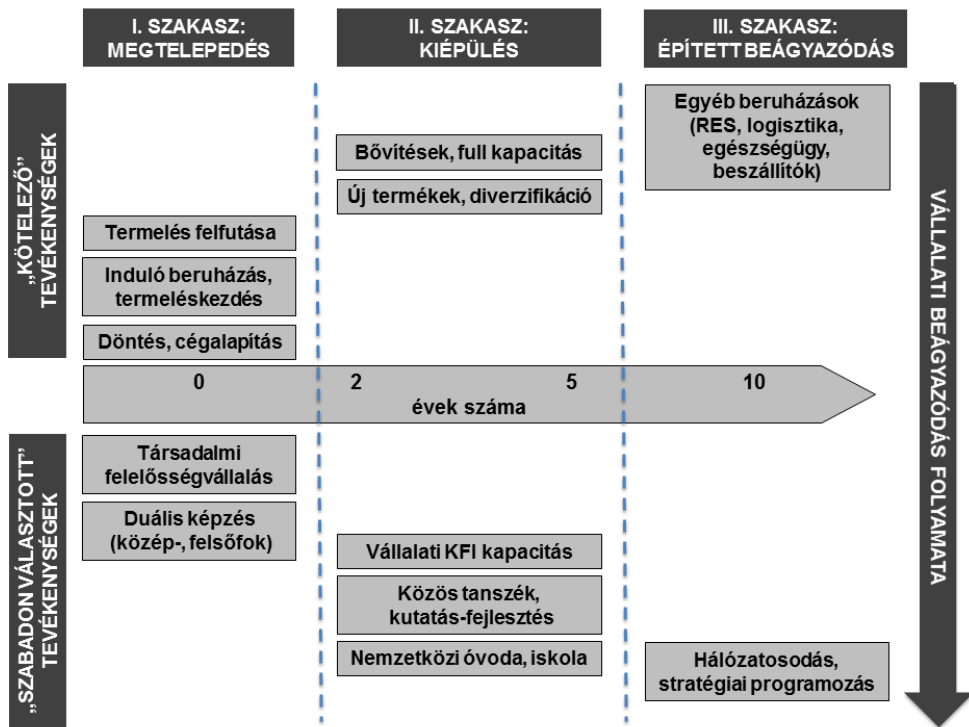
Ez az eredmény felülmúlja a várakozásaimat, és főleg annak tudatában kiemelendő, hogy sem a hazai tudományos irodalom, sem a széles közönségnek szóló média nem foglalkozott a közelmúltban, és jelenleg is csak nagyon korlátozott mértékben foglalkozik a jelenség vizsgálatával, leírásával, magyarázatával,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

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.

A vállalati beágyazódás szakaszai és összehasonlító elemzése

A vállalati beágyazódásra vonatkozóan **általános folyamatmodellt** alkottam, majd beazonosítottam a fő, jól elkülöníthető szakaszokat (3. ábra).

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



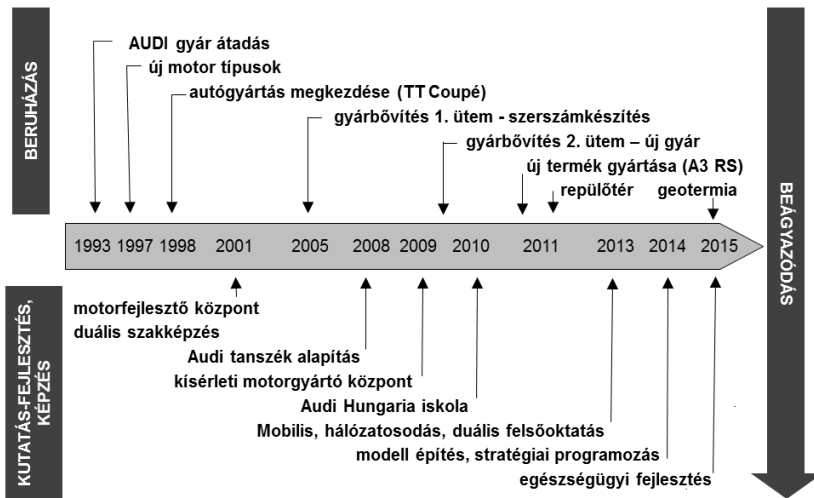
3. ábra: A vállalati beágyazódás szakaszai

