



**Vezető: Prof. Dr. Rechnitzer János egyetemi tanár**

**Kecskés Petra**

*Okleveles közgazdász*

A közelség értelmezése szervezetközi relációkban

Doktori értekezés

**Témavezetők:** Ablonczyné Prof. Dr. habil Mihályka Lívია,  
egyetemi tanár  
Dr. Tompos Anikó,  
egyetemi docens

Győr

2018. április



**Széchenyi István Egyetem**  
**Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola**

**Kecskés Petra**  
*Okleveles közgazdász*

A közelség értelmezése szervezetközi relációkban

Doktori értekezés

Győr, 2018

## TARTALOM

Ábrák jegyzéke .....	7
Táblázatok jegyzéke .....	8
Rövidítések, kifejezések és idegen szavak jegyzéke .....	10
Köszönetnyilvánítás .....	13
Bevezetés .....	15
1. Kutatási kérdések és hipotézisek .....	20
2. Szervezeti kapcsolatok .....	23
2.1 A kapcsolatok célja és iránya .....	24
2.2 A kapcsolatok formái és típusai.....	26
2.2.1 Szinopszis a korábbi szervezeti kapcsolati kutatásokról .....	32
2.3 A kutatásban definiált szervezetközi kapcsolatok .....	36
3. A közelség értelmezése a szervezetközi relációkban .....	37
3.1 A közelség-távolság fogalmának és jelentéstartalmának változása .....	38
3.1.1 Fizikai távolság.....	38
3.1.2 Gazdasági távolság .....	39
3.1.3 A szubreális távolság.....	40
3.1.4 Fogalom-használati preferencia – távolság vagy közelség?.....	46
3.2 A földrajzi közelség hatásai.....	48
3.2.1 A földrajzi közelség szerepe a tudás és az innovációk terjedésében.....	52
3.3 A szubreális közelség-dimenziók meghatározása .....	61
3.3.1 Szervezeti közelség .....	62
3.3.2 Kognitív közelség.....	66
3.3.3 Intézményi közelség .....	67
3.3.4 Kulturális közelség .....	68
3.3.5 Virtuális közelség .....	70
3.3.6 Társadalmi közelség .....	74

3.3.7 Technológiai közelség .....	76
3.4 A közelség-dimenziók újradefiniálása, a modell ismertetése.....	77
4. Empirikus kutatás .....	83
4.1 Alkalmazott kutatási módszertan.....	84
4.1.1 Feltáró, egyeztető szakértői mélyinterjú.....	85
4.1.2 Kérdőíves felmérés .....	95
4.1.3 A kvantitatív kutatásban résztvevő társas vállalkozások mintájának ismertetése .....	98
4.2 A kérdőíves megkérdezés eredményei .....	103
4.2.1 A külföldi kapcsolatépítések partnertípusok szerinti komplexitása .....	103
4.2.2 A külföldi kapcsolatok és közös kezdeményezések földrajzi irányultság szerinti jellemzői .....	106
4.2.3 A földrajzi közelség szerepe napjaink külföldre irányuló szervezetközi partnerkapcsolataiban .....	108
4.2.4 Virtuális közelség – A földrajzi távolságokat áthidaló dimenzió?.....	116
4.2.5 A kultúra átható jellege és a kulturális közelség relevanciája .....	118
4.2.6 Klaszterelemzés – A társas vállalkozások csoportosítása a közelség-dimenziók értékelése mentén .....	124
4.2.7 Faktorelemzés – A kulturális közelség-elemek csoportosítása .....	132
4.2.8 A kérdőíves megkérdezés eredményei és a közelség-dimenziók újradefiniált modellje .....	136
5. Hipotézisek értékelése, tézisek definiálása.....	142
6. Összegzés .....	154
6.1 Korábbi szervezeti kutatások konzekvenciái.....	154
6.2 Következtetések, új és újszerű tudományos eredmények.....	156
6.3 A kutatás korlátai.....	160
6.4 A kutatás jövőbeli lehetséges, tervezett irányai.....	161
Irodalomjegyzék .....	165

Mellékletek .....	195
1. számú melléklet – Üzleti kapcsolatok stratégiai fontosságának értékelése.....	195
2. számú melléklet – A kérdőív első változata .....	196
3. számú melléklet – A kérdőív végleges változata.....	205
4. számú melléklet – A szakértői mélyinterjú során végzett pilot megkérdezés javaslatai .....	214
5. számú melléklet – A vizsgált régiók társas vállalkozásainak megoszlása megyénként és összevont gazdasági ágazatonként .....	217
6. számú melléklet – A minta társas vállalkozásainak főtevékenység szerinti megoszlása .....	218
7. számú melléklet – A válaszadók demográfiai megoszlása.....	219
8. számú melléklet – Külföldi partnerkapcsolatok partnertípusonként és földrajzi térségenként .....	220
9. számú melléklet – Közös kezdeményezések, együttműködések földrajzi térségek szerinti megoszlása .....	221
10. számú melléklet – Keresztábra-elemzések – Kognitív közelség-elemek és iparági egyezőség kapcsolata.....	222
11. számú melléklet – Klaszterek különbözősége a közelség-elemek kapcsolatépítésben betöltött szerepének értékelése alapján.....	224
12. számú melléklet – Keresztábra-elemzések – Személyes kapcsolattartás szükségessége a klaszterek esetében .....	225
13. számú melléklet – Faktorelemzés I. ....	226
14. számú melléklet – Faktorelemzés II. ....	227

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra Az értekezés felépítése.....	17
2. ábra A külső és a belső tér modellje .....	41
3. ábra A földrajzi közelség és típusai, az agglomerációs előnyök .....	51
4. ábra A közelség-dimenziók modellje az elméleti szintézis alapján.....	79
5. ábra Alkalmazott kutatási módszerek és rendszerük .....	84
6. ábra Múltbeli és jövőbeli külföldi kapcsolatépítési aktivitás komplexitása .....	104
7. ábra A társas vállalkozások típusai a külföldi kapcsolatépítés eddigi és várható előfordulása alapján.....	105
8. ábra A földrajzi közelség folytonosságának szükségessége együttműködési típusonként .....	113
9. ábra Kommunikációs eszközök alkalmazása együttműködési típusonként .....	116
10. ábra A kulturális és földrajzi közelség-dimenziók információszerzésben és kapcsolatépítésben betöltött szerepének összesített, átlagos fontossági indexe .....	119
11. ábra Társadalmi közelség-dimenzió elemeinek információszerzésben és kapcsolatépítésben betöltött szerepe.....	121
12. ábra Keresztábra-elemzés – Közelség-elemek közötti változókapcsolat.....	123
13. ábra A közelség-dimenziók újradefiniált modellje.....	138
14. ábra A szervezeten belüli üzleti kapcsolatok stratégiai fontosságának értékelése, 2009 .....	195
15. ábra Keresztábra-elemzés – Kognitív közelség-elemek és az iparági egyezőség közötti változókapcsolat I.....	222
16. ábra Keresztábra-elemzés – Kognitív közelség-elemek és az iparági egyezőség közötti változókapcsolat II. ....	223
17. ábra Keresztábra-elemzés – Kognitív közelség-elemek és az iparági egyezőség közötti változókapcsolat III. ....	223

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat A hipotézisek rendszere.....	22
2. táblázat A fizikai távolságfogalmak .....	39
3. táblázat Országok közötti távolság-dimenziók .....	43
4. táblázat Távolságfogalmak kategorizálása .....	43
5. táblázat A statikus és dinamikus agglomerációs előnyök a lokalizációs és urbanizációs előnyök vonatkozásában .....	50
6. táblázat A földrajzi közelség szerepét tanulmányozó kutatások összefoglalása .....	53
7. táblázat A földrajzi és a szervezeti közelség mértéke alapján létrejövő kapcsolatok tipizálása .....	64
8. táblázat A szervezeti kommunikáció jellegzetes műfajai és azok csoportosítása .....	72
9. táblázat Kulturális közelség-dimenziók, közelség-elemek és a kutatásban alkalmazott állítások rendszerezése .....	82
10. táblázat Szakértői mélyinterjú megkérdezés mintájának jellemzői .....	86
11. táblázat A közelség-dimenziók fontosságának értékelése a szervezeti kapcsolatokban a szakértői mélyinterjú alapján .....	94
12. táblázat A kérdőív struktúrája .....	96
13. táblázat Szintézis – közelség-dimenziók, közelség-elemek és a kérdőíves felmérésben használt állítások .....	97
14. táblázat A kvótás mintavétel és a minta megoszlása .....	101
15. táblázat A kérdőíves megkérdezés mintájának jellemzői .....	102
16. táblázat A földrajzi közelség relevanciája partnertípusonként .....	109
17. táblázat Klaszterelemzés .....	125
18. táblázat Klaszterek jellemzése .....	127
19. táblázat A közelség-dimenziók és közelség-elemek szerepe klaszterek szerint.....	129
20. táblázat Faktorelemzés alkalmazhatóságának vizsgálata .....	133
21. táblázat Rotált faktormátrix .....	134
22. táblázat Hipotézisek és tézisek rendszere .....	151
23. táblázat A vizsgált régiók társas vállalkozásainak megoszlása megyénként és összevont gazdasági ágazatonként (2017).....	217
24. táblázat A minta társas vállalkozásainak (N=610) főtevékenység szerinti megoszlása .....	218
25. táblázat A válaszadók demográfiai megoszlása.....	219



26. táblázat Külföldi partnerkapcsolatok partnertípusonként és földrajzi térségenként	220
27. táblázat Közös kezdeményezések, együttműködések földrajzi térségek szerinti megoszlása.....	221
28. táblázat Klaszterek jellemzői a földrajzi és kulturális közelség-elemek kapcsolatépítésben betöltött szerepének fontossága szerint .....	224
29. táblázat Faktorelemzés I. ....	226
30. táblázat Faktorelemzés II. ....	227

## **RÖVIDÍTÉSEK, KIFEJEZÉSEK ÉS IDEGEN SZAVAK JEGYZÉKE**

### **Rövidítések:**

CAGE-távolságok: Országok közötti távolság dimenziók összefoglaló modellje, melynek dimenziói: kulturális (C – cultural), adminisztratív – politikai (A – administrative – political), földrajzi (G – geographical) és gazdasági távolság (E – economic) (Ghemawat 2001)

CSR: Corporate Social Responsibility – A vállalatok társadalmi felelősségvállalása.

GINs: Global Innovation Networks – globális innovációs hálózatok

GPNs: Global Production Networks – globális termelési hálózatok

GVCs: Global Value Chains – globális értékláncok

IKT: infokommunikációs technológia (angol rövidítése: ICT)

IPO: Initial Public Offering – elsődleges nyilvános forgalomba hozatal. Az IPO-k olyan vállalatok, amelyek korábban zártkörűen működtek, ám nyilvános formát választottak, és részvényeiket először lehet nyilvánosan jegyezni.

KKV: kis- és középvállalat – foglalkoztatottak száma szerint meghatározott méretkategóriájú vállalatok<sup>1</sup> (Statisztikai lehatárolás létszám alapján történik – a KSH is eszerint veszi figyelembe az adatokat.)

KSH: Központi Statisztikai Hivatal

MAR externália: Marshall-Arrow-Romer externália – egy adott üzletág/iparág vállalatainak térbeli tömörülése és az abból fakadó előnyök összefoglaló kifejezése

### **Kifejezések:**

Agglomeráció és agglomerációs előnyök/externáliák: (regionális tudomány terminológiai használata alapján) földrajzi közelség és a szomszédsági helyzetből fakadó gazdasági előnyök

Diadikus kapcsolat: kettős, kétrésztvevős kapcsolat

Kisvállalat: 11–49 főt foglalkoztató vállalat

Közelség-dimenziók: a közelség tipizálására alkalmazott típusok, kategóriák

Közelség-elemek: ismérvek, faktorok, melyek révén lehatárolhatóak az egyes közelség-dimenziók

---

<sup>1</sup> A kkv-k fogalmi lehatárolását a 2004. évi XXXIV. törvény szabályozza, mely szerint azok tartoznak a vállalati kategóriába, melyek létszáma legfeljebb 249 fő, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót, vagy mérlegösszege nem haladja meg a 43 millió eurót, és az állami vagy önkormányzati tulajdon nem haladja meg a 25%-ot.

Középvállalat: 50–249 fő foglalkoztató vállalat

Mikrovállalat: 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalat

Nagyvállalat: 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalat

Reáltávolság: földrajzi és gazdasági mértékegységekkel kifejezhető térparaméter, a földrajzi és gazdasági távolság fogalmak összefoglaló elnevezése

Szubreális távolság: társadalmi, gazdasági szereplők közötti kapcsolódások és kapcsolati hálók térjellemezője, amely a köztük lévő egyenlőtlenségre, különbözőségekre utal

Szubreális tér: társadalmi kapcsolatokon alapuló tér

Társas vállalkozás: nem egyéni formában, hanem korlátolt felelősségű, betéti társaság vagy részvénytársaság formában működő gazdasági tevékenységet folytató szervezet.

Vállalat: számos megközelítés és meghatározás vonatkozik e terminusra, amelyek a főbb attribútumokat hangsúlyozzák. A diszertációban a jogi aspektus szerinti értelmezésben jelenik meg, gazdasági tevékenységet folytató szervezet. A jogi személyiséggel rendelkező vállalkozás szervezeti kerete (Chikán 1997; idézi Roóz – Heidrich 2013)

#### **Idegen szavak:**

Accessibility: elérhetőség, hozzáférhetőség

Activity-complex economies: tevékenység-komplexitási előnyök

Civicsness: kulturális kapacitás – kulturális tradíciók összessége (attitűd, mentalitás, viselkedés), amelynek bázisát képezi a szervezett civil társadalom és annak intézményi struktúrája (Putnam 1993; idézi Ágh – Somogyvári 2006, 15)

Co-location: térben egymás melletti elhelyezkedés

Co-presence: térben egymás melletti jelenlét

Cultural distance: kulturális távolság

E-business: elektronikus kereskedelem, ami minden, elektronikus adatok segítségével folytatott üzleti tevékenységet magában foglal

Economic distance: gazdasági távolság

External economies of scale: külső méretgazdaságosság

Face-to-face: személyes, szemtől szembe

Internal economies of scale: belső méretgazdaságosság

Joint venture: két vagy több vállalat által alapított közös vállalat

Large-scale economies: nagyvállalati előnyök

Learning-by-doing: gyakorlati tanulás és az abból származó tapasztalatok elsajátítása

Localization economies: lokalizációs előnyök

Lock-in: bezárkózás, csapda

Organizational proximity: szervezeti közelség

Physical distance 'stimuli': a fizikai távolságot ösztönző tényezők

Possibility to access: lehetőség az elérésre

Proximity: közelség, közellét

Relational capital: kapcsolati tőke

Relational proximity: kapcsolati közelség

Similarities: hasonlóságok

Social capital: társadalmi tőke

Social distance: társadalmi távolság

Social embeddedness: társadalmi beágyazottság

Social proximity: társadalmi közelség

Social ties: társadalmi kapcsolódások

Spillovers: (tudás) túlsordulás, (át)terjedés

Strong ties: erős, szoros kapcsolódások

Structural embeddedness: strukturális beágyazottság

Technological overlap: technológiai átfedés

Temporary proximity: időszakos (földrajzi) közelség

Triadic closure: triadikus viszonyrendszer (barátom barátja az én barátom is)

Urbanization economies: urbanizációs előnyök

Venture capital: kockázati tőkebefektetések (és ennek kapcsán létrejövő együttműködési kapcsolatok)

Virtual buzz: virtuális légkör

World Values Survey: az EVS – European Value Study (1981) nemzetközi, nem európai szintre kiterjesztett kutatása. A kutatás nemzetközi és kultúraközi értékrendszerbeli változások felmérésével foglalkozik.

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton mondok köszönetet mindazoknak, akik tudományos kutatómunkámat segítették, és akiktől folyamatos támogatást kaptam. Kiemelt köszönettel tartozom témavezetőimnek, Ablonczyné Prof. Dr. Mihályka Livia dékán asszonynak és Dr. Tompos Anikó egyetemi docensnek, hogy idejüket és erejüket nem kímélve, széles körű szakmai tudásukat és gyakorlati tapasztalatukat megosztva járultak hozzá az értekezés elkészültéhez. Tudományos iránymutatásaik mellett sosem feledkeztek meg a morális támogatásról, amellyel mindig új lendületet kapott kutatómunkám.

Szeretném kifejezni köszönetemet a Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola vezetőjének, Prof. Dr. Rechnitzer János egyetemi tanárnak, hogy az iskola hallgatója lehettem, hogy meglátásaival, kérdéseivel mindig felkeltette kutatói kíváncsiságomat és az értekezés előrehaladását, végső formába öntését. Köszönettel tartozom a Doktori Iskola professzorainak, oktatóinak és munkatársainak szakmai tanácsaikért, építő kritikái észrevételeikért, és azért, hogy példaértékű oktatói és kutatói életpályájukat megismerve mindig kellőképp motivált legyek.

Külön köszönöm kollégáimnak, elsősorban a Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék munkatársainak, hogy már doktorandusz hallgatóként a tanszék teljes értékű tagjaként vontak be az oktatási és kutatási tevékenységbe, kiemelt figyelemmel kísérték tanulmányaimat és támogatták kutatásaim megvalósulását. A kollégák közül Dr. Szőke Júlia támogatását szeretném kiemelni és megköszönni, aki szakmai tapasztalatainak megosztásán túl barátként segítette munkám és együtt gondolkodott velem.

Szeretném köszönetemet kifejezni az empirikus kutatásban részt vevő vállalatoknak és a vállalatok vezetőinek, alkalmazottainak, hogy adatszolgáltatásukkal hozzájárultak a kvalitatív és a kvantitatív kutatás eredményes megvalósításához és ezáltal az értekezés céljainak eléréséhez és a dolgozat létrejöttéhez.

Köszönöm Kopócs Viktóriának, mesterszakos hallgatónak a kérdőíves kutatáshoz kapcsolódó adatbeviteli munkáját, amellyel elősegítette az empirikus kutatás eredményeinek feldolgozását. Hálás szívvel köszönöm Juhász Péternek a közelség-dimenziók modellezéséhez nyújtott ötleteit és segítségét.

Végül, ám annál nagyobb hálával tartozom családomnak és barátaimnak, akik folyamatosan biztattak, erkölcsi támogatást nyújtottak és mindig megértőek voltak. Voltak

nehéz és toleranciát igénylő időszakok, köszönöm szüleimnek és testvéremnek, hogy mindvégig mellettem álltak és támogattak, bíztak bennem.

Külön köszönöm édesanyámnak, aki mindig tudta, mikor szükséges egy-egy jó szó, bátorítás. Ezúton mondok köszönetet nagyszüleimnek, akik végtelen szeretetükkel és odaadásukkal, és emlékükkkel a szívemben mutattak utat, hogy az lehessek, aki vagyok, és ott lehessek, ahol vagyok.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm Brandynek, a kutyámnak, hogy az értekezés írása közben is hű társam volt.

## BEVEZETÉS

*„Minden minden mással összefügg, de a közelebbi dolgok jobban, mint a távoliak.”*

*(Tobler 1970, 234)*

*„Egy távoli barát sokszor többet ér, mint egy jó szomszéd.”*

*(Beugelsdijk – Cornet 2002, 169)*

E két idézet a kapcsolatokra, a kapcsolódásokra irányítja a figyelmet, amelyek az élet minden területén megjelennek, és kutatások tárgyát képezik. Ha jobban megnézzük, akkor azonban egy ellentmondást figyelhető meg a két citátum között: míg az első a közelség kapcsolatokra kifejtett pozitív hatásait hangsúlyozza, addig a második épp ezt az összefüggést kérdőjelezi meg.

E paradoxon saját empirikus kutatásomat is végigkíséri, arra keresem a választ, hogy a Nyugat-Dunántúl és a Közép-Dunántúl Régióban letelepült társas vállalkozások milyen külföldi partnerkapcsolatokkal rendelkeznek, és a kapcsolatok háttérben milyen közelség-dimenziók és közelség-elemek mutathatók ki. Céлом, hogy feltárjam a vállalatok külföldre irányuló szervezeti kapcsolatrendszerét és az azokat befolyásoló közelség-elemeket. A közelség-dimenziók esetében egyrészt elemzem a földrajzi közelség napjaink szervezatközi, külföldi kapcsolataiban betöltött szerepét, másrészt vizsgálom az egyéb tényezők hatását a vállalatok külföldi partnerkapcsolatainak kialakítására és az információk megszerzésére.

Az utóbbi évtizedekben előtérbe kerültek azok a kutatások és a kutatási eredményekre épülő elméleti paradigmák, amelyek a szervezetek hálózatokban, kapcsolatrendszerekben való elhelyezkedésére és működésére vonatkoznak. Ezzel szoros összefüggésben hangsúlyossá vált a tudás – elsősorban a hallgatóságos, tacit tudás – és az innovációk terjedésének, szervezetek közti átadásának alternatíváival, valamint annak megkönnyítésével foglalkozó tényezők vizsgálata, feltárása is. A két tématerület összekapcsolása a regionális tudományokon belül népszerű kutatási irányt eredményezett, melynek révén számos empirikus felmérés valósult és valósul meg, újabb és újabb tudományos következtetések és összefüggések kimutatására adva ezáltal lehetőséget.

A közelség – a maga hagyományos, földrajzi értelmezésében történő – tanulmányozása nem újkeletű, ám újbóli előtérbe kerülése a tudás és az innovációk felértékelődésének köszönhető. A szervezetek térbeli koncentrálódása, vagyis a földrajzi közelség teljesülése szükséges feltételnek bizonyult az információhoz mint erőforráshoz való hozzáférés

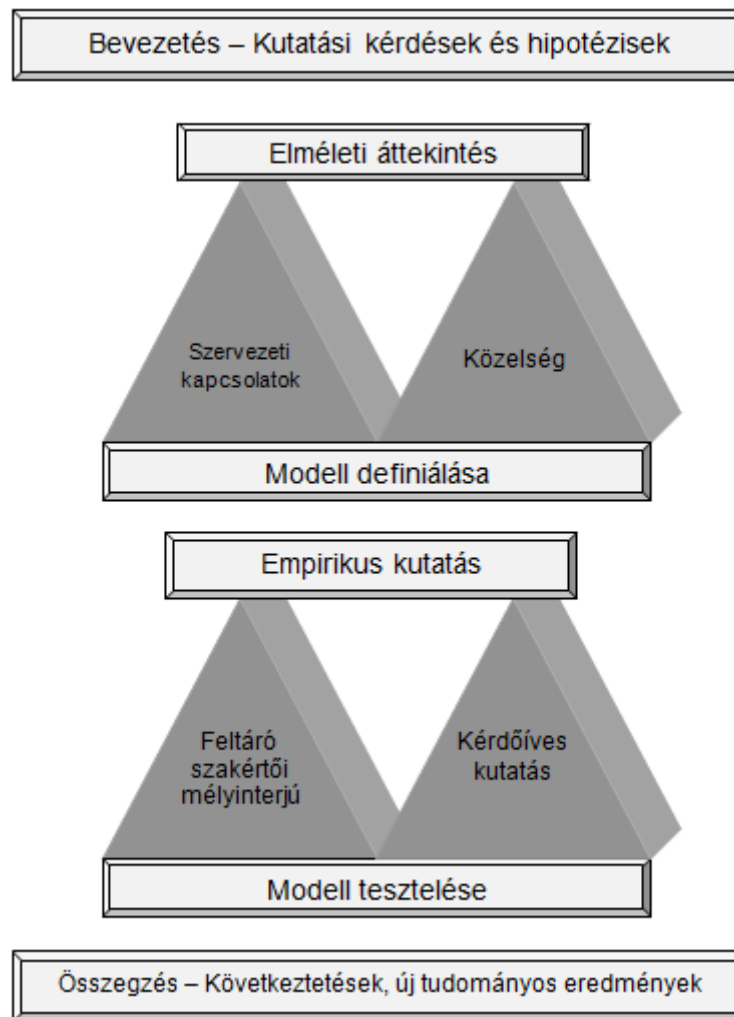
esetében, mindazonáltal az infokommunikációs eszközök révén létrehozott virtuális terek képesek a földrajzi távolságok áthidalására, ezáltal egymáshoz közelítvé tenni a valóságban egymástól távol elhelyezkedő individuumokat, objektumokat és szervezeteket. A virtuális közelség megteremtésének lehetősége azonban nem vonja egyértelműen maga után a szervezetek közötti kapcsolatépítést. Ekkor terjedt el az a nézet, miszerint a földrajzi közelség szükséges, de nem elégséges feltétele az innovatív szervezeti kapcsolatoknak. Szintén ezen a ponton merült fel a kutatókban a kérdés, hogy mely egyéb tényezők befolyásolják a szervezetközi kapcsolatokat, valamint az e kapcsolatokon keresztül áramló tudás és innováció transzferét.

Maradva a térbeliség jellemzésére használt terminológiánál (amely a virtuális terekben, bár más értelmezéssel, de ugyanúgy alkalmazható), a közelség kifejezést kezdték használni valamennyi puha faktor esetében. A tudás és az innováció áramlását elősegítő, valamint megkönnyítő tényezőket a szervezeti, valamint a kapcsolati közelség-terminusokkal jellemezték; a kutatások számának gyarapodásával, és a vizsgálati irányvonalak változásával párhuzamosan a közelség úgynevezett dimenziói jelentek meg a tanulmányokban.

A doktori értekezéssel célom egyrészt, hogy szintetizáljam a közelség-terminus értelmezésének alternatíváit a szervezetek közötti kapcsolatok esetében – mindezt a hazai és nemzetközi szakirodalmak, megjelent kutatások és eredményeik áttekintésén, összegzésén keresztül. Másodsorban, szoros összefüggésben az első kutatási céllal, fő törekvésem, hogy felvázoljak egy olyan modellt, amelyben lehetséges a közelség-dimenziók szintézise és struktúrájuk ábrázolása, figyelembe véve a teoretikus szinopszist, valamint az empirikus kutatás irányait. Az empirikus, kétlépcsős felmérés leglényegesebb célkitűzése tehát a definiált modell tesztelése, továbbá a modell alkotóelemeinek, a közelség-dimenziók relevanciájának vizsgálata a kijelölt célterületen funkcionáló társas vállalkozások külföldre irányuló szervezeti kapcsolataiban.

A doktori értekezés struktúrája a hagyományos felépítést követi, a hazai és nemzetközi szakirodalomra épülő elméleti áttekintés után az empirikus kutatást, annak módszertanát, a minta bemutatását, valamint az összefüggéseket, következtetéseket ismertetem. A dolgozat bevezetését követően rendszerezem a kutatási kérdéseket és a hipotéziseket, melyek megválaszolását és tesztelését, valamint a téziseket, az új és újszerű tudományos eredményeket az értekezés záró fejezetében mutatom be. Az 1. számú ábra a dolgozat felépítését és a fejezetek struktúráját szemlélteti.





**1. ábra Az értekezés felépítése**

*Forrás: Saját szerkesztés (2018)*

A kutatási kérdések és hipotézisek ismertetése az első fejezet célja, amelyben röviden utalok az adott hipotézishez kapcsolódó elméleti vonatkozásra, korábbi felmérések eredményeire, tapasztalataira is. A disszertációban két kulcsfogalom köré építem az elméleti fejezeteket, melyek közül elsőként a szervezeti kapcsolatokat és a szervezetközi kapcsolódásokat tekintem át. A szervezetek egymás közötti kialakított együttműködéseinek céljaiból kiindulva bemutatom a kapcsolódások tipizálását is. A dolgozat kutatási irányát figyelembe véve, a témakörhöz kapcsolódóan a kapcsolattartás formáira, a szervezetközi kommunikációban alkalmazott kommunikációs műfajokra is kitérek. Ezt követően, a 3. fejezetben ismertetem a közelség-terminust és a közelség ún. dimenzióinak jelentését, az egyes közelség-dimenziókban megjelenő közelség-elemeket, amelyek a szervezetközi kapcsolatok befolyásoló háttértényezőiként funkcionálnak. A nemzetközi és a hazai irodalom szintetizálását követően három fő közelség-dimenziót

különíték el, amelyek a kutatási kérdésekben és hipotézisekben az általam meghatározott jelentéstartalommal jelennek meg.

Az egyik közelség-dimenzió a földrajzi közelség, melynek vizsgálatát az empirikus kutatás során többféle aspektusból végzem el. Egyrészt elbírálásra kerül fontossága a vállalatok külföldi partnerkapcsolatainak földrajzi, területi vetülete esetében, az egyes partnertípusokra vonatkoztatva – a földrajzi közelséget közvetlenül, minden egyéb faktortól függetlenül tanulmányozva. A két rendkívül releváns piaci funkciójú kapcsolati típus, az értékesítés és a beszerzés esetén külön értékelésre van lehetőségük azoknak a vállalatoknak, amelyek rendelkeznek legalább egy, ilyen típusú külföldi kapcsolattal. Másrészt a földrajzi közelség napjaink szervezatközi partnerkapcsolataiban betöltött jelentőségének vizsgálatát más tényezőkkel – a virtuális és a kulturális közelség-dimenziókkal – együttesen is elvégzem.

A második közelség-dimenzió, a virtuális közelség szorosan kapcsolódik a földrajzi közelséghez, annak áthidalását célozza – elsősorban különféle virtuális kommunikációs csatornák, eszközök révén. A virtuális közelség tanulmányozása először a földrajzi közelséggel együttesen történik, ezt követően önállóan, a szervezatközi kommunikáció különböző csatornáinak szerepét vizsgálom.

Végül újradefiniálom a puha tényezőket magukba foglaló közelség-dimenziókat, melyet összefoglaló néven kulturális közelségnek nevezek. A kulturális közelség-dimenzióon belül négy aldimenziót különböztetek meg, a szervezeti kulturális közelséget, a társadalmi közelséget, a strukturális közelséget és a kognitív közelséget. Az elméleti összefoglaló alapján újragondolt közelség-dimenziók meghatározásakor ügyelek az egyes dimenziók adekvát lehatárolására, az átfedések elkerülésére; ennek érdekében a dimenziókhoz ún. közelség-elemeket társítok. A kulturális közelség-dimenziójában a közelség kifejezés a hasonlóságra, egyezőségre utal.

A kultúra átható jelleggel jelenik meg mindennapi életünkben és cselekedeteinkben, s mivel a szervezeteket is emberek hozzák létre és működtetik, a kultúra a szervezetek funkcionálását is meghatározza. Mindez nem csak a szervezeti felépítés és szervezeti kultúra vonatkozásában értelmezhető, ez csupán egy szeletét képezi azoknak a tényezőknek, amelyeket a nemzeti kultúra determinál. A szervezeti kultúra és felépítés a szervezeti kulturális közelség-dimenziót alkotják. A szervezetek által alkalmazott eljárásrendek, valamint szabályozások a belső struktúrákat, az azonos iparági/üzletági elhelyezkedés és klasztertagság vagy egyéb hálózati tagság a külső struktúrában elfoglalt helyet jelölik, melyeket összességében strukturális közelség-dimenzióként definiálok. A

tevékenységből fakadó tudásbázis és tapasztalatok, készségek hasonlósága a kognitív közelség-dimenzióban mutatkozik meg. E három kulturális közelség-dimenzió érezhető módon szorosan összekapcsolódik, egymásra épül. A negyedik dimenzió, a társadalmi közelség az informális baráti és családi típusú kapcsolatokat, a vállalati vonatkozású kapcsolatokat, valamint a bizalomra épülő kapcsolatokat foglalja magában. A kulturális közelség-dimenziók és -elemek vizsgálatát az empirikus kutatásban kétféle aspektusból végzem el, egyrészt az információszerzés, másrészt a meglévő és/vagy tervezett külföldi szervezetekkel kötött/kötendő együttműködések, partnerkapcsolatok vonatkozásában.

Az értekezésben szereplő három közelség-dimenzió, a földrajzi, a kulturális és a virtuális közelség kiegészítik egymást és a szervezetközi kapcsolatokban betöltött szerepük szintén összefüggést mutat. Bár a virtuális kommunikációs platformok lehetőséget adnak a földrajzi távolságok áthidalására, mindössze a szervezetek összeköttetésének eszközeként funkcionálnak. Ahhoz, hogy földrajzi értelemben véve egymástól távol elhelyezkedő szervezetek kooperálni tudjanak egymással – bármilyen területet is érintő együttműködés esetén –, szükséges bizonyos faktorok megléte. Ezeket a tényezőket reprezentálják a kulturális közelség-dimenzió aldimenziói és az azokhoz rendelt közelség-elemek.