Forrás: saját szerkesztés, 2017

Két fontos tényező emeltem ki a fent nevesített szakaszok kapcsán, melyek az **időbeliség** (az adott telephely „előélete”, adottságai és azok kapcsolata a beágyazódás sebességével), valamint a **beágyazódási protokoll** (a „hozott” építőkövek, elemek helyi sajátosságokra „szabása”, optimalizálása).

1. Innováció és technológia hagyományokkal (Audi - Győr)

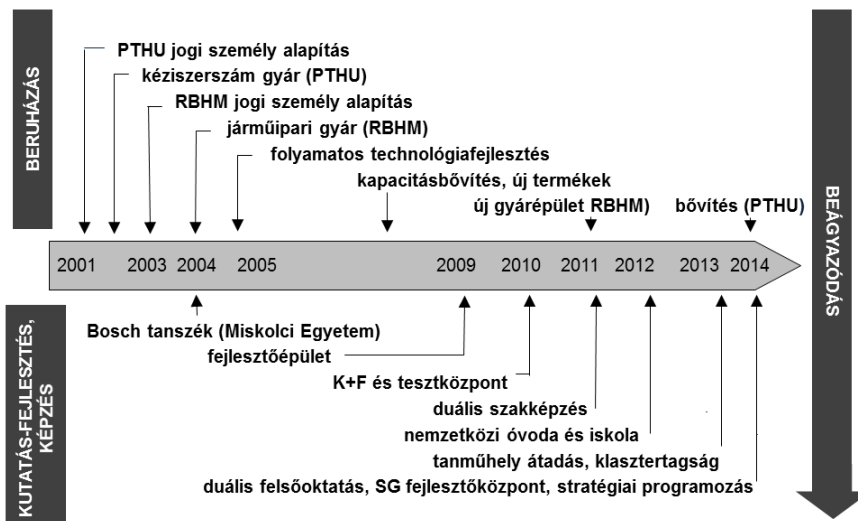
Az általam **szabadon választottnak** nevezett tevékenységek az alap, vagy kötelező tevékenységek (1993) után **kis késéssel** indultak meg (2001), vállalati kutatás-fejlesztési kapacitás fejlesztésével és duális szakképzési rendszer kialakításával. Ez a relatív időbeli csúszás a másik két vizsgált modellhez képest jelenik meg, és véleményem szerint főként az „úttörő” státusznak, a korabeli - a rendszerváltás környékére tehető – körülmények okozták. 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 (4. ábra).



4. ábra: Az Audi helyi beágyazódásának mérföldkövei - Győr
 Forrás: saját szerkesztés, 2015