Az empirikus kutatást két lépcsőben valósítottam meg, kétféle kutatási módszer alkalmazásával. Első lépésként egy feltáró, vállalati vezetőkkel készített, kvalitatív jellegű mélyinterjú megkérdezést végeztem, amelynek célja a kérdőíves adatfelvétel előkészítése, a vállalkozások külföldi partnerkapcsolatainak, valamint a közelség értelmezésének és a közelség-dimenziók jelentőségének vizsgálata volt. A kutatás második fázisában a kérdőíves megkérdezés következett, amelynek segítségével a Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl Régióban letelepült társas vállalkozások körében tanulmányoztam azok külföldre irányuló partnerkapcsolatait és a kapcsolatokat meghatározó közelség-dimenziókat, -elemeket.

A dolgozat összegző, záró fejezetében ismertetem az empirikus kutatás valamennyi feltárt összefüggését, eredményét, összefoglalom a főbb következtetéseket és az új, valamint újszerű tudományos eredményeket. Továbbá kitérek a kutatás korlátaira, az eredmények értelmezésének határaitra, ám egyúttal a kutatás lehetséges, jövőbeli irányait is megfogalmazom.

## **1. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS HIPOTÉZISEK**

Ahogy az értekezés bevezető fejezetében már ismertettem, a dolgozatnak alapvetően kettős célkitűzése van. Egyrészt, alapozva korábbi kutatások és a hazai, valamint külföldi tanulmányok eredményeire, elsődleges célom definiálni egy olyan modellt, amely szintetizálja a szakirodalmakban fellelhető közelség-terminus lehetséges dimenzióit – mindezt oly módon, hogy az összhangban legyen az empirikus kutatás irányaival. A modell tesztelése a kérdőíves megkérdezés releváns célja. Másrészt, a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek összekapcsolása révén megvalósuló vizsgálat során célom, hogy feltárjam a modell alkotóelemeinek – azaz a közelség-dimenzióknak – napjaink szervezetközi partnerkapcsolataiban betöltött szerepét.

A szervezetek kapcsolatrendszerének vizsgálata az utóbbi évtizedben számos vonatkozásban realizálódott (lásd 2. fejezet), amely mutatja a téma iránti érdeklődés növekedését, és egyúttal a téma relevanciáját. A szervezetközi kapcsolatok elemzésében egyre többször jelent és jelenik meg a tudás és az innováció mint mérvadó faktor tanulmányozása, ehhez kapcsolódóan kezdődött meg a közelség terminológiájának átalakulása is.

A tudás és az innováció áramlásának, szervezetek közötti átadásának elősegítését támogató tényezők feltárása magával hozta a földrajzi közelség szerepének, valamint új, ún. puha tényezők befolyásoló szerepének vizsgálatát. E kevésbé egzakt módon mérhető faktorok különféle csoportosításban és elnevezéssel jelentek meg a szakirodalmakban, valamennyi esetben azonban közös, hogy a közelség-terminust alkalmazták – különféle előtagokkal (lásd szintézis a közelség-dimenziókról, 3.4. alfejezet).

Primer kutatásom nem a szervezetközi tudásátadási folyamatokra irányul, hanem általános képet ad vállalatok más vállalatok, illetve nem gazdasági jellegű szervezeti partnerek irányában realizálódó kapcsolatairól, és az e kapcsolatokra ható tényezők, közelség-dimenziók szerepéről. Annak ellenére, hogy a kutatás iránya nem speciális abban a tekintetben, hogy milyen együttműködési területeket érint, a kutatás speciális jellegét az adja, hogy kizárólag a külföldi partnerkapcsolatokat méri fel.

A módszertanban alkalmazott újítás – a társas vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatrendszerének feltárása – determinálja a modell és elemeinek strukturálását, továbbá nóvum szerepet tölt be a korábbi szervezeti kapcsolatokra irányuló kutatások területén is.

A kutatási céloknak megfelelően öt kutatási kérdést definiáltam, amelyek megfogalmazása során egyrészt figyelembe vettem az értekezés elméleti fejezeteiben tanulmányozott paradigmák és nézetek megállapításait, másrészt korábbi kutatásokat és eredményeiket. Tekintettel azonban az empirikus kutatás irányaira és újszerűségére, a kutatási kérdések közvetett módon kapcsolódnak az elméletekhez; az új megközelítés révén a kérdések elsősorban az empirikus kutatásra és a feltárt eredményekre vonatkoznak.

Az értekezés kutatási kérdései a következők:

- K1: Hogyan jellemezhető a vállalkozások külföldi kapcsolatépítési tevékenysége és milyen összefüggések mutathatóak ki a korábbi (elmúlt 15 év) hazai szervezeti kutatások, valamint a külföldi kapcsolatépítésre vonatkozó kutatás eredményei között?
- K2: Mennyire releváns a földrajzi közelség napjaink külföldi szervezeti partnerkapcsolatokban?
- K3: Milyen mértékben differenciálják az egyes vállalati jellemzők a földrajzi közelség fontosságának értékelését?
- K4: Mennyire szükséges a földrajzi közelség a társas vállalkozások külföldi együttműködései során személyes találkozás formájában?
- K5: Milyen különbségek mutathatóak ki a kulturális közelség-dimenziók, valamint kulturális közelség-elemek fontosságának értékelése között a társas vállalkozások külföldi szervezetekkel folytatott információszerzése és kapcsolatépítése során?

A kutatás fő kérdéseihez kapcsolódva definiáltam a hipotéziseket, melyeket az 1. táblázatban ismertetek.

1. táblázat A hipotézisek rendszere

Hipotézisek	Kapcsolódó elméleti háttér	Kapcsolódó empirikus kutatási módszer
H1: A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása hasonló tendenciákat mutat, mint az elmúlt 15 év hazai szervezet kutatási eredményei.	Vállalati kutatások (vö. Pecze 2004, 2005; Buzády – Tari 2005; Wimmer 2005; Csizmadia 2008, 2012; Csizmadia – Grosz 2011, 2012; Wimmer et al. 2012; Chikán et al. 2014; Reisinger 2014)	Kvalitatív feltáró szakértői mélyinterjú és kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel
H2: A földrajzi közelség fontosságát eltérő módon ítélik meg a társas vállalkozások az egyes külföldi partnertípusokkal kialakított kapcsolataik során.	Földrajzi közelség: ➤ Háttérbe szorulását hangsúlyozó nézetek (vö. Cairncross 1997, 2001; Johnson et al. 2006; Castells 2010; Tranos – Nijkamp 2013) ➤ Fontosságát kiemelő aspektus (vö. Krugman 2000; Agnew – Livingstone 2011; Cainelli – Zoboli 2012; Boschma et al. 2014)	Kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel
H3: A vállalat mérete, valamint a vállalat főtevékenysége mint vállalati jellemzők differenciálják a földrajzi közelség fontosságának értékelését.	Vállalati attribútumok (Agárdi – Kolos 2005; Czakó – Győri 2013; Gelei 2006; Sáfrányné Gubik 2008; Wimmer 2005)	Kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel
H4: A földrajzi közelség szükségessége – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – napjaink külföldi szervezetközi kapcsolataiban is megfigyelhető.	Folyamatos földrajzi közelség (Kecskés 2017; Legendijk – Lorentzen 2007; Aguilera – Lethiais 2015)	Kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel
H5: A kulturális közelség-dimenziók, valamint a dimenziókon belül definiált közelség-elemek eltérő fontossággal jelennek meg a társas vállalkozások külföldi szervezetekkel folytatott információszerezése és kapcsolatépítése során.	Bár a kulturális közelséget korábban is definiálták (vö. Maletzke 1996; Ghemawat 2001; Menzel 2005; Cyrus 2012; Borgulya 2014; Wang et al. 2014), az értekezésben alkalmazott értelmezés ezektől eltér.	Kvalitatív feltáró szakértői mélyinterjú és kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

Az 1. táblázatban összesített hipotézisek megfogalmazása során a kiindulópontot az elméleti háttérinformációk jelentették, amelyeket korábbi kutatási eredményekre alapozva határoztam meg. Az értekezés empirikus kutatásának speciális irányára – azaz a társas vállalkozások külföldre irányuló vállalati és nem gazdasági jellegű, szervezeti partnerekkel kialakított kapcsolatainak vizsgálatát – tekintettel, a kutatási kérdések és a kapcsolódó hipotézisek a külföldi szervezetközi kapcsolatokra vonatkoznak. A felmérésbe bevont társas vállalkozások szűkített kapcsolatainak, kapcsolatrendszeinek tanulmányozása lehetőséget ad új és újszerű tudományos eredmények megfogalmazására, valamint a feltárt eredmények és adatok korábbi kutatásokkal való összehasonlítására is.

## 2. SZERVEZETI KAPCSOLATOK

Napjaink gazdaságában még a legnagyobb és legerősebb vállalatok sem tudják megállni helyüket egyedül; az együttműködés és annak megannyi válfaja terjedt el. A vállalatok sokféle módon és formában (lásd 2.1 és 2.2 alfejezetek) képesek együttműködések, kapcsolatokat létesíteni egymás között, ám mindez *„soha nem jelenti a vállalati gazdálkodás mint termelési rendezőelv feladását”* (Artner 1995, 104).

Cropper és szerzőtársai 2008-ban a következőképpen fogalmazták meg a szervezeti kapcsolatok kutatásának fő célját: megérteni az egyes intézményi szereplők közötti viszonyok *„karakterisztikáját, mintázatát, eredetét, értelmét és következményeit”* (Cropper et al. 2008, 4).

Gulati (1998) szerint a szervezeti kapcsolatok létrejötte során számos cél és motiváció jelenhet meg, ám valamennyiben közös, hogy a részt vevő vállalatok a versenystratégia realizálására és elérésére törekszenek (Szűcs – Tóth 2015).

Disszertációmban a vizsgálatba bevont társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolatainak feltérképezését tűzöm ki célul, valamint a kapcsolatok kialakítása és fejlesztése során megjelenő faktorok vizsgálatát. A faktorokat a 3. fejezetben, a közelség-dimenziók és közelség-elemek áttekintésével mutatom be. A minél árnyaltabb és teljesebb kép elérése érdekében valamennyi, a külföldi kapcsolatépítés során megjelenő szervezeti partnertípust elemzem és az együttműködések, közös kezdeményezések tekintetében is törekszem a minél szélesebb körű tanulmányozásra.

A 2. fejezet elsődleges célja áttekintést adni a témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalomról. Az alfejezetekben a szervezeti kapcsolatok szintetizálását ismertetem, kitérve a kapcsolatok céljainak, irányának, formáinak és típusainak bemutatására, valamint a szervezeti kapcsolati vizsgálódások főbb következtetéseire. A téma-specifikus korábbi kutatások az empirikus kutatás szervezeti partnertípusainak meghatározásában, valamint a partnerekkel végzett együttműködések és közös kezdeményezések azonosításában játszanak kiemelkedő szerepet.

A terminológiai egyértelműsége tekintettel két fogalom meghatározását szükséges magyarázattal kiegészíteni:

- Vállalati vagy vállalatközi kapcsolatok: piaci típusú, gazdasági szervezetek egymás közötti kapcsolataira vonatkoznak.
- Szervezeti vagy szervezeti kapcsolatok: tágabb kategória, amely magában foglalja egyrészt a vállalati, piaci típusú szervezetek egymás közötti

kapcsolatait, valamint a nem gazdasági jellegű szervezetek gazdasági jellegű szervezetekkel (vállalatokkal), illetve más, nem gazdasági jellegű szervezetekkel kialakított partnerkapcsolatait.

Bár az értekezés empirikus kutatásának mintáját társas vállalkozások adják, azok kapcsolatainak elemzésekor nem kizárólag piaci típusú, gazdasági jellegű szervezetek irányában realizálódó kapcsolatokat tanulmányozok, hanem nem gazdasági jellegű partnerszervezetekkel megvalósuló relációkat is, ezért a szervezeti és szervezetközi kapcsolatok terminusokat alkalmazom. A 2. fejezetben azonban elsősorban olyan szervezeti kapcsolatokat leíró elméleti modelleket ismertetek, melyekben a piaci típusú szervezetek, azaz vállalatok más vállalatok felé irányuló kapcsolatait, kapcsolatrendszerit vizsgálják.

## **2.1 A kapcsolatok célja és iránya**

Artner szerint (1995) a vállalatok profitorientált működése az együttműködés során sem kerül háttérbe, sőt a kapcsolatok kiépítésének egyik fontos célja a vállalati növekedés biztosítása. A vertikálisan integrált nagyvállalatok a vállalati szükségletek internalizálásával jönnek létre, ám, ha a helyzet úgy kívánja, a vállalat egyes funkciókat alvállalkozásokhoz rendelhet ki, szem előtt tartva a vállalati érdekeket.

A technológiai előrelépés is fontos – sőt napjaink egyik legfőbb – együttműködést elősegítő faktor, amely a vállalatok kapcsolódása során motiváló tényezőként jelenik meg. Klodt már 1991-ben kijelentette, hogy a vállalati siker alapvető eleme a K+F, amely fontosabb minden korábbi tényezőnél, és amelynek következtében a kutatás-intenzív ágazatok nemzetközi szintű együttműködése fejlődik a legütemesebben (Klodt 1991). Bozeman és Boardman (2014) a fejlődés vonatkozásában szintén a tudományos együttműködések, közös fejlesztések relevanciáját hangsúlyozza. Mindazonáltal a hazai vállalatközi együttműködések, kapcsolati hálókat vizsgáló kutatások kevésbé fókuszáltak az innovációk relációkban megjelenő szerepére; a cégek innovációs tevékenységének tanulmányozása Csizmadia (2008, 2012), illetve Csizmadia és Grosz (2012, 2011) nevéhez fűződik.

Pecze (2005, 2004) a vállalatközi kapcsolatok céljait és motivációit stratégiai szemszögből elemzi, és számos faktort azonosít – többek között az új piacokhoz és/vagy technológiákhoz való hozzáférést, a méretgazdaságosságot, amely a közös kutatásokon, fejlesztéseken (Bernela – Levy 2015) vagy a közös termelésen alapul, figyelembe véve a



külső tudás megszerzésének lehetőségét (Bergman 2009; Fernandez et al. 2015), vagy a kockázatok megosztását.

A szervezetközi (beleértve a vállalatok közötti) kapcsolatokat és azok kialakulásának céljait és a relációk attribútumait Barringer és Harrison (2000) elméleti megközelítések szintetizálásával adja meg, melyek a következők:

- tranzakciós költségek elmélete: A koncepció a vállalatok tevékenységéhez fűződő termelési és tranzakciós költségeket hangsúlyozza, a szervezetközi relációk aspektusából pedig azt, hogy e költségek hogyan befolyásolják azt a döntést, hogy egy adott tevékenységet vállalaton belül végezzenek-e, vagy szerződésben megfogalmazott feltételek szerint vállalaton kívül (Kotlarsky et al. 2014). Lényegében a „gyártani vagy gyártatni” (Zilahy 2007) kérdésre keresi a választ.
- erőforrás-függés elmélete: Az erőforrásokat, pontosabban azok szűkösségét hangsúlyozza, amelyek megszerzéséhez az adott gazdálkodási egység különféle kapcsolatokat létesít (Basile et al 2012; Doloreux et al. 2015).
- stratégiai választás elmélete: A stratégiai célok vezényelte kapcsolatlétesítés nézőpontjából közelít ez a koncepció, amely során a vállalat a stratégiai előny elérését tűzi ki céljául (Boso et al. 2013).
- stakeholder elmélet: A vállalati környezet bizonytalanságaira hívja fel a figyelmet (Bexell 2013), az érintettek – egyrészt azok a személyek/csoportok, amelyek befolyásolni képesek az adott vállalatot, másrészt azok, akikre magának a vállalatnak a tevékenysége hatással van – releváns szereplők a szervezetközi kapcsolatokban (Freeman 2010).
- szervezeti tanulás elmélete: A szervezetek tudására, a szervezetek közötti tudás-áramlási és tudásátadási folyamatokra és azok fontosságára fókuszál (Abbott et al. 2014; Belso-Martinez – Molina-Morales 2013; Martin-Rios 2014).
- intézményi szervezetelmélet: A koncepció a vállalatok legitimitását, reputációját, imázsát hangsúlyozza, pontosabban azt, hogy a vállalatok a szabályoknak, előírásoknak megfelelően működnek, melyben a vállalatközi relációk is fontos szerepet játszhatnak (Grandori 2001).