2. Közös jövőnket építjük (Robert Bosch – Miskolc)

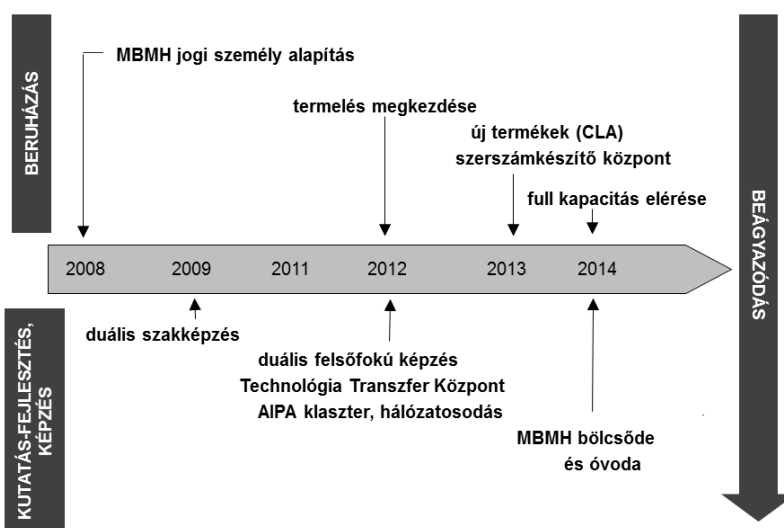
Az első miskolci telepítésű gyár elektromos kéziszerszámokat gyárt, a második járműipari beszállító. A **vizsgált periódus csaknem 15 év**, és a **folyamat felgyorsulását** figyelhetjük meg. A **szabodon választott tevékenységek** a termelés megkezdését követően **szinte azonnal megkezdődtek**, az egyik első lépés a Robert Bosch tanszék alapítása volt a Miskolci Egyetemen. A duális képzés és a nemzetközi óvoda és iskola kis késéssel indultak, ám ezt követően **intenzív fejlődés** figyelhető meg. A Bosch csoport számára **Miskolc stratégiai telephely** és a fejlesztések dinamikusan folytatódnak **integrált szemlélet** alapján. (5. ábra).



5. 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** beruházás 5 év alatt valósult meg, **kritikus tömegű erőforrások** mozgósítását igényelve mind a beruházó, mind a helyi önkormányzat, mint befogadó közeg oldaláról. A vizsgált **időtáv kicsit több, mint 5 év**, és fontos kiemelni, hogy a nagyvállalat a beruházási döntést **a globális gazdasági válság küszöbén** hozta meg. A termelés 2012-ben indult meg. Bár a kutatás-fejlesztési tevékenységek nem kezdődtek el, **a duális képzés mind közép- mind felsőfokon az egyik első sikeresen megvalósított tevékenység** volt. A helyi önkormányzat és a vállalat közötti kapcsolattartás **napi szintű**, a helyi beágyazódás **gyors üteműnek** mondható. (6. ábra).



6. ábra: A Mercedes-Benz helyi beágyazódásának mérföldkövei - Kecskemét
Forrás: saját szerkesztés, 2015

A **kötelező**, alaptevékenységekhez kapcsolódó tevékenységek elemzése során megállapítható, 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.

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.

A legfontosabb megfigyelések:

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

A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők

A vállalati beágyazódás folyamatát több tényező befolyásolja, melyek közül a szekunder és a primer kutatás eredményei alapján a legfontosabbakat az alábbi táblázatban foglaltam össze (3. táblázat).

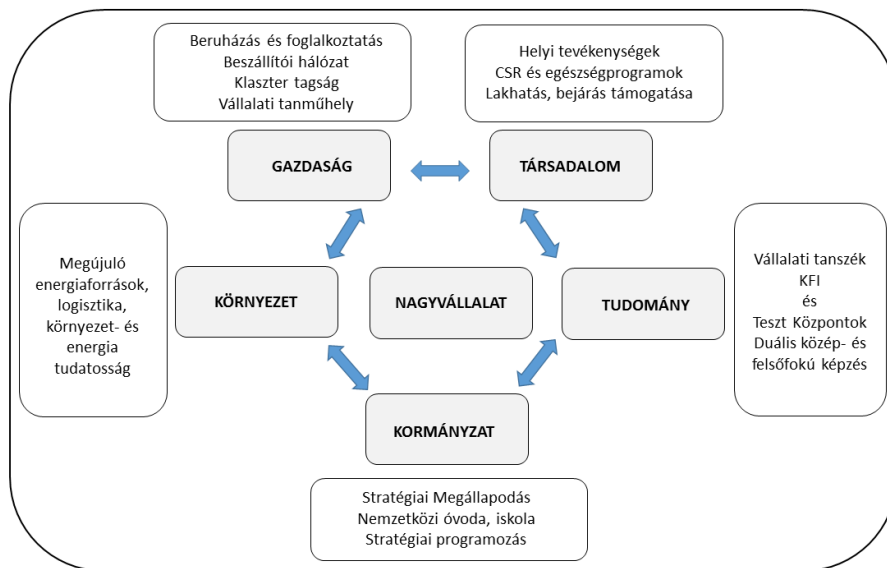
3. táblázat: A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezők összefoglaló táblázata

Tényező	Leírás	Eredmény (igen/nem, melyik jobban)
földrajzi elhelyezkedés	Nyugat-Magyarország / Budapest / Kelet-Magyarország	Nyugat-Magyarországon erősebb beágyazottság
politikai-gazdasági helyzet	regionális stabilitás, szerkezeti válság	nincs összefüggés
települési hierarchia	főváros / <u>megyeszékhely</u> / kisváros / község	megyeszékhelyek optimálisak
időbeliség	<u>régebben hazánkban tevékenykedő</u> / újonnan letelepedő	egyértelmű pozitív kapcsolat
helyi támogató környezet („kemény” tényezők)	fejlett / fejletlen régiók, megközelíthetőség, szabad iparterület	telepítési döntésnél meghatározók
helyi támogató környezet („puha” tényezők)	önkormányzat, beszállítói kapcsolatok, klaszter, duális képzés, nemzetközi óvoda/iskola	beágyazódás folyamata során meghatározók
tulajdonviszony	magyar / külföldi / multinacionális	nincs szignifikáns kapcsolat
méret nagyság	KKV / nagyvállalat	nincs szignifikáns kapcsolat
helyzete a termelési láncban	OEM / Tier 1-es szintű vállalat	jellegetes különbségek
iparági helyzet	<u>járműipar</u> , elektronika, gyógyszeripar, technológia/munkaintenzív vagy mezőgazdaság / ipar / szolgáltatás / IKT	szignifikáns különbség, iránya járműipar esetében pozitív, IKT esetében negatív
telephelyek száma	egy / több telephellyel rendelkező az adott országban	nincs szignifikáns kapcsolat
telephelyi „core” tevékenység	gyártás / tesztelés / <u>KFI</u> / egyéb, ... hozzáadott érték alapján	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	4-5000 fő felett, „hozott” kultúra és „fogadó” kultúra közötti összhang vállalat kora és beágyazottság típusa közötti összefüggés célzott ösztönzők segíthetik

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A vállalati beágyazottság állapotmodellje

A következőkben az általam alkotott általános, **vállalati beágyazottsági állapotmodell** mutatom be néhány konkrét tevékenység jelölésével (7. ábra).



7. ábra: A vállalati beágyazottság állapotmodellje

Forrás: saját szerkesztés, 2016

Kutatásom eredményeként mind a vállalati beágyazódás, mind a vállalati beágyazottság fogalmi meghatározására tettem javaslatot, és a vizsgált jelenségeket az adott gazdasági szervezet és az azt körülvevő közeg közötti **meghatározottság** egyre erősödő **mértékével** (mélységi, vagy vertikális irányú) és egyre több területre való **kiterjedésével** (minőségi, vagy horizontális irányú) jellemeztem.