Jiang 2014-ben megjelent munkájában foglalja össze a Barringer és Harrison (2000) által szintetizált elméleteket, valamennyi esetben megadva a kritikát is e teóriákhoz. Továbbá összefoglalja azokat a faktorokat, amelyek befolyásolják a vállalati teljesítményt egy-egy vállalatközi kapcsolat során. Vállalati oldalról indulva azonosítja a vállalati erőforrásokat, a vállalati képességeket, ezt követően rátér a kapcsolatok által meghatározott

tényezőkre, amelyeket integratív képességekként (pl. kooperáció, kiegészítő képességek), valamint kapcsolati képességekként (pl. kölcsönös bizalom, konfliktuskezelés) definiál. Végül a kapcsolatok dinamizmusára hívja fel a figyelmet, az ún. dinamikus képességek kategória megalkotásával, amelybe a hálózati kompetencia, illetve a rugalmasság tartozik (Jiang 2014).

Ivanova és Torkkeli (2013) a vállalatközi kapcsolatokat alakító, azokat befolyásoló tényezők közé sorolja a vállalati vezetők, menedzserek attitűdjeit, személyiségét, valamint a kultúra személyiségformáló szerepét is, amelynek következtében a vezetők preferenciái között is különbségek fedezhetőek fel a kapcsolatok kialakítása, iránya és alakulása esetében.

Az infokommunikációs forradalom és az annak révén létrejövő eszközök, módszerek segítségével a globális munkamegosztás komplex és elmélyült formában jelenik meg napjainkban. A globális vállalatközi kapcsolódások új szintre emelkedésében számos kapcsolati forma és módszer megfigyelhető, melyekről a 2.2 alfejezetben adok részletes, leíró jellegű áttekintést.

## **2.2 A kapcsolatok formái és típusai**

A vállalatközi kapcsolatokat alapvetően öt fő kategóriába sorolhatjuk, melyek a következők (Artner 1995):

1. Informális kapcsolatok: A vállalatok földrajzi közelségéből fakadó externális gazdasági hatások kiaknázását jelenti, amely különösen erős lehet a fizikai közelséget biztosító ipari parkokban (és azok különféle típusaiban). A kormányok kiemelt ipari/tudományos parkok/zónák/övezetek létesítési politikát folytattak (Bajmócy et al. 2006; Ben – Wang 2011; Nurutdinova 2012; Rechnitzer 2002; Rodríguez-Pose 2014; Salonen 2010; Vásquez-Urriago et al. 2016), hiszen az informális kapcsolódások számos nemzetgazdasági előnyt (technológiai fejlesztések, költségmegtakarítás) is magukban hordoznak (Heikkilä et al. 2010). E kapcsolati típus a formális kapcsolatok előfutára, előzménye lehet (Ablonczyné Mihályka – Kecskés 2015; Kecskés 2015; Kecskés 2014a, 2014b).
2. Kis- és nagyvállalatok egymás közötti kapcsolatai: A kisvállalatok térnyerése az 1970-es évek gazdasági átrendeződésének, a technológia térnyerésének és a decentralizáltság előtérbe kerülésének következménye, ám mindez nem hozta magával a nagyvállalatok háttérbe szorulását (Czakó – Györi 2013). Az átalakult piaci igények következtében a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség és az

innováció szerepe nőtt, mely fogalmakat elsősorban a kisvállalatokhoz kapcsoljuk. Mindazonáltal a kisvállalatok önmagukban nem tudják a módosult igényeket kielégíteni, ahhoz szükségük van a nagyvállalatokkal kialakított kapcsolatokra is. Épp a technológia teszi lehetővé a nagyvállalatok rugalmas működését és e közeg képes biztosítani a megfelelő finanszírozást a (folyamatos) innovációkhoz. „A vállalati kapcsolatok kiterjedtsége, hatóköre és formagazdagsága annál nagyobb, minél feljebb haladunk a szervezeti méretek szerinti vállalati szférák piramisán” (Artner 1995, 110).

3. Alá-, fölrendeltségi kapcsolatok: Az alárendeltségi viszonyok esetében, bár bizonyos mértékű kölcsönös interdependencia megfigyelhető, az egyik – erősebb, nagyobb – fél dominanciája érhető tetten. E típuson belül elsősorban eladói vagy vevői kapcsolatok jelennek meg – az erőforrások áramlási irányaitól függően, a meghatározó fél aspektusából nézve. A vevőjellegű relációkban a kisebb vállalatok nagyobbak felé irányuló beszállítása kiemelkedő jelentőségű, amely megvalósulhat önálló alvállalkozás (horizontális kapcsolódás, önálló funkciók leválasztásával), ad hoc jellegű együttműködések, bér munka és folyamatos beszállítói szerződés (vertikális kapcsolat) formájában (Felzenstein et al. 2010; Mellevig et al. 2007). A vevői-eladói kapcsolatok többféle csere-epizódból épülnek fel, mint például az eladásra kínált/megvételre kerülő termék vagy szolgáltatás, információ, társadalmi vagy pénzügyi epizódok (Bouzdine-Chameeva et al. 2003). Az eladó jellegű kapcsolatok során a nagyobb vállalatok egyrészt a dezintegráció (egyes nagyvállalati tevékenységek leválasztása és kisvállalkozási formában való működése) révén, másrészt általánosságban a kisebb vállalatok segítőiként lépnek fel. Utóbbi esetében a különféle támogatások, tanácsadási szolgáltatások, franchise rendszerek mutatnak gyakorlati példát.
4. Formalizált és egyenrangú kapcsolatok, melyek esetében nincs tőke-összefonódás: Ide tartoznak a licence és know-how szerződések, kockázat-megosztási szerződések, valamint az információs tömörülések (nemzeti vagy nemzetközi szintű adatbankok) (Gulati 1998).
5. Tőke-összefonódással együtt járó kapcsolatok: Példaként említhető a vállalkozói (kockázati) tőke (*venture capital*), amelyben a vállalatok egyenként mit sem érő, ám összesítve releváns vállalati tőkét egyesítve hozzák létre ezt az együttműködési módszert. A két vagy több vállalat által alapított közös vállalat (*joint venture*), mellyel céljuk a K+F költségek megosztása, szoros, eredményes

technológiatranszfert realizáló kapcsolati típus. További kapcsolati típusok a vállalati részvényvásárlások, a vállalatfelvásárlások és a fúziók (Artner 1995, 106–114; Kucséber 2016).

Fontos megjegyezni, hogy a fenti kapcsolati típusok a gyakorlatban nem válnak szét ennyire markánsan egymástól, a kapcsolatok fejlődésével e típusok között biztosított az 'átjárás'. A Cooke és szerkesztőtársai által publikált, a regionális innovációval és növekedéssel foglalkozó tanulmánykötet az innovációhoz kapcsolódóan tekinti át az ún. hálózatokat, hangsúlyozva, hogy a formális hálózatok mellett az informális kapcsolódások jelentik a tényleges tanulási és tudásmegosztási lehetőséget a vállalatok számára (Cooke et al. 2011). A kapcsolódási típusok kategorizálása elméleti szinten működik, ám a gyakorlat sokkal színesebb képet mutat a vállalati együttműködésekről.

Chikán (2008) szerint a gazdasági szereplők közötti kapcsolatok szintén öt csoportba oszthatóak:

1. Az egyedi, ún. piaci tranzakciós kapcsolatok eseti jellegűek, adott tranzakcióra vonatkozóan kerülnek kialakításra a vállalatok között.
2. A kooperációs kapcsolat esetében a részt vevő felek hosszabb távra, azaz több tranzakcióra kiterjedően kötnek szerződéses megállapodást (pl. határozott időre szóló szállítási keretszerződések).
3. A stratégiai szövetségek keretében már jóval szorosabb, az érintett felek számára stratégiai jelentőségű tevékenységek kooperációja valósul meg, például közös fejlesztési célzattal (Buzády – Tari 2005).
4. A közös vállalat esetében a szerződésben a tulajdonosi jogok is megosztásra kerülnek.
5. A vállalati felvásárlás, vagy összeolvadás révén teljes organizációs integrációt figyelhetünk meg.

Sáfrányné Gubik (2008) a kis- és középvállalatok vonatkozásában tekinti át a legfőbb vállalatközi kapcsolódási formákat:

- Hálózatok: Lehetnek formális és informális kapcsolatokat magukba foglaló együttműködések, melyeknek számos típusa van (Barabási 2003; Borgatti – Foster 2003; Csizmadia – Grosz 2011; Juhász et al. 2015). Fisher (2006) öt hálózattípust különít el:
  1. Beszállítói hálózat, ahol az adott vállalat és beszállítói közötti együttműködések jelennek meg, többségében alkatrészgyártás, vagy alvállalkozói szerződések formájában.
  2. Vásárlói hálózat, amely termelő vállalatok különféle csatornáit (marketing, elosztási csatornák) foglalja magában (Geldes et al. 2015).
  3. Technológiai együttműködést célzó hálózat, melynek célja a kulcstechnológiákhoz való hozzáférés és a technológiatranszfer elősegítése (Bell – Zaheer 2007; Dóry – Gajzágó 2015).
  4. K+F együttműködés elősegítését célzó hálózat, amelyben a tudáshoz való hozzáférés, valamint a K+F tevékenységből eredő méretgazdaságosság jelenik meg (Csonka 2009; Dettmann et al. 2015; Grillitsch – Nilsson 2015).
  5. Termelői hálózat, amely a termelési tevékenységek, az emberi és pénzügyi erőforrások egyesítését jelenti a termékskála szélesítése és a piac földrajzi terjeszkedése célzatával.
- Vertikális vállalati együttműködések: Egy nagy és kis- vagy középvállalatok között megvalósuló kapcsolati típus, általában a nagyvállalat dominanciájával.
- Horizontális együttműködések: Nem hierarchikus kapcsolatok, melyben számos motiváció jelenhet meg, a költségcsökkentésen keresztül egészen a tudáshoz való hozzáférésig.
- Hibrid együttműködési formák: Többféle együttműködési típus jelenik meg bennük, elsősorban a kkv-k körében. Ide sorolható a kiterjesztett vállalat, amely az intenzív együttműködést és a hagyományos vállalati határok kiterjesztését foglalja magában (Jagdev – Thoben 2001). A virtuális vállalat egy speciális hálózati kategória, amely projekt-jellegű működést mutat, egy-egy aktuális piaci helyzetre adott közös választ jelent.
- Klaszterek: Gazdasági tevékenységek földrajzi koncentrációja (Balland et al. 2014b; Buzás – Lengyel 2002; Dempwolf 2012; Graves et al. 2012; Molina-Morales et al. 2015; Porter 1998a; Schrammel 2014).

Cooke (2018) a klaszterek belső ökoszisztémáit és fejlődési sajátosságait tanulmányozva klaszterek között is különbséget tesz: a Cambridge-i klasztert innovációs mikrorendszernek, a Szilikon-völgyet innovációs makrorendszernek tekinti. A klaszterek mint gazdasági tömörülések kapcsolatokat építenek a klaszteren kívüli világgal is, például partnerséget alakítanak ki, felvásárlást hajtanak végre vagy szövetségre lépnek (Cooke 2018).

Imreh és Lengyel (2002) a vállalati hálózatok teoretikus áttekintését végzi el a regionális gazdaságfejlesztés aspektusából kiindulva. A vállalati hálózatoknak számos típusa terjedt el, melyeket két dimenzió mentén – a kölcsönös bizalom és függés erőssége, valamint a vállalatok versenyképességére kifejtett hatása – az alábbiak szerint tipizálhatunk:

- A szakmai szervezetek (szövetségek): főként informális és eseti jellegű kapcsolódások jelennek meg, az egymásrautaltság és a versenyképességre gyakorolt hatás mértéke is alacsony.
- Innovációs szövetség (eseti stratégiai szövetség): többnyire a tudás mint erőforrás megszerzése jelenik meg célként, ám a kapcsolat a kutatás részre korlátozódik, a fejlesztésre nem vonatkozik.
- Tanuló együttműködések: a közös tanulás, termék- és/vagy technológiafejlesztés a motivációs tényező, hosszabb távú kooperációt feltételezve.
- Közös marketing hálózat: a résztvevők a közös piaci, értékesítési, ismertségnövelési akciók keretében valósítják meg az együttműködést.
- Eladó-vevő jellegű/beszállítói hálózatok: a vállalatok tevékenységének egymásra épültsége mutatkozik meg, képesek lesznek kiaknázni a méretgazdaságosságból és a rugalmasságból fakadó előnyöket.
- Közös termelési hálózatok: megjelenik a közös termelés, és egyúttal a kapcsolódás egyik legmagasabb foka (Imreh – Lengyel 2002, 156–157).

A bemutatott vállalatok közötti kapcsolati típusok mellett a tranzacionális vállalatokon belüli, értékláncok közötti kapcsolatokra is fontos kitérni. Magasházi (2017) a transznacionális vállalatok vertikális kapcsolódásainak három elemzési keretét ismerteti: globális értékláncok (GVCs<sup>2</sup>), globális termelési hálózatok (GPNs<sup>3</sup>) és globális innovációs hálózatok (GINs<sup>4</sup>).

---

<sup>2</sup> GVCs: Global Value Chains – globális értékláncok.

<sup>3</sup> GPNs: Global Production Networks – globális termelési hálózatok.

<sup>4</sup> GINS: Global Innovation Networks – globális innovációs hálózatok.

A szervezetek globális munkamegosztása és globális értékláncokba szerveződése korábban nem látott mértékű és minőségű összekapcsoltságot alakított ki világszerte. Az értékláncok szegmentálódása, az értékláncokat alkotó tevékenységek különböző földrajzi térségekbe történő kiszervezése napjainkban korábban soha nem tapasztalt méreteket ölt (Czakó 2016); új szintre emelve ezáltal a globális értékláncok értelmezését.

Dicken (2003) úgy véli, hogy a földrajzilag szétszórtan realizálódó hozzáadottérték-termelés azonban egyfajta funkcionális integrációt igényel annak érdekében, hogy a működés zavartalan legyen. A globális értékláncokat alkotó tevékenységek iteratív módon kapcsolódnak egymáshoz, folyamatos visszacsatolást biztosítva (Éltető 2014).

Az értéklánc teljes hozzáadott értékének előállításához egyrészt multinacionális vállalatok és leányvállalataik, másrészt független szereplők is hozzájárulnak, továbbá a hálózati, hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló partnerek (Szalavetz 2015). Az értékláncba integrálódás fokát tehát a résztvevő felek közötti kapcsolat jellege határozza meg.

A globális termelési hálózatok kutatása a termelést helyezi a fókuszba és azt a fogyasztótól a termékek tervezésének fázisáig egyfajta körforgásként értelmezi. Dicken (2011) a globális gazdaságra mint hálózatok hálózataira tekint és kétféle összekapcsolódásként értelmezi azt:

- szervezeti kapcsolódások: termelési körforgások és hálózatok,
- földrajzi kapcsolódások: gazdasági tevékenységek adott földrajzi lokációhoz kötött klaszterei (Dicken 2011, 23).

*„Az innováció kiszervezésének terjedése új dimenziót adott a globális termelési hálózatoknak, globális innovációs hálózatokká alakítva azokat”* (Magasházi 2017, 45), amely elemzési keretként az innovációs stratégiákat és innovációs hálózatokat tanulmányozza.

A csoportosítás egyrészt diádikus kapcsolatokra, másrészt többszereplős kapcsolódásokra, hálózatokra is vonatkozik. Valamennyi tipizálás esetében megfigyelhetők átfedések az egyes együttműködési típusok között, az alkalmazott terminológia szintén változatos képet mutat – a kategorizálás alapjául szolgáló ismérvek különbözősége meghatározó.

### 2.2.1 Szinopszis a korábbi szervezeti kapcsolati kutatásokról

Ebben az alfejezetben rövid áttekintem az eddigi legrelevánsabb, szervezetközi kapcsolatokat vizsgáló kutatások eredményeiről, illetve következtetéseiről. 2004–2006 között átfogó kutatási programot indított a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességek Kutatóközpontja, Versenyben a világgal 2004–2006 címmel.<sup>5</sup> A kutatás során a szervezetközi kapcsolatokat is vizsgálták Magyarországon, a főbb eredményeket műhelytanulmány-sorozat, tanulmánysorozat és könyv formájában publikálták.