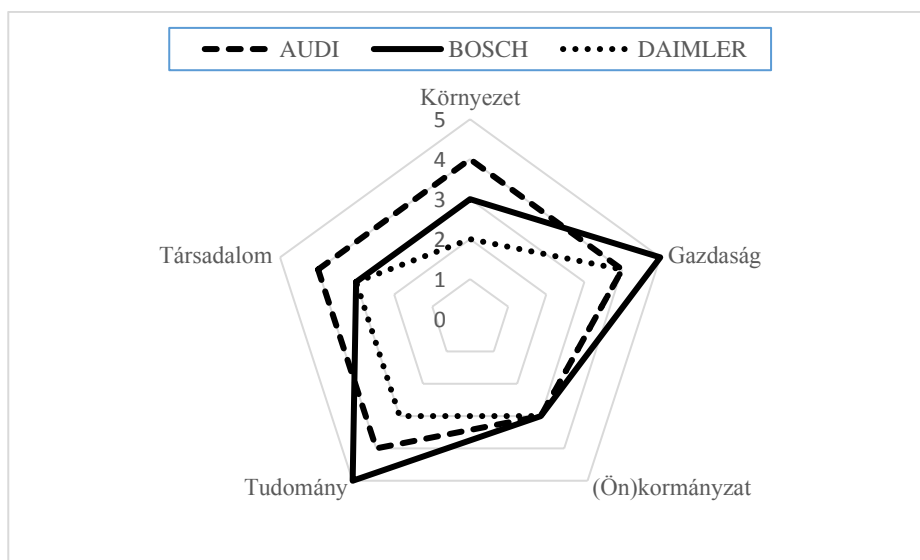
A vállalati beágyazottság összehasonlító elemzése

A két irány jól megjelenik a vizsgált vállalatok beágyazottsági állapotot összehasonlító ábrán (8. ábra). 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 vonatkozó kutatási eredmények tudatában. **Az Audi beágyazottsága a legkiegyensúlyozottabb**, a **Bosch** esetében **kiemelkedik a gazdaság és a tudomány**, mely első szintű beszállítóknál jellemző egyrészt a beszállítói piramisban való elhelyezkedés és ezáltal a nagyobb beszállítói 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 fokú beágyazottságot eredményez. A vállalat magyarországi beszállítói hálózatának kiépítésére tett törekvései kiemelendők. **Figyelemre méltó mindhárom vállalat esetében az (ön)kormányzati elemmel kapcsolatban a beágyazottság relatíve alacsony foka**, amelyet 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 Uzzi (1997), valamint Boschma (2016) elméleteire a beágyazottság és a közelség kapcsán - **a közepes mértékű beágyazottság** bizonyult a legjobb választásnak.



8. 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)

A vállalati beágyazottság hatásai

Végül a hatáselemzés kapcsán összefoglaltam a legfőbb vállalati szintű (lokalizációs) és települési szintű (urbanizációs) hatásokat (4. táblázat).

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

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

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.

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 célt 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 tézisemet 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 legoptimálisabb 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.

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.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A 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 szereplőinek fokozott részvételéhez, szerepvállalásához beágyazódásukon keresztül. 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 „platformjai” iránti igény.

A fentiek alapján a **befogadó közeggel** kapcsolatban 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;
- másrészt a **rendszeres, kétirányú és többirányú kommunikáció** felületeinek, csatornáinak kiépítése és működtetése;
- harmadrészt a helyi gazdaságfejlesztési tevékenységek **hatékonyabb kommunikálása** a lakosság felé, kiemelt tekintettel a fiatal generációra.

A **helyi gazdaságfejlesztési tevékenység és ebben a helyi vállalatok részvétele** kapcsán megállapítható, hogy 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, melyre azonban a kutatásban résztvevő interjúalanyok számos jó példát nevesítettek, mind nagyvállalati, mind kis- és közepes vállalati oldalról. 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**, mely minden szereplő és egyben hazánk stratégiai érdeke is, melynek kapcsán a közelmúltban **jelentős elköteleződések, projekt-szintű döntések** születtek mindhárom vizsgált városban (kiemelten a Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központok létrehozása kapcsán), melyek volumene eddig egyedülálló, és további, hosszú távú együttműködések keretrendszeréül, „pilot projekt”-jéül szolgálhatnak.

A beágyazódási folyamat modellezhető, meghatározható mérőföldkövei, egymást követő szakaszai, ezáltal e tevékenység elősegítésére, támogatására **konkrét szakpolitikai beavatkozások tervezhetők mind nemzeti, mind helyi szinten**. Öröndetesnek, előremutatónak és a nemzetközi trendekkel összhangban lévőnek minősíthetők a kutatás-fejlesztési tevékenység előmozdítására, támogatására tett kormányzati intézkedések. **Elmозdulás 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 a települések Európa Ipari Reneszánsza (EB, 2010) során **a fejlesztéspolitika fő célpontjaiként** kell, hogy szerepeljenek.