A felmérés kimutatta, hogy az értékesítési és beszállítói kapcsolatok tekintetében kiemelt stratégiai fontosságú kapcsolatokról van szó, amelyek esetében a hosszú távú együttműködés jelenik meg. Az ad hoc jellegű kapcsolatok kevésbé jelentenek releváns relációt a stratégiai realizálás szemszögéből (Wimmer 2005). A hosszú távú kapcsolatok háttérben álló legfőbb motivációt a stabilitás és a kiszámíthatóság jelentik. A felmérésben részt vevő vállalatok kapcsolatainak sikerességét elsősorban a bizalom biztosítja, továbbá fontosnak tartják azonban a kommunikáció minőségét is. Vállalati méret szerint (kisvállalat – középvállalat – nagyvállalat kategóriák) szignifikáns különbségek figyelhetők meg az értékesnek tartott kapcsolatok jellemzői tekintetében (Wimmer 2005, 22–24.).

A szervezetközi kapcsolatok típusainak elemzése során tanulmányozták a logisztikai, az export, és a banki kapcsolatokat, az e-business – vagyis az internet – szerepét, a stratégiai szövetségeket, az önkormányzatokkal, szakmai szervezetekkel, valamint tanácsadókkal kialakított kapcsolatokat (Agárdi – Kolos 2005). Gelei (2006) az ellátási láncokat és azok építőelemeit, a vállalatok közötti diadikus kapcsolatokat elemzi.

A stratégiai szövetségek – mint együttműködési forma – vizsgálatát a középvállalatok körében végezték el a kutatás során, és megállapították, hogy főként beszállítói-felhasználói relációban álló vállalatok léptek ilyen típusú kooperációra egymással. A szövetségek elsődleges irányát a marketing és értékesítési, beszerzési, valamint a termelési funkciók jelentették, melyet többnyire írásos szerződés formájában valósítottak meg (Buzády – Tari 2005).

---

<sup>5</sup> A Versenyben a világgal című kutatási programot először 1996-ban indította el a Budapesti Corvinus Egyetem, melyet 3 évvel később, 1999-ben megismételtek. A harmadik fázisra a 2004-2006-os időintervallumban került sor, melyet a 2009-es program követett, az ötödiket pedig 2013-ban végezték el (Online elérhetőség: <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=46170> Megtekintve: 2017. 07. 16.) A kutatási programból azokat az eredményeket emelem ki, amelyek a vállalatközi kapcsolatokra vonatkoznak.



Nyiri (2006) doktori disszertációjában a különféle vállalatelméleteket alapul véve vizsgálta a vállalati hálózatokat, kapcsolódásokat. Főbb következtetései közé tartozik, hogy a hálózatba kapcsolódás megváltoztatja a belépő vállalatok irányítási struktúráját és értékrendjét; a stratégiai szövetségek esetében lényeges elem a bizalmi kapcsolat, ám mindemellett a szerződésbe foglalt viszonyrendszer dominál; a hálózatosodás során a belső és külső faktorok motiváló hatása folyamatosan változik – kezdetben a piaci tényezők súlya nagyobb.

Sáfrányné Gubik (2008) doktori értekezésében egyrészt fontos elméleti összefoglalót ad a vállalkozói együttműködési típusokról (lásd 2.2 alfejezet), mindemellett empirikus kutatásában a kkv-k kapcsolatait elemzi. Főbb következtetései közé tartozik, hogy amennyiben egy vállalat hosszú távú partnerkapcsolatot épít ki egy másik vállalattal, az valószínűsíti azt, hogy további vállalkozói kapcsolatai során is a tartósságra törekszik.

Ennek kialakulásában a személyes kapcsolatok jelentősége mérvadó; a vállalat mérete (foglalkoztatottak számában meghatározva) meghatározza kapcsolatainak földrajzi vetületét. Minél kisebb egy vállalat, annál inkább kötődik a lokális térhez és az ott letelepült vállalati kapcsolatokat preferálja, azaz térben koncentráltan építi ki kapcsolatrendszerét. A kkv-k főbb együttműködési irányjaiban a beszerzés és értékesítés mellett a marketing jelenik meg – utóbbi esetében a méretből fakadóan, a gazdasági racionalitás az elsődleges szervező erő. Az együttműködés előnyeként a költségcsökkentést és a nagyobb piac elérésének lehetőségét határozták meg a megkérdezett vállalatok (Sáfrányné Gubik 2008, 163–164).

2009-ben – folytatva a 2004-2006 közötti kutatást – ismét felmérték a Budapesti Corvinus Egyetemen az üzleti kapcsolatokat<sup>6</sup>; a vizsgálat során elsősorban a hosszú távú, beszállítói és vevői kapcsolatokra fókuszáltak, és a stratégiai fontosság szemszögéből értékeltették a különféle kapcsolati típusokat (Wimmer et al. 2012). Az értékesítési és beszállítói kapcsolatok a legnagyobb számú és a legfontosabb hosszú távú kapcsolati típust jelentik (Bensaou 1999; Király 2011; Wimmer et al. 2012). Ezek háttérben a 2009-es kutatásban részt vevő vállalatok esetében is a bizalom és a stabilitás áll.

A 2013-ban megismételt kutatás az előző évek eredményeit reprodukálta a vállalkozói kapcsolatok tekintetében; továbbra is a hosszú távú értékesítési kapcsolatok a leginkább preferált partnerformák, melyeket a hosszú távú beszállítói kapcsolatok követnek. A

---

<sup>6</sup> Versenyben a világgal c. kutatási program, 2009, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. A válaszok a következő kérdésre érkeztek: „A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában a következő relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?” (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes, 5 – kiemelt jelentőségű). A válaszok megoszlását lásd 1. mellékletben.

kutatás relevanciáját és újdonság részét az adta, hogy valamennyi kérdés vonatkozásában a korábbi időszakokhoz képest bekövetkező változásokat próbálták felmérni és hangsúlyozni. A vállalatközi kapcsolatok esetében stabilizálódást figyeltek meg (Chikán et al. 2014).

Az innováció felértékelődésével párhuzamosan megindultak azok a felmérések, amelyek az innovációt mint kulcstényezőt kutatják különféle aspektusból. Csizmadia (2008) nevéhez fűződnek azok a hazai kutatások, amelyek a szervezeten belüli, vállalatközi kapcsolatokat és innovációs kooperációs magatartásukat vizsgálják. A szervezetek közötti fejlesztési célú együttműködések száma és összetettsége is alacsony; legfőbb partnereknek a beszállítók és vevők mutatkoztak e kutatás során is. A kapcsolatok tipizálása során a szervezetek, vállalatok információgyűjtésére, információhoz való hozzáférésére is rákérdeztek, melyből kiderül, hogy a legfőbb forrás az interperszonális kapcsolatok valamint a „*funkcionális szempontból legfontosabb partnerek*” (Csizmadia 2008, 37), azaz a beszállítók és az ügyfelek.

E vonalat folytatva, Csizmadia és Grosz (2011, 2012) a NETINNOV kutatás keretében végeztek átfogó, országos vizsgálatot a bevont vállalatok gazdasági innovációs együttműködéseinek felmérésére – mindezt a kapcsolathálózati jellemzők aspektusából nézve. Ismételten megerősítésre került, hogy az együttműködések tekintetében a legvalószínűbb kapcsolatokat a beszállítókkal és az ügyfelekkel építik ki a vállalatok. Motivációként elsősorban az inputtényezőkhöz való hozzáférés/azok megosztása jelenik meg az együttműködések során, az információ esetében különösen releváns a külső források, külső partnerek jelenléte és a velük kiépített kapcsolatok. A lokális térben kialakított partnerkapcsolatok dominálnak, azaz a földrajzi közelség fontossága kimutatható (Csizmadia – Grosz 2011, 243–244).

Czakó és Győri 2013-ban megjelent publikációja a hazai kkv-k innovációs tevékenységével, azon belül innovációs együttműködéseivel foglalkozik, és fontos következtetésük, hogy amennyiben egy vállalat rendelkezik együttműködésekkel, valamennyi vizsgált területen innovatívabb, mint a kapcsolatokkal nem rendelkező vállalatok. Ezek az innovációk a technológiai újítások, az új szervezési és a marketing stratégiák átvételére, valamint alkalmazására is vonatkoznak. Az innovációs együttműködési partnerek tekintetében a beszállítók a legfőbb kapcsolatok, melyeket az egyetemek és felsőoktatási intézmények követnek (Czakó – Győri 2013, 251).

A Győri Járműipari Körzet kutatási projekt<sup>7</sup> keretében széleskörű vizsgálat folyt Győr térségében 2012 és 2014 között; a felmérésben a vállalatok kapcsolatainak, kapcsolathálóinak feltérképezésére is sor került (Lados 2014). A piaci típusú partnerkapcsolatok (vevői, beszállítói relációk) mellett a vállalati szférán kívüli kapcsolatok is a kutatás részét képezték.

Az eredmények hasonló mintázatot mutatnak, mint a korábban ismertetett adatok – a vizsgált vállalati minta elsősorban beszállítói és ügyfélkapcsolatokat ápol, a kapcsolati háló összetettsége alacsony (általában egy- vagy kétféle partnertípus jelenik meg). Megerősítésre került e kutatás során is, hogy a vállalatok mérete (mind az árbevétel, mind a foglalkoztatottak száma tekintetében) befolyásolja a kapcsolati háló szélességét, azaz minél nagyobb egy vállalat, annál kiterjedtebb kapcsolatrendszerrel rendelkezik (Reisinger 2014).

Kecskés és Rácz (2016) a GYIK-kutatás adatbázisát felhasználva, a földrajzi és a szervezeti közelség tudásáramlási folyamatokra gyakorolt hatását vizsgálták. A győri járműipari körzetben a földrajzi közelség meghatározó szerepe a vállalatok értékesítési és beszerzési kapcsolatai során jelenik meg – mindkét kapcsolattípus esetén a lokális és a közvetlen regionális térség az elsődleges.

A kapcsolati közelséget – a kérdőív kérdéseinek adott jellegéből fakadóan – a tudásalapú interakciók, valamint a bizalomhiány aspektusából elemezték, így a következtetés limitált, további vizsgálatok szükségesek. A bizalomhiány nem jelentkezik akadályozó tényezőként a kapcsolatokban és nem befolyásolja a partnerrel szembeni bizalomhiány a kapcsolódások alakulását. A tudásátadási folyamatok száma a járműiparon belül a legmagasabb, azonban összességében elmondható, hogy a tudásáramlás – mind a piaci, mind az informális és ingyenes tranzakciók – gyerekcipőben jár a vizsgált földrajzi térben.

---

<sup>7</sup> A projekt címe: A Győri Járműipari Körzet, mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze. Azonosítója: TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010.

## 2.3 A kutatásban definiált szervezetközi kapcsolatok

Az elmúlt 6 év legrelevánsabb, hazai vállalatközi kapcsolatrendszeret vizsgáló kutatásait alapul véve (Csizmadia – Grosz 2011; Reisinger 2014)<sup>8</sup> és tekintettel a disszertáció céljára, valamint az elemezni kívánt vállalatközi kapcsolatok irányára (külföldi kapcsolatok), a következő partnerkapcsolatokat definiáltam:

- más vállalatok a cégcsoporton belül,
- beszállítók, alvállalkozók,
- ügyfelek/vásárlók,
- közvetlen versenytársak,
- más vállalatok az ágazaton belül,
- egyetemek, főiskolák,
- állami és magán kutatóintézetek,
- szakmai szervezetek,
- gazdaságfejlesztési szervezetek.

A partnertípusok mellett – a külföldi kapcsolatok alaposabb megismerése céljából – további együttműködési típusokat, közös kezdeményezéseket is azonosítottam (Csizmadia – Grosz 2011; Vas 2009a, 2009b), amelyeket a vállalatok külföldi kapcsolataikban lehetséges kapcsolódási formaként alkalmazhatnak. E közös kezdeményezések az alábbiak:

- szerződéskötés ügyféllel,
- szerződéskötés beszállítóval,
- termékfejlesztés,
- termékgyártás,
- technológia-fejlesztés,
- közös pályázat, projekt,
- marketing, piackutatás,
- konferencia, képzés, szakmai megbeszélés,
- munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése,
- rendezvény, kiállítás,
- információcsere,
- tanácsadás.

A felsorolt közös kezdeményezések végső listájának összeállításában a szakértői mélyinterjúk során felszínre került tapasztalatok, meglátások is segítségemre voltak.

---

<sup>8</sup> 2004-2006 között a Versenyben a világgal c. kutatási program keretében számos, a vállalatközi kapcsolatokat többféle szempontból megközelítő vizsgálatot végeztek, melyeket szintén alapul vettem kutatásom során, a vállalatközi kapcsolati típusok és formák meghatározásakor (Kolos 2006).

### **3. A KÖZELSÉG ÉRTELMEZÉSE A SZERVEZETKÖZI RELÁCIÓKBAN**

A tér és a hozzá kapcsolt térparaméterek számos tudományág terminológiájában megjelennek és a vizsgálatok tárgyát jelentik, melyeket Nemes Nagy (1998) azonosít, továbbá példákat hoz arra is, hogy milyen összefüggés ismerhető fel az egyes diszciplínák, illetve a regionális tudomány között, hogyan adaptálhatóak egyes fogalmi apparátusok és elemzési módszerek más tudományterületeken. A regionális tudomány (Nijkamp et al. 2015) egyik legalapvetőbb térindexe a távolság/közelség, mely napjainkban komplex módon értelmezhető. Ennek háttérében számos tényező szerepet játszik, melyek egymással szorosan összekapcsolódnak, továbbá – a dominóhatást követve – egymást idézik elő.

Az információs technológiai fejlődés következtében az információ terjedése felgyorsult, a fizikálisan kiépült hálózatok (infrastruktúra, internet) megteremtették az egyes pontok (emberek, szervezetek, városok) közötti összeköttetést, az információéhség egyre inkább előidézte a kapcsolatok és a hálózatok kialakulását – függetlenül az adott objektum földrajzi elhelyezkedésétől. A földrajzi távolságok leküzdésében e folyamatok kiemelkedő szerepet töltenek be, amelyek életre hívták a távolság fogalmának újraértelmezését és új tartalommal való megtöltését.

A szervezetek közötti kapcsolódások elemzése során a földrajzi elhelyezkedés és földrajzi viszonyítás mellett napjainkban más vizsgálati paraméterek mentén értelmezhető közelség-dimenziók alkalmazása szükséges. A matematikailag-statisztikailag mérhető faktorok mellett a puha, nem számszerűsíthető tényezők vizsgálata is beépül a vizsgálatokba (Mattes 2012).

A 3. fejezetben egyrészt különbséget teszek a közelség hagyományos, földrajzi értelmezése, valamint az információs társadalom korában, a szervezetenkénti kapcsolódások esetében használatos egyéb közelség-dimenziók meghatározása, illetve interpretálása között. Ebben a fejezetben szintetizálom és rendszerezem a közelség-dimenziókat a kutatási céloknak megfelelően, definiálom a közelség-dimenziókat, valamint a vizsgálandó kulcsfontosságú tényezők körét, amelyeket közelség-elemekként azonosítok. Ez egyrészt segíti a közelség-dimenziók adekvát és pontos meghatározását, másrészt az empirikus kutatáshoz is ideális alapot szolgáltat.

### **3.1 A közelség-távolság fogalmának és jelentéstartalmának változása**

A regionális tudomány egyik kiemelkedő kutatási területét képezi a távolság-közelség vizsgálata, melyet a hazai és a nemzetközi szakirodalom is széles körben és számtalan nézőpontból tanulmányoz. A távolság tudományos modellek alkotóelemeiként (lásd gravitációs modell, centrum-periféria modell) számos esetben megjelenik a tértudományokban, mind elméleti, mind gyakorlati síkon. A távolság mint térdimenzió mindkét esetben hagyományos, azaz földrajzi értelemben használatos, fontos szerepe van a telephelyelméletekben (vö. Isard 1975; Krugman 2000; Porter 1998b), a vonzaskörzetek kijelölésében (Kiss – Bajmócy 2001), továbbá települések közlekedésének ellátásakor (vö. Bajmócy – Kiss 1999; Erdősi 2003), vagy a munkaerő ingázása kapcsán (Dusek 2016; Péntzes et al. 2014).

Doktori dolgozatomban eltekintek e modellek és a bennük alkalmazott távolság meghatározások elemzésétől; a vizsgálat célját és az elemzés tárgyát szem előtt tartva, a földrajzi távolság (és közelség) dimenzióját a szervezetek közötti kapcsolódások aspektusából megközelítve tanulmányozom.

#### **3.1.1 Fizikai távolság**

Ha a hétköznapi értelmében használjuk a távolság terminust, akkor a tér két pontja közötti legrövidebb út hosszát jelenti (Lengyel – Rechnitzer 2004). Tudományos megfogalmazás szerint a távolság nem más, mint két hely (vagy két alakzat) térbeli eltérésének mértéke (Nemes Nagy 1998, 168) – vagyis valamennyi esetben viszonyításról van szó, két hely egymáshoz való földrajzi viszonyításáról, melynek mértéke objektíven megadható, azaz mérhető.

A fizikai vagy földrajzi távolság esetében is megfigyelhetők különbségek abban a tekintetben, hogy melyik szerző milyen mérési módszerek alapján határozza meg azt. A 2. táblázat összefoglalja négy szerző fizikai távolságfogalmát, az általuk alkalmazott mérési módszerekkel együtt.

## 2. táblázat A fizikai távolságfogalmak

Nemes Nagy (1998)	Schneider (2007)	Lengyel (2010)	Matuschewski (2012)
A fizikai (földrajzi, légvonalbeli) távolságot hétköznapi távolságként azonosítja: - euklideszi távolság, - Manhattan távolság, - Csebisev-távolság.	- Légvonalbeli távolság, - útvonal-távolság, - Manhattan távolság.	- Légvonalban mért (euklideszi) távolság.	- Euklideszi távolság, - Manhattan távolság.

*Forrás: Saját szerkesztés (2016) Erdősi tanulmánya (2013, 29) és a táblázatban feltüntetett források alapján*

Az euklideszi távolság geometriai értelemben két pont közötti egyenes szakasz hosszát jelenti, amely a hétköznapi értelemben használt távolságfogalmat takarja. A Manhattan távolságot city block távolságnak is nevezik, amely két pont koordinátakülönbségének, abszolút értékeinek összegét mutatja; elnevezését New York egyik kerületéről kapta, ahol a légvonalbeli távolságok megadása helyett az utcatorok és háztömbök adják a ténylegesen megteendő távolság mértékét. A Csebisev-távolság egyrészt két síkbeli pont esetében a nagyobb koordinátakülönbség abszolút hosszát fejezi ki, n-dimenzióban pedig a legnagyobb koordinátakülönbség abszolút értékét mutatja (Nemes Nagy 1998, 117–118).

### 3.1.2 Gazdasági távolság

Ha gazdasági egységekről van szó, akkor az üzleti döntések során az alábbi távolságtípusokat különböztetjük meg:

- közlekedéshálózati távolság, melyet a tényleges közúti, vasúti útvonalon mérünk,
- időtávolság, mely megmutatja, hogy mennyi idő szükséges az adott szállításhoz,
- gazdasági/költség távolság, mely a szállítás költségét adja meg (Lengyel – Rechnitzer 2004, 120; Dusek 2014).

Erdősi (2013) a távolság fogalmát kardinális térparaméterként értelmezi. A szerző munkáiban a kommunikációs forradalom távolságokra, valamint közlekedésre kifejtett hatását vizsgálja (Erdősi 2003), bevezetve a logisztikai távolság fogalmát, amely a személy- és áruszállítási útvonalak kiválasztása során alkalmazott üzemeltetés észszerűsítési szempontok előtérbe helyezését jelenti (Erdősi 2001).

Tóth és Kincses (2007, 2012) munkáiban szintén a közlekedés kapcsán jelenik meg a távolság fogalma az elérhetőségi modellek ellenállási faktoraként, vagyis leküzdendő távolságként. A Bain & Company által 2016-ban megjelent tanulmány a távolság csökkenő költségeire hívja fel a figyelmet, melynek háttérében a kommunikációs és technológiai

fejlődés áll. Dusek és Szalkai (2006) a földrajzi térrel veti össze az idő- és költségtereket, melyek hálózatokból – azaz csomópontokból és az azokat összekötő útvonalakból – épülnek fel.

A gazdasági távolság-dimenziók szintén adott mértékegység használatával mérhetőek, azaz a távolság mértéke számokkal kifejezhető, és alapjukat a földrajzi közelség adja, amellyel függvényyszerű kapcsolatban állnak.

Nachum és szerzőtársai (Nachum et al. 2008) az országok elhelyezkedése vonatkozásában elemzik a földrajzi közelség jelentőségét, valamint azt, hogy a földrajzi közelség által befolyásolt gazdasági (költség) távolság hogyan hat a multinacionális nagyvállalatok telephelyválasztási döntéseire. Vizsgálataik kimutatták, hogy a hagyományos erőforrásokhoz való hozzáférés (fizikai és gazdasági közelség) háttérbe szorult, a tudáshoz való hozzáférés viszont fontosabb lett. Ugyanerre a következtetésre jutott 2004-ben Sarkissian és Schill is, a tengerentúli telephelyválasztás esetét elemezve (Sarkissian – Schill 2004).

A gazdasági távolsággal kapcsolatos nemzetközi szakirodalom áttekintése során terminológiai zavar mutatkozik. Az *economic distance* angol kifejezésre rákeresve, azt a tanulmányok többsége az országok közötti gazdasági távolság meghatározására használja, azaz a gazdaságaik közötti különbségek definiálására bizonyos dimenziók mentén (vö. Boisso – Ferrantino 1997; Conley – Ligon 2002; Mazurek 2012; Patel 1964). Érdemes tehát körültekintően olvasni és figyelni az adott tanulmányban alkalmazott terminusok jelentésére.

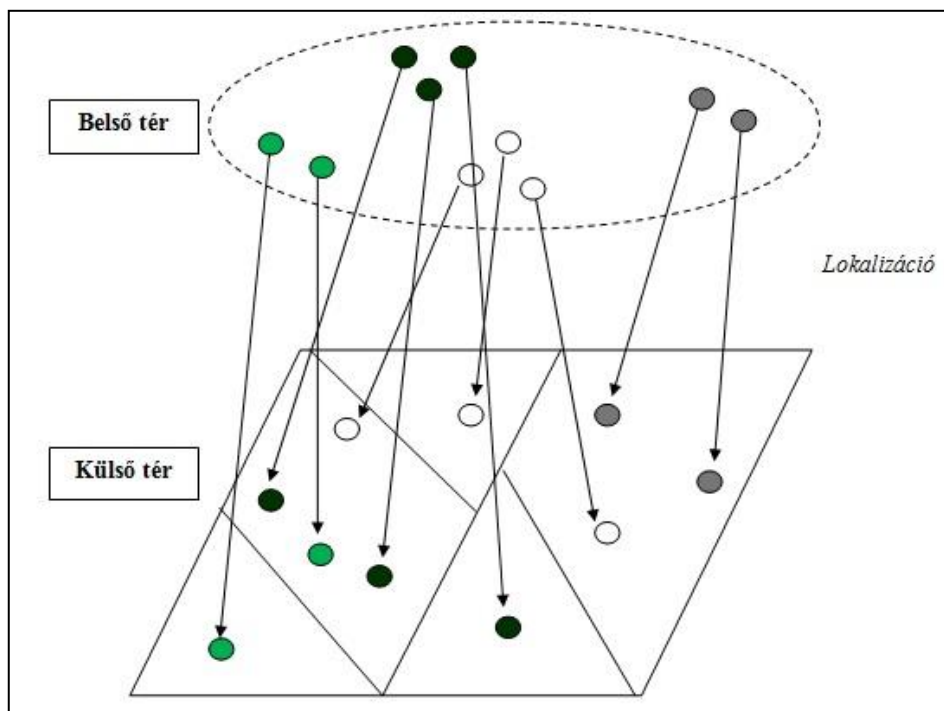
### **3.1.3 A szubreális távolság**

A gazdaság térbeliségének elemzésekor (szervezetek kapcsolatai) egyrészt megjelenik a területi eloszlás, másrészt a „*gazdasági alapkategóriák tereinek elemzése is*” (Nemes Nagy 1998, 2). E két tér megkülönböztetésére Nemes Nagy (1998) a külső és a belső tér fogalmakat használja; a külső tér utal a földrajzi vonatkozásra, így a vizsgálati egységek földrajzilag lokalizálhatóak – vagyis térhez kötve vizsgálhatóak. Ezzel szemben a belső tér a társadalmi egységek közötti kapcsolódásokat és a kapcsolati hálóból létrejövő térjellemzőket foglalja magába, vagyis azt az adott társadalmi szféra belső tereként értelmezi.

A társadalmi és gazdasági egységek nemcsak térhez kötött módon, földrajzilag lokalizáltan jelenítenek meg térparamétereket – távolságot –, hanem önmagukban is. A belső tér tehát a társadalmi és gazdasági aktorok között lévő távolságot szubreális



távolságként, egyenlőtlenségként értelmezi. A 2. számú ábra a külső és belső teret mutatja, továbbá illusztrálja a szereplők belső térben, valamint a lokalizáció hatására a külső térben megjelenő viszonyát.



**2. ábra A külső és a belső tér modellje**

*Forrás: Saját szerkesztés (2016) Nemes Nagy (1998, 43) alapján*

A távolságfogalmak tekintetében a szerző a földrajzi és gazdasági távolság mellett a társadalmi távolság kifejezést használja, amellyel az egyének és társadalmi csoportok különbözőségét jelöli (Nemes Nagy 2009). Nicholson és szerzőtársai (Nicholson et al. 2013) a földrajzi tér mellett a kapcsolati tér dimenzióját különítik el, amely az individuumok és gazdasági egységek közötti kapcsolódásokat és közelséget foglalja magában.

Schneider (2007), valamint Matuschewski (2012) a távolságot és ellentétpárját, a közelséget is elemzik és tipizálják. E koncepcionális szétválasztás és csoportosítás mutatja egyrészt a 21. századi gazdasági és társadalmi folyamatok hatását, vagyis a modern értelemben használt távolság- és közelségfogalmak megjelenését, másrészt a távolság és a közelség párhuzamos alkalmazása utal a kifejezések negatív, illetve pozitív töltetű értelmezési lehetőségeire (lásd 3.1.4 alfejezet).

Schneider (2007) a fizikai és gazdasági távolság mellett egy további kategóriát különít el, amely szubreális távolságként értelmezhető, és amelyet szociokulturális távolságnak nevez. Emberek, valamint társadalmi csoportok közötti távolság kifejezésére használja a terminust, melyet két szinten értelmez:

- vertikális (státuszban, jövedelemben vagy például képzettségben „mért” távolság),
- horizontális (az életstílus pluralizáltsága által előidézett távolság).

Matuschewski (2012) Schneiderhez hasonlóan a társadalmi egyenlőtlenség mértékét használja a szubreális távolság kifejezésére, melyet szociális távolságként/messzeségként azonosít az egyének és társadalmi csoportok szintjén. Mindazonáltal a kognitív távolság definícióját is bevezeti, ami szervezetek tudásállományának különbözőségét jelenti, és befolyásolja a szervezetek kommunikációs képességét. A tudás alapú gazdaságban a tér és a kapcsolt fogalmak új értelmet nyernek; a jelentéstartalmak változására hívja fel a figyelmet Ibert és Kujath (2011) tanulmánya is.

Lengyel (2010) munkájában szintén megkülönbözteti a társadalmi kapcsolatoktól és az interaktivitástól függő távolságokat más távolságfogalmaktól, amelyek a társadalom térbeli attribútumainak megváltozására reagálnak, azáltal, hogy a hálózatosodás folyamatait figyelembe véve új interpretálási keretet biztosít.

Ghemawat 2001-ben megjelent írásában foglalja össze az ún. CAGE-távolságok<sup>9</sup> jellegzetességeit, amikor az országok közötti távolság típusokat írja le, valamint azt, hogy ezek milyen módon befolyásolják a köztük kialakuló vagy esetleg meghiúsuló gazdasági/üzleti kapcsolatokat és/vagy interakciókat. Négy fő távolság-dimenziót különít el, melyek segítségével a vizsgált országok közötti távolságot fejezi ki. E távolság-típusok leginkább üzleti döntések meghozatalakor nyújtanak segítséget az adott vállalatnak abban a kérdésben, hogy milyen tényezőket szükséges figyelembe venni akkor, amikor más országokkal tervez kapcsolatépítést. A 3. táblázat e távolság-dimenziókat összegzi (Ghemawat 2001, 5).

---

<sup>9</sup> CAGE-távolságok: C – Cultural; A – Administrative and Political; G – Geographical; E – Economic distances (Ghemawat 2001)

3. táblázat Országok közötti távolság-dimenziók

Távolságot jelentő tényezők	Kulturális távolság	Adminisztratív-politikai távolság	Földrajzi távolság	Gazdasági távolság
	➤ nyelvi különbségek	➤ gyarmati kapocs hiánya	➤ fizikai távolság	➤ eltérés a fogyasztók bevétele között
	➤ etnikumi különbségek	➤ eltérő pénzügyi rendszer és politikai struktúra	➤ közös határ hiánya	➤ eltérés a következő tényezők költségében és minőségében:
	➤ összekötő etnikai/társadalmi hálózatok hiánya	➤ politikai ellenségeskedés	➤ tengeri/folyókapcsolat hiánya	- természeti erőforrások,
	➤ vallási különbségek	➤ politikai eltérő kormányzati politikák	➤ ország mérete gyenge közlekedési/kommunikációs kapcsolatok	- pénzügyi források
	➤ társadalmi normák eltérései	➤ intézményrendszer	➤ éghajlatbeli különbségek	- humán erőforrás
				- infrastruktúra
				- közvetítő inputok
				- információs és tudás

*Forrás: Saját szerkesztés 2017 (fordítás) Ghemawat 2001, 4–5 oldal alapján*

Ghemawat (2001) négyes távolság-csoportosítása tartalmaz olyan elemeket, melyek a korábban ismertetett szerzők terminológiájával megegyeznek (a földrajzi távolság fizikai távolságra vonatkozik), azonban valamennyi távolság-dimenzió esetében összehasonlítást is végez. Ezt a különbségtételt minden esetben országok között végzi el, és az adott tényező hiánya vagy az adott tényező vonatkozásában megfigyelhető eltérés alapján sorolja be őket a távolság-típusok közé. A CAGE-távolságok – a tényleges fizikai távolság, valamint egy-egy mérhető, a gazdasági távolság körébe sorolható dimenzió kivételével – a szubreális távolságok közé sorolhatóak.

A 4. számú táblázatban a távolságfogalmak kategorizálását és tipizálását mutatom be.

4. táblázat Távolságfogalmak kategorizálása

Reáltávolság		Szubreális tér és távolság
<p><b>Földrajzi távolság:</b> hagyományos értelemben vett fizikai, légvonalbeli távolság</p>	<p><b>Gazdasági távolság:</b> A földrajzi távolsággal függvényeszerű (pl. lineáris, lépcsős) kapcsolatban álló távolságok. Ide tartozik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ közlekedéshálózati távolság,</li> <li>➤ költségtávolság,</li> <li>➤ időtávolság.</li> </ul>	<p><b>Társadalmi kapcsolatokon alapuló távolságok:</b> A társadalom kapcsolataitól, az interakciók erősségétől és szorosságától függő távolság.</p>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017) a 3.1-es alfejezetben feltüntetett források alapján*

Alapvetően két távolság-típus különíthető el, amelyek alapját mérhetőségük adja. A reáltávolságok közé sorolható egyrészt a távolság földrajzi interpretációja, másrészt az általam gazdasági távolságként definiált kategória, melyben a fizikai távolsággal szorosan összefüggő, távolság-típustól függően különböző mértékegységgel kifejezhető távolságfogalmak szerepelnek. A reáltávolságokkal szemben az Erdősi (2013) által

szubreális távolságként megfogalmazott távolság áll, amely a társadalom térbeli átrendeződése, a hálózatosodás, a kapcsolati tér előtérbe kerülését jelöli.

A gazdasági egységek gazdasági döntéseik meghozatalakor, valamint gazdasági kapcsolatrendszerük kialakulása és fenntartása során már nem elsősorban, illetve nem kizárólag a földrajzi távolságot veszik figyelembe, mivel annak gazdasági szerepe minimalizálódott. A szállítási és kommunikációs költségek csökkenése – azaz a gazdasági távolság csökkenése (Atalik – Fisher 2002) – a földrajzi távolság szerepének átalakulási folyamatában kulcsfontosságú volt. E jelenséggel párhuzamosan, az üzleti partnerek megválasztása, valamint a szervezeti együttműködések és hálózatok kialakulása során, előtérbe került a társadalmi kapcsolatok erőssége, vagyis a társadalmi kapcsolatokon alapuló távolság. A gazdasági távolságok csökkenése, a csökkenő költségek persze e folyamatokra is hatással voltak, de nem kizárólagos faktorként voltak jelen.