A **beágyazódás folyamatára** vonatkozóan javasolt:

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

A beágyazottság foka alapján a vizsgált vállalatok **már jelenleg is közepes-erős mértékben beágyazottnak tekinthetők**, mely 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 bizonyult. **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. 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 **vállalati beágyazottság mélyítésére** vonatkozóan javasolt:

- egyrészt a városok, települések részére tervezett pályázati konstrukciókban célzottan a minél mélyebb és szélesebb körű **vállalati beágyazottságot elősegítő**, partnerségben megvalósítandó **intézkedések és monitoring rendszerek** bevezetése;
- másrészt a **kedvezményezett kör** minél szélesebb mértékű **kiterjesztése** a helyi társadalmon belül, amely csak együttműködésben valósulhat meg, és feltételezi intézményesült szereplők részvételét;
- harmadrészt pedig a **fiatal generációk megszólítása** és közösségépítés kezdése nemzeti és helyi szintű tevékenységeken keresztül 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. Ez a folyamat azonban **időigényes és rendkívül összetett, bizalmi tőkét igénylő** minden érintett részéről.

A fentiek alapján, valamint annak ismeretében, hogy a járműipari nagyvállalatok nagy része tervez bővítést a közeljövőben, mely 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.

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, mely 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.

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.

A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

Józsa Viktória közleményei

Könyvrészlet - Külföldön megjelent idegen nyelvű

JÓZSA Viktória

Cernenko T - Sekelsky L - Szitásiová V (szerk.)

Reindustrialising Europe? - Finding comparative advantages in the CEE region. Konferencia helye, ideje: High Tatras, Szlovákia, 2015.03.11-2015.03.14. Bratislava: Society for Regional Science and Policy - Slovak Section of ERSA, 2015. (Winter Seminar of Regional Science)
(ISBN:978-80-225-4072-8)

Könyv/Konferenciakötet/Tudományos

JÓZSA Viktória

Change in the mindset?: Empirical evidence on the role of multinational companies in the evolution process of SMEs

In: Dunay Anna (szerk.)

Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015: Management, Leadership and Strategy for SMEs' Competitiveness. 578 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2015.06.18-2015.06.19. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2015. pp. 413-418.
(ISBN:978-963-269-492-4)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

JÓZSA Viktória

Ing Peter Drábik PhD, Ing Paulina Krnácová PhD (szerk.)

What comes next? - A Possible Scenario for Upgrading from Low Cost Location. Konferencia helye, ideje: Bratislava, Szlovákia, 2015.12.03-2015.12.04. Bratislava: University of Economics in Bratislava, 2015. 11 p. 1., MERKÚR 2015 The proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists
(ISBN:978-80-225-4179-4)

Könyv/Konferenciakötet/Tudományos

JÓZSA Viktória

Local Economic Growth Models in Hungary In: Alexandru Stratan (szerk.) IX. Economic Growth in Conditions of Globalisation International Scientific and Practical Conference. 193 p. Konferencia helye, ideje: Chisinau, Moldova, 2013.10.14. pp. 193-199. (ISBN:978-9975-4185-1-5)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Könyvrészlet - Magyarországon megjelent idegen nyelvű

JÓZSA Viktória

Slaveholders of the modern age or powerful allies? The local integration of large companies. In: Felicjan Bylok, Anita Tangl (szerk.)