Számos szerző a *távolság halálát* említi és támasztja alá az információs társadalom földrajzi vetületű kutatásai során (vö. Cairncross 1997, 2001; Johnson et al. 2006; Tranos – Nijkamp 2013). A földrajzi távolság háttérbe szorulásával foglalkozik munkáiban Mészáros Rezső, aki a kibertér elemzését helyezi fókuszba, melyet „*az információs és kommunikációs technikák világában megnyilvánuló térfogalomként*” definiál (Mészáros 2001, 1). A virtuális vagy digitális térnek is nevezett helynélküli térben megszűnnek a földrajz alapigazságai, a távolság értelmezhetetlen, mivel nincsenek hagyományos értelemben vett helyek, és a benne lezajló mozgások és áramlások pillanatnyiak (Castells 2010). Jakobi (2007) szintén a kibertér megjelenésével ad magyarázatot a földrajzi terek elhalványuló szerepére, bár azt mondja, hogy a földrajzban használt fogalmak a kibertérben is alkalmazhatóak, csak más értelmet nyernek. Leszögezi, hogy nem helynélküli térről van szó, a Nemes Nagy József (1998) által megfogalmazott külső és belső tér-meghatározásokra reflektálva leszögezi, hogy a hely a digitális térben weboldalakat, a külső térben pedig szervereket, routereket jelenti (Jakobi 2002, 6).

A földrajz és a távolság relevanciáját megkérdőjelező tanulmányokkal ellentétben számos olyan publikáció is megjelent, amelyek a földrajz kulcsfontosságú szerepét hangsúlyozzák (újra) (vö. Agnew – Livingstone 2011; Ghemawat 2001; Krugman 2000). Az e nézetet képviselő szerzők a területi differenciálódásra, a lokalizáció fontosságára hívják fel ismét a figyelmet, melyben kiemelik a geográfiai terek jelentőségét a virtuális és egyéb terekkel szemben. A területi koncentráció folyamata a földrajzi közelség felértékelődését idézte elő, amely elsősorban a nagyvárosi térségekben, vonzáskörzeteikben realizálódó területi koncentrációs folyamatokra (Enyedi 2009; Fujita

– Thisse 2002), valamint a K+F tevékenységek területi koncentrációjára vonatkozik (vö. Boschma et al. 2014; Broekel – Boschma 2012; Cainelli – Zoboli 2012; Capello – Lenzi 2013; Feldman – Audretsch 1999; Kourtit et al. 2014). Krugman (2003) szintén a földrajzi közelség szerepének felértékelődését emeli ki, amelynek háttérében többek között a csökkenő szállítási költségek, valamint az agglomerációs externáliák állnak. A földrajzi, térbeli koncentráció hatásaival a későbbiekben az 3.2.1 alfejezetben foglalkozom.

Jakobi (2007) doktori értekezésében az információs társadalommal összefüggésben elemzi a *tradicionális* és *új* tereket és hangsúlyozza, hogy számos alapvető földrajzi vonatkozásban használt fogalom – távolság, tér, stb. – jelentős értelmezési átalakuláson ment keresztül, így a kontextusra érdemes odafigyelni. A 'földrajz halála' vs. a 'földrajz (ismét) számít' koncepciók rövid áttekintése során arra a következtetésre jut, hogy egy többlől fakadó nézetekről van szó, melyek a két szélsőséges álláspontot hangsúlyozzák (Jakobi 2007, 50–55). Egyetértve Jakobival, a látszólag egymásnak ellentmondó nézőpontok a virtualitás és a materialitás szembeállítása helyett, azok súlyának és szerepének eltérő mértékét emelem ki jelen disszertációban is.

Az utóbbi évtizedek társadalmi és gazdasági folyamatai hatására a tér többféle értelmezést nyert. A külső és belső tér elhatárolása, a térparaméterek közül pedig a közelség-távolság különféle jelentéstartalmakkal való megjelenése is ezt a jelentésmódosulási folyamatot támasztja alá. Alapvetően két fő folyamat tanúi lehetünk – egyrészt a technológiai újítások révén csökkenő szállítási és kommunikációs költségek következtében a távolságok áthidalhatóak, legyőzhetőek, amely a *távolság halálával* foglalkozó tanulmányok fókuszát is adja. Ez azt jelenti, hogy bizonyos tényezők fennállása esetén egymástól földrajzilag távol elhelyezkedő egyének, gazdasági egységek is képesek kapcsolatot fenntartani és együttműködni, ám „*nem mindenkivel, nem mindenben és nem mindenhol*” (Lengyel 2010, 10). A másik fő folyamat a földrajzi koncentráció jelenségére vonatkozik, ahol a távolság ellentéte, a közelség vált hangsúlyossá, az egymáshoz földrajzilag közel elhelyezkedő gazdasági szereplők bizonyos előnyöket élvezhetnek a közellétből fakadóan, bár ez a feltétel nem minden esetben teljesül (Combes et al. 2008).

Az értekezésben mind a lokalizációs folyamatok, mind a távolságot egyéb tényezők segítségével áthidaló folyamatok ismertetésre kerülnek. A távolság áthidalásának képessége a szubreális távolság-, pontosabban közelség-fogalmakhoz kapcsolódik, melyek nem a gazdasági szereplők fizikai közelségét, hanem azok belső tér szerinti közelségét, hasonlóságát fejezik ki.

A 3.2 alfejezetben a földrajzi közelség által nyújtott előnyöket és a földrajzi közelség innovációk és tudás terjedésére kifejtett hatását tekintem át, a 3.3 alfejezetben pedig a közelség további, nem földrajzi dimenzióit ismertetem. Ezt megelőzően, a következő (3.1.4) alfejezetben a dolgozatban alkalmazott terminusok szintetizálásával és a preferenciát alátámasztó érveléssel foglalkozom – megalapozva a későbbi fejezetekben, valamint a primer kutatásban használt terminológiát.

### **3.1.4 Fogalom-használati preferencia – távolság vagy közelség?**

Az előző fejezetek bebizonyították, hogy a tér és a teret leíró terminusok átalakultak, illetve jelentéstartalmuk módosult az információs társadalom és gazdaság megjelenésével párhuzamosan. A *hagyományos* földrajzi értelemben vett tér és távolság fogalmak mellett más terminológiai töltettel rendelkező tér és távolság definíciók bukkantak fel – rávilágítva egyrészt a globális-lokális paradoxonra, másrészt az infokommunikációs technológiák adta lehetőségekre (Fisher – Nijkamp 2014). Számos nézőpont fejlődött ki ezzel kapcsolatban, és ebből fakadóan a terminusok használatában és jelentéstartalmában jelentős különbségek figyelhetők meg.

Az értekezésben a terminológiai tisztaságra törekszem, melynek során jelen fejezetben szignifikáns argumentációt mutatok be a dolgozatban használt terminusok és azok jelentéstartalmát illetően. Egyrészt rámutatok a közelség-fogalom változatos és sokféle alkalmazási lehetőségeire, másrészt felhívom a figyelmet a megfogalmazásokban tapasztalható eltérésekre.

A földrajzi értelemben vett térben a távolság többféleképpen értelmezhető, illetve mérhető (Brennan – Martin 2012). E kontextusban a közelség a távollét ellentétéként jelenik meg, amely a fizikai térben elhelyezkedő két objektum közötti legrövidebb út hossza. E fogalompár valamennyi esetben a viszonyítást jeleníti meg – földrajzi vonatkozásban a földrajzi viszonyítást, eltérést és annak mértékét. A földrajzi közelség kifejezés szinonimájaként Bathelt és Turi (2011) a *co-location*, illetve a *co-presence* kifejezéseket használja, amelyek magyarul egymás melletti, egy térben való elhelyezkedést jelentenek.

A Ghemawat (2001) által felvázolt *CAGE-távolságok* esetében a távolság a különbséget, vagy valamely tényezőnek a hiányát jelenti, bizonyos tényezők mentén felállított értékelési keret szerint. Ez az országok összehasonlítására, valamint egymástól mért különféle távolság-meghatározására vonatkozó felmérés az eltérésekre, valamint azok érzékelésére fókuszál.

A szubreális távolság és tér, valamint fogalomrendszere – Nemes Nagy (1998) esetében lásd belső tér – azonban nem a fizikai teret veszi alapul, hanem egy kapcsolati térre vonatkoztatja a földrajzi vonatkozásban is alkalmazott terminusokat. E kapcsolati tér a társadalmi (egyének, csoportok) és gazdasági egységek (vállalkozások) kapcsolatait, kapcsolathálózatait jelenti, melyek jellemzésére a földrajzi teret leíró térparamétereket használják. A távolság- és közelség-terminusok azonban e térben és a térben realizálódó kapcsolatok esetében más értelmet nyernek. A kapcsolati (vagy belső) térben a kapcsolatok megléte, azok erőssége, illetve szorossága, interaktivitása jelenik meg mérhető tényezőként, bináris, vagy néhány fokozatból álló skálán (Lengyel 2008). Ebből fakadóan a kapcsolati tér szereplőinek közös tulajdonságai, az ebből adódó hasonlóság, továbbá az odatartozás, az elfogadottság és a kölcsönös megértés jelentik a közelséget (Lengyel 2010).

A szakirodalom a *proximity* terminust alkalmazza, a hazai szerzők ennek fordítását, a közelség-terminust használják. A földrajzi elhelyezkedés során a földrajzi közelség-meghatározást használják és mivel a kapcsolati térben a közelség tipizálható, így annak további típusait, ún. dimenzióit a földrajzi közelségtől különítik el. A közelség-dimenziók jellemzését és szintetizálását a 3.3 alfejezet tartalmazza, azonban fontos megjegyezni azt is, hogy a közelség-terminus mellett – jelentésének pontosítása érdekében – több szinonima is felbukkan a témával foglalkozó szakirodalmakban (vö. Boschma et al. 2014; Camagni 2003; Deltas – Karkalos 2013; Demeter 2013; Jin – Kwok 2014; Knobon 2009).

Andersson és Ejermo (2005, 743–745) a földrajzi közelség kapcsán az elérhetőség kifejezést (*accessibility*) alkalmazza (akárcsak Haugen et al. 2011), míg az egyéb, puha tényezők esetében a lehetőséget és képességet az elérésre (*possibility to access*). Boschma (2005) a közelség-dimenziók esetében a hasonlóság (*similarity*) fogalmát alkalmazza magyarázó és egyben szinonimaként szolgáló kifejezésként.

A távolság mint kapcsolati térparaméter kevésbé használt, hiszen a közelség ellenpólusaként, a kapcsolatok hiányát, a különbözőséget és a kapcsolatrendszerből való kirekesztettséget jelenti, egyfajta negatívumot megtestesítve a térben. A disszertációban a közelség-terminust alkalmazom, mind a földrajzi, mind a kapcsolati tér vonatkozásában, mert az empirikus kutatás során feltételezem a vizsgált társas vállalkozások szervezeti partnerekkel realizált kapcsolatait, kapcsolathálózatait, vagyis a közellétet.

### 3.2 A földrajzi közelség hatásai

A lokalizáció felerősödése – a globális folyamatok közepette – a földrajzi közelség homloktérbe kerülését hozta magával. A területi koncentráció a szomszédság, illetve kis (földrajzi) távolság elvére épít, melyek leginkább nagyvárosi térségekben jellemzőek (Brueckner 2011). Az egymás közelében letelepülő vállalatok számos előnyt élvezhetnek a földrajzi közelségből fakadóan (Krugell – Rankin 2012).

Marshall (1920) fogalmazta meg, hogy adott vállalat esetén a méretgazdaságosság elemzésekor két fő tényező emelhető ki:

- belső méretgazdaságosság<sup>10</sup> – mindazon előnyök, melyek az adott vállalat belső tényezőiből, jellegzetességeiből eredeztethetőek, pl. a vállalati struktúrából, a vezetési stílusból, annak színvonalából. Bár e faktorok egyediek, mégis bizonyos mértékig másolhatóak.
- külső méretgazdaságosság<sup>11</sup> – azok az előnyök, mely a vállalat külső, térbeli környezetéből fakadnak; az az üzleti környezet és tér, melyben az adott vállalat más vállalatokkal tevékenykedik. E hatásokat Marshall extern/külső gazdasági hatásoknak nevezte, melyek térben kötöttek (immobilak), hiszen a szomszédsági helyzetből adódóan alakulnak ki, anélkül, hogy fizetni kellene értük.

A Marshall által megfogalmazott előnyök megjelentek számos tanulmányban (Armstrong – Taylor 2000; Krugman 2000), ám a külső méretgazdaságosságot újradefiniálták – meghatározva azt a három kiemelkedő tényezőt, melyek napjainkban az extern gazdasági hatások forrását jelentik:

1. nagyméretű iparági piac,
2. specializálódó helyi munkaerőpiac,
3. iparági tudás túlcserélés,

E hatásokat összességében MAR (Marshall-Arrow-Romer) externáliának nevezik, vagyis amelyek egy adott iparág/üzletág vállalatának térbeli tömörülésére, és az abból fakadó előnyökre vonatkoznak (Cohen et al. 2005; Henderson 2003; Lengyel – Mozsár 2002).

Isard 1975-ben továbbgondolta az extern gazdasági hatásokat, és az agglomerációs előnyök<sup>12</sup> három típusát különböztette meg: nagyvállalati előnyök, lokalizációs előnyök és

---

<sup>10</sup> Angolul: *internal economies of scale*.

<sup>11</sup> Angolul: *external economies of scale*.

<sup>12</sup> A terminológiai tisztaságot szem előtt tartva fontos megjegyezni, hogy az agglomeráció terminusa a regionalisták körében nem a nagyváros vonzáskörzetének megnevezésére vonatkozik. Az agglomerációs



urbanizációs előnyök.<sup>13</sup> A 2000-es évek elején Parr ezt a hármas tipizálást vette alapul, kiegészítve és módosítva azzal, hogy manapság már nem adekvát egyetlen vállalatra és annak tevékenységére fókuszálni, hanem érték-, illetve termelési láncokat kell figyelembe venni.<sup>14</sup> Ebből adódóan, az Isard által definiált nagyvállalati előnyöket Parr tevékenység-komplexitási előnyöknek nevezte, utalva az értékláncok jelenségére és fontosságára (2002). A szerző hármas kategorizálást alkalmazott a külső gazdasági hatások csoportosításakor, különbséget téve a következő típusok között:

1. Tevékenység-komplexitási előnyök<sup>15</sup> – az értéklánc-rendszer szereplőinek, vállalatainak földrajzi közelségéből, térbeli egymás melletti működéséből fakadó hatások és ezek kiaknázása. Pl. beszállítók és az integrátor vállalat területi tömörülése.
2. Lokalizációs előnyök – ugyanazon ipar-/üzletághoz tartozó vállalkozások földrajzi sűrűsödése és az ebből származó hatások. Az adott ipar-/üzletág szempontjából belső, míg az egyes vállalatok szempontjából külső gazdasági hatás.
3. Urbanizációs előnyök – többféle ipar-/üzletág vállalatainak földrajzi koncentrációja során fellépő hatások, melyek ennek következtében mind az adott vállalat, mind az adott ipar-/üzletág aspektusából külsőnek tekinthetők, ám belsők az adott terület esetében.

A Parr-féle lokalizációs előnyök a MAR-externáliáknak, míg az urbanizációs előnyök az ún. Jacobs-féle extern hatásoknak feleltethetőek meg. Az urbanizációs előnyök esetében nem csupán egy iparágon belüli iparági koncentrációt feltételezünk, hanem olyan földrajzi sűrűsödést, ahol többféle iparág van jelen, sőt ezek között szinergikus hatások, együttműködések jöttek létre (Carbonara – Giannoccaro 2011; Cortinovis – van Oort 2015; De Silva – McComb 2012; Koo 2005).

A kutatások azonban arra is rámutattak, hogy nem minden esetben jutnak érvényre automatikusan az ipar-/üzletágak közötti externáliák. Frenken et al. (2007) rávilágítottak arra, hogy azok a cégek képesek részt venni a tudásáramlásban és az abból fakadó pozitív

---

előnyök gyűjtőfogalmát a regionális tudományal foglalkozók a földrajzi közelségből, a vállalatok szomszédsági helyzetéből fakadó előnyök megnevezésére használják.