The role of management functions in successful enterprise performance. 240 p. Budapest: Agroiinform Kiadó, 2016.pp. 23-34. (ISBN:978-615-5666-03-2)

Könyvrészlet/Könyvfejezet/Tudományos

JÓZSA Viktória, NAGY Henrietta

A Possible Local Development Solution in a European Mid-size City as a Response to the Current Global Problems In: Szendrő Katalin, Soós Mihály (szerk.) Proceedings of the 4th International Conference of Economic Sciences. 595 p. Konferencia helye, ideje: Kaposvár, Magyarország, 2013.05.09-2013.05.10. Kaposvár: Kaposvár University, 2013. pp. 591-598. (ISBN:978-963-9821-62-0)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

Könyvrészlet - Magyarországon megjelent magyar nyelvű

JÓZSA Viktória

Tendenciák és a jövő kihívásai a hazai járműiparban

In: Vágány Judit, Fenyvesi Éva (szerk.)

Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. 153 p.

Budapest: BGE KVIK Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, 2016. pp. 74-93. (ISBN:978-615-5607-15-8)

Könyvrészlet/Szaktanulmány/Tudományos

JÓZSA Viktória

Európa újraparosítása - Szlogen, vagy realitás?: Az európai szakpolitika és a magyar gyakorlat viszonya. In: Shévlík Csaba (szerk.)

X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség. 689 p. Konferencia helye, ideje: Mór, Magyarország, 2015.04.20

Mór: Kheops Automobil-Kutató Intézet, 2015. pp. 436-450.

(ISBN:978-963-89779-4-6)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

JÓZSA Viktória, NAGY Henrietta

Helyi gazdaságfejlesztés – megéri-e a befektetést, és ha igen, kinek? A

miskolci helyi gazdaságfejlesztési rendszer kialakításának lépései és tapasztalatai. In: Rechnitzer János, Somlyódy Péter, Kovács Gábor (szerk.) A hely szelleme - a területi fejlesztések lokális dimenziói: A Fiatal Regionalisták VIII. Konferenciáján elhangzott előadások. 677 p.

Konferencia helye, ideje: Győr, Magyarország, 2013.06.19-2013.06.22. pp. 271-280. (ISBN:978-615-5391-10-1)

Könyvrészlet/Konferenciaközlemény/Tudományos

LESKÓ Tamás, GRASSELLI Norbert, JÓZSA Viktória, SZŐLLŐSSI László, SZŰCS István, VÖLGYINÉ NADABÁN Márta
Stratégiai klaszterfejlesztés. In: Grasselli N, Völgyiné Nadabán M (szerk.)
Stratégiai klaszterfejlesztés. 199 p. Debrecen: Innova 2011. pp. 7-46.
(ISBN:978-963-08-3108-6)
Könyvrészlet/Könyvfejezet/Tudományos

Tudományos folyóiratok – külföldön megjelent idegen nyelvű

JÓZSA Viktória
Corporate Embeddedness from a New Perspective
*CONTEMPORARY RESEARCH ON ORGANIZATION MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION* 4:(1) pp. 15-29. (2016)
Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

JÓZSA Viktória
Regional processes in Hungary: From Phare to Smart Specialisation
*DEUROPE: CENTRAL EUROPEAN JOURNAL OF TOURISM AND
REGIONAL DEVELOPMENT* 8:(3) pp. 14-32. (2016)
Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Tudományos folyóiratok – Magyarországon megjelent idegen nyelvű

JÓZSA Viktória
Two sides of the same coin: Local economic development from different
perspectives. In: *ACTA REGIONIS RURUM* 1/2014: pp. 26-38. (2014)
Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

ldikó KNEISZ, Kornél KALOCSAI, Viktoria JOZSA
Supply and Demand in Innovation and R&D in the Region of Northern
Hungary. In: *NORTH HUNGARIAN DEVELOPMENT
STRATEGIES IV:(2) pp. 133-146. (2007)*
Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Tudományos folyóiratok – Magyarországon megjelent magyar nyelvű

JÓZSA Viktória
A Robert Bosch csoport miskolci letelepedése és beágyazódásának
folyamata
TÉR ÉS TÁRSADALOM 28:(2) pp. 199-213. (2014)
(ISBN 978-963-9899-77-3)
Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

JÓZSA Viktória
A magyarországi regionalizmus egy gyakorlati szakember szemével
TÉR ÉS TÁRSADALOM 30:(1) pp. 37-55. (2016)
Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

JÓZSA Viktória

Növekedési zónák vagy fejlesztési központok?: Három magyarországi megyeszékhely vizsgálata a helyi gazdaságfejlesztés szempontjából

FALU VÁROS RÉGIÓ 2014/2.: pp. 73-85. (2014)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

JÓZSA Viktória

Egyéb szerzőség: Papp György, Alföldi Orsolya, Berki Gábor, Berencsi Enikő (kollaborációs közrem.);

Az innovációs osztály mint az Európai Unióhoz való kapcsolódás eszköze

GÉP 55. évf.:(4-5. sz.) pp. 12-18. (2004)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Tudományos

Egyéb folyóiratok - egyéb publikációk

JÓZSA Viktória

Álom vagy valóság? - A nagyvállalatok helyi beágyazódása

FIGYELŐ: GAZDASÁGPOLITIKAI HETILAP 2015/42:(42) pp. 30-31. (2015)

Folyóiratcikk/Szakcikk/Ismeretterjesztő

Egyéb/kutatási jelentés/tudományos

JÓZSA Viktória, NAGY Henrietta

Inter-municipal cooperation, corresponding manual pp. 1-9.

National Institute for Economic Research-Inspiron Consulting LLC, Moldova (2014)

Egyéb/Kutatási jelentés (közzétett)/Tudományos

JÓZSA Viktória, NAGY Henrietta

Strategic planning: Hungarian experiences pp. 20-32.

In: Community strategic planning: a Visegrad reflection for Moldova change, National Institute for Economic Research-Inspiron Consulting LLC, Moldova (2014)

Egyéb/Kutatási jelentés (közzétett)/Tudományos

NAGY Henrietta, Dumitru STRATAN, Alexandru STRATAN, Lucia PALSOVA, Maria DUNIN_WASOWITZ, Dawid SZESCILO, Viktória JÓZSA, Dagmar SKODOVÁ PARMOVÁ

Community Strategic Planning: A Visegrad Reflection for Moldova Change 73 p. Kutatás időtartama: 2014, Azonosító: International Visegrad Fund, Kutatásban betöltött szerep: szakértő (2014)

Egyéb/Kutatási jelentés (közzétett)/Tudományos

M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. BOSCHMA R. (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. In: *Regional Studies*, 39:1, pp. 61-74.
2. 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.
3. 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
4. ENYEDI GY. (2010): Terület- és településfejlesztéssel kapcsolatos tudományos kutatások fő irányai és feladatai. In: *Területi Statisztika*. p. 401.
5. ENYEDI GY. (2012): Városi világ. Budapest: Akadémiai Kiadó
6. 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.)
7. JÓZSA V. (2014): A Robert Bosch csoport miskolci letelepedése és beágyazódásának folyamata. In: *Tér és Társadalom* 28. évf., (2. szám) pp. 199-213.
8. KORNAI J. (2007): Szocializmus, kapitalizmus, demokrácia és rendszerváltás. Budapest: Akadémiai Kiadó.
9. KRUGMAN P. (1998): Space: The Final Frontier. In: *Journal of Economic Perspectives*, 12(2) pp.161-174.
10. NEMES NAGY J. (2009): Terek, helyek, régiók. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
11. RECHNITZER J. (2016): A területi tőke a városfejlődésben. A Győr-kód. In: *Studia Regionum sorozat*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
12. 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.
13. 1313/2012. (VIII. 27.) Korm. határozat Kecskemét és térsége kiemelt járműipari központtá nyilvánításáról
14. 1707/2013. (X. 8.) Korm. határozat Miskolc és térsége kiemelt fejlesztési központtá nyilvánításáról
15. 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. Letöltve: 2015. január 19.