<sup>13</sup> E hármas kategorizálás már az 1930-as években is megjelent, Ohlin (1933) és Hoover (1937) munkáiban – eredeti nyelven: *large-scale economies* (nagyvállalati előnyök), *localisation economies* (lokalizációs előnyök) és *urbanisation economies* (urbanizációs előnyök) néven.

<sup>14</sup> Parr nem csupán a külső gazdasági hatásokat vette sorra, hanem a térben feltételezett belső gazdaságosságot is, melynek alapját az általa hármas felosztású integrációk (vertikális – beszállítói hálózat; horizontális – iparágon belüli specializáció; párhuzamos – közös input-használat), a változatosság és a komplexitás jelentik. Ez esetben a területi, földrajzi koncentráció nem feltétel, hanem más tényezők költségcsökkentő szerepe elsődleges, ezért ezek részletes bemutatásától eltekintek.

<sup>15</sup> Parr (2002, 4) ezt angolul *activity-complex economies*-nak nevezi.

előnyök kihasználásában, amelyek kapcsolódó iparágakban tevékenykednek. Az urbanizációs előnyök – meghatározásából eredően – városokhoz, metropolita térségekhez kapcsolódóan értelmezhetőek, amelyre a város mérete, lakosság száma, a város területén koncentrált gazdasági aktivitások hatnak (Fenyővári – Lukovics 2008), kisebb városi térségekben megkérdőjelezhető ezen előnyök kiaknázásának lehetősége.

Az innováció előtérbe kerülése révén újfajta tipizálás alakult ki (Capello 2002), ami új megvilágításba helyezte a lokalizációs és urbanizációs előnyöket – ez pedig az ún. statikus és dinamikus agglomerációs előnyök megkülönböztetése volt. A statikus agglomerációs előnyök azokat a hatásokat foglalják magukba, melyek költségcsökkentő faktorként jelennek meg, míg a dinamikus agglomerációs előnyök az innovációk létrejöttéhez szükséges tudás túlsordulását<sup>16</sup> és interaktív tanulási folyamatát foglalják magukba (lásd 5. táblázat).

**5. táblázat A statikus és dinamikus agglomerációs előnyök a lokalizációs és urbanizációs előnyök vonatkozásában**

	<b>Lokalizációs előnyök</b>	<b>Urbanizációs előnyök</b>
<b>Statikus elemek</b>	<p>Rendelkezésre állnak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ magasan specializált munkaerő,</li> <li>➤ egyazon ipar-/üzletágon belül tevékenykedő, nagyszámú cég,</li> <li>➤ specializált lokális beszállítói kör,</li> <li>➤ lokális cégek informális együttműködéséből származó információk</li> </ul>	<p>Rendelkezésre állnak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ diverzifikált és nagy végtermék-piac,</li> <li>➤ diverzifikált és nagy input-piac</li> <li>➤ tudományos környezet (egyetemek, kutatóközpontok)</li> <li>➤ információ széles köre</li> </ul>
<b>Dinamikus elemek</b>	<p>Elérhető speciális tudás túlsordulás az iparágon belül:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motiváció és attitűd cseréje,</li> <li>➤ munkaerő élénk vándorlása iparágon belüli cégek között,</li> <li>➤ gyakorlati tanulásból származó tapasztalatok<sup>17</sup> informális kapcsolatokon keresztül,</li> <li>➤ technológiatranszfer iparágon belül</li> </ul>	<p>Elérhető diverzifikált tudás túlsordulás iparágak között:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motiváció és attitűd cseréje,</li> <li>➤ kvalifikált és diverzifikált munkaerőpiac, amely a térségen belül mobil,</li> <li>➤ gyakorlati tanulásból származó tapasztalatok formális kapcsolatokon (szerződések) keresztül,</li> <li>➤ technológiatranszfer iparágak között</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017) Capello 2002, 394 és 396. oldal, valamint Lengyel 2010, 163. oldal alapján*

A városok fejlődésével foglalkozó kutatások az agglomerációs előnyöket a városok, illetve régiók gazdasági növekedésének forrásaként jelölték meg (Capello 2011). Camagni és szerzőtársai a statikus és dinamikus agglomerációs előnyöket és azok meghatározó faktorait tekintették át, valamint ezek városokra kifejtett befolyását – mind területi

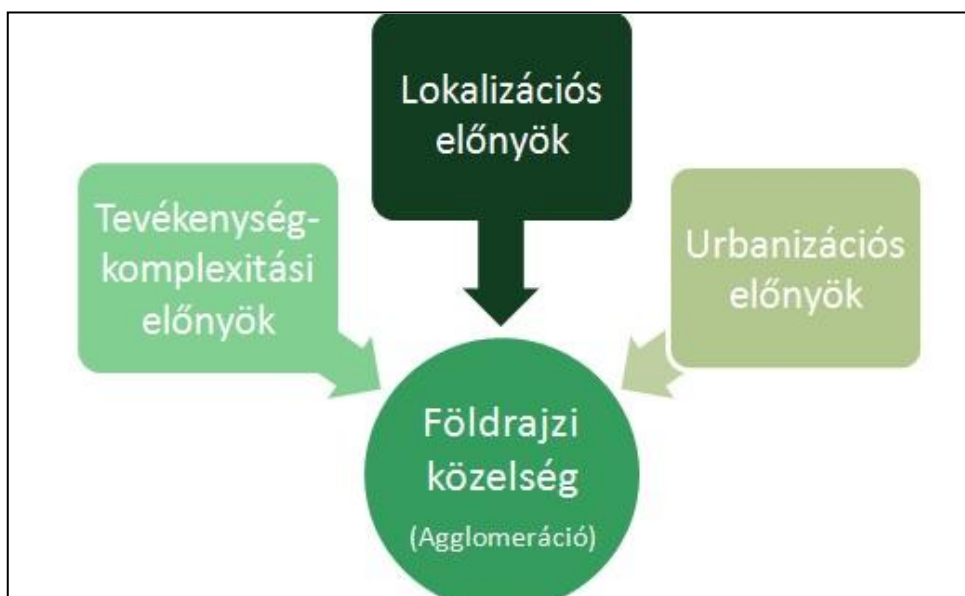
<sup>16</sup> A tudás túlsordulására használt angol nyelvű kifejezés a *spillovers*.

<sup>17</sup> Angolul *learning-by-doing*

növekedésükre, mind strukturális evolúciójukra. Míg a statikus elemek szoros összefüggést mutattak a városok méretével, addig a dinamikus elemek esetében nincs korreláció a két változó között, vagyis nem a város mérete, hanem a strukturális változásra való képesség befolyásolja a városok fejlődését (Camagni et al. 2015).

Azonban Burger és szerzőtársai 2008-ban felhívták a figyelmet arra, hogy kevés empirikus kutatás foglalkozik ezen előnyök vállalati teljesítményre gyakorolt hatásával. E kutatási rés pótlására felmérést végeztek Hollandia szolgáltató szektorában újonnan alakuló cégek körében, mely során túlélési esélyeiket, illetve fejlődésüket mérték fel – vizsgálva az agglomerációs előnyök szerepét. Míg a lokalizációs előnyök fontos szerepet játszanak a vállalkozások túlélésében, addig munkaerejük növekedésében már az urbanizációs előnyök jutnak elsődleges szerephez, mindezt azonban a start-up cégek mérete is befolyásolja: minél nagyobb az induló cég mérete, annál jobban képes kihasználni az előnyöket (Burger et al. 2008).

A földrajzi értelemben vett közelség a vállalatok számára agglomerációs előnyök formájában nyújt előnyöket (Szakálné et al. 2017; Mori – Smith 2015), elsősorban a szomszédsági hatás révén érvényesülő költségcsökkentés, másodsorban pedig a tudáshoz való hozzáférés kapcsán (Baldwin – Okubo 2005; Boufaden et al. 2007; Brito – Correia 2012; Crescenzi 2014; Dautel – Walther 2012). A földrajzi közelséget tehát alapvetően három típusra lehet osztani, melyek a közelségből fakadó előnyös tényezőket foglalják magukba (3. ábra).



**3. ábra** A földrajzi közelség és típusai, az agglomerációs előnyök

*Forrás: Saját szerkesztés Lengyel (2010, 166) alapján*

A földrajzi szomszédság többféle előnyt képes biztosítani azoknak a gazdasági szereplőknek, akik a *megfelelő helyen* vannak, és akik felismerik e lehetőségeket (Malecki 2010). Ez az előny nem merül ki pusztán a költségek csökkentésében, ugyanis az információs társadalomban a tudás és az innovációk szerepének és értékének felerősödésével a tudáshoz való hozzáférésben is megjelenik a földrajzi közelség. A 3.2.1 alfejezet szintetizálja azokat a tanulmányokat, melyek a földrajzi közelséget és annak hatásait elemzik a tudás, illetve az innováció terjedése vonatkozásában.

### **3.2.1 A földrajzi közelség szerepe a tudás és az innovációk terjedésében**

A tudás és az innovációk terjedése kapcsán a földrajz szerepének vizsgálata megélénkült, számos kutatás és tanulmány készült, melyek bizonyítják, hogy a gazdasági értelemben szignifikáns tudás jóval koncentráltabb, mint a termelés vagy a munkaerő (Backman – Löff 2015; Kabo et al. 2014). Az 1980-as, 1990-es években készült írások felhívták a figyelmet a tudás-áramlások földrajzi vonatkozására és kimutatták, hogy a személyes találkozások, azaz a földrajzi közelség elősegíti, felgyorsítja a tudás terjedési folyamatát (vö. Acs et al. 1992; Audretsch – Feldman 1996; Feldman 1994; Feldman – Audretsch 1999; Jaffe 1989).

A 6. táblázatban olyan kutatásokat és tanulmányokat mutatok be, melyek a földrajzi közelség szerepét elemzik a tudás és az innovációk terjedése (*spillovers*) kapcsán és melyek a legújabb eredményeket ismertetik.

6. táblázat A földrajzi közelség szerepét tanulmányozó kutatások összefoglalása

Sz.	Tanulmány	A kutatás helyszíne	A kutatási minta	A kutatás fő célja	Módszertan	Főbb kutatási eredmények
1.	Andersson – Ejeremo 2005	Svédország	130 svéd vállalat, és a belőlük kialakított vállalati csoportok (1993-1994 között) <sup>18</sup>	A vállalati csoportok szabadalmainak és a K+F ráfordításainak, valamint egyetemi K+F tevékenységek vizsgálata, különbséget téve a régióon belüli és kívüli tudáshozáférés között.	Poisson-modell (regresszió)	A vállalati csoportokon belüli tudásátadás szignifikáns, vagyis a lokalitás – a földrajzi közelség releváns –, ám sem a vállalati csoportok közötti, sem a régiók közötti tudásátadás nem erős.
2.	Baptista – Mendonça 2010	Portugália	Tudásalapú start-up vállalkozások piacra lépésének száma (1992-2003 közötti időszakra vonatkozóan)	Feltérképezni a tudásalapú, újonnan alakuló start-up cégek létrejöttének földrajzi vonatkozását, és tudásforráshoz való hozzáférésüket.	Statisztikai adatok összegyűjtését követően negatív binomiális regresszió	Az új start-up cégek belépését a piacra nagymértékben meghatározza a tudáshoz és a humántőkéhez való lokális hozzáférés (kontrollálva más regionális faktorokat).
3.	Bouba-Olga – Ferru 2012	Franciaország	Vállalatok és azok szerződéses kapcsolatrendszere (1981-2005 között időtartamban, N=32.764 szerződéses kapcsolat)	Megvizsgálni a földrajzi közelség hatását a tudományos világ és az ipar innovációs kapcsolatrendszerére, mindezt longitudinális adatsorokkal.	Kétféle modellalkotási folyamat: logisztikus regresszió és kétlépcsős Heckman-féle regresszió	A földrajzi közelség számít, bár szerződés-típusonként eltérő mértékben, de valamennyi vizsgált kapcsolatrendszerben kimutatható a szerepe. Különösen akkor, ha egy kb. 20 éves periódust vizsgálunk, kirajzolódik a földrajzi közelség előtérbe kerülése az innovációk vonatkozásában.
4.	Chen – Lin 2014	Tajvan	Szerszám-gépgyártó klaszter szereplői (N=63)	Elemezni a klasztert és a résztvevő vállalatokat, pontosabban azok hálózatait és megvizsgálni a földrajzi közelség szerepét a kapcsolatok kialakulásában.	Szakértői mélyinterjúk	A földrajzi közelség napjainkban is számít, a klaszteren belüli kapcsolatok gyakoribbak és erősebbek, segítik a klaszterek fejlődését. A közel-lét előnyökhöz juttatja a vizsgált alanyokat.

<sup>18</sup> Mivel Svédországban az innovatív cégek 83%-a multinacionális cégek leányvállalata, így vállalati csoportokat vizsgáltak.

Sz.	Tanulmány	A kutatás helyszíne	A kutatási minta	A kutatás fő célja	Módszertan	Főbb kutatási eredmények
5.	Garcia et al. 2013	Brazília	Kutatócsoportok (N=1462) és vállalati interakcióik (N=3559)	Tanulmányozni, hogy az egyetemi-ipari kapcsolatok földrajzi közelsége hogyan hat a kutatások minőségére, a helyi K+F törekvésekre valamint az adott régió termelési struktúrájának jellegzetességeire.	Tobit-regresszió	A kutatócsoportok és kutatásaik minősége valamint vállalatokkal megvalósuló interakciója és ezek távolsága között korreláció mutatható ki. A földrajzi közellét különösen fontos a tacit és specifikus tudás átadása során az egyetemi-ipari interakciókban, ami megteremti a face-to-face kapcsolatok lehetőségét. <sup>19</sup>
6.	Hoekman – Frenken – van Oort 2009	EU27 + Norvégia és Svájc	1316 NUTS3 régió, két kiválasztott technológia: biotechnológia és félvezetők	Felmérni a régiók közötti kutatási együttműködéseket és az azokat befolyásoló földrajzi és intézményi távolságot. Az elit struktúrák is tanulmányozásra kerülnek.	Gravitációs modell és Poisson-regresszió	A nemzetek és régiók közötti különbségek kimutathatók, a földrajzi távolságot ritkán hidalják át a kutatási együttműködések során. A földrajzi közelség befolyásolja, mivel alakítanak ki kapcsolatokat a vizsgált technológiákban tevékenykedők.
7.	Jasimuddin – Li – Perdikis 2015	Kína	Kína tengerparti régiójában elhelyezkedő japán multinacionális vállalatok (N=125)	Tanulmányozni a földrajzi tér és az észlelt távolság és ezek befolyásoló hatását a tudás-transzfer folyamatokra.	Strukturális egyenlet modell felállítása a kérdőíves megkérdezést követően	A földrajzi közelség megkönnyíti, gyorsítja és erősíti a tudásátadási folyamatokat, továbbá más közelség-dimenziókra is hatással van (kapcsolati és kulturális közelség).
8.	Lin – Kung – Wang 2015	Tajvan	Együttműködési projektek a National Cheng Kung University és vállalatok között (N=1930)	Megvizsgálni a cégméret és a földrajzi közelség hatását a különféle együttműködési modellekre (közös kutatás, szerződéses kutatás, inkubáció és technológia transzfer).	Transzverzális Merkátor vetület, lokációs hányados	Minél nagyobb egy vállalat, annál inkább előnyben részesíti a szerződésbe foglalt kapcsolatokat. A vizsgált egyetem és a cégek közötti együttműködések során fontos szerep jut a földrajzi közelségnek, bár ez a szerep eltérő az egyes együttműködési típusok esetében.

<sup>19</sup> További fontos eredménye a kutatásnak, hogy megkülönböztették az egyetemi kutatócsoportokat azok minősége szerint. A kiemelkedő (*top-tier*) kutatócsoportok mind lokális, mind távoli cégekkel együttműködnek, a másodlagos (*second-tier*) kutatócsoportok esetében a helyi interakciók kiemelkedőek.

Sz.	Tanulmány	A kutatás helyszíne	A kutatási minta	A kutatás fő célja	Módszertan	Főbb kutatási eredmények
9.	Lutz et al. 2013	Németország	Kockázati tőke-befektetők és portfólió vállalatok pénzügyi támogatásának vizsgálata (2002 és 2007 között, N=1182 támogatás)	Felmérni, hogy a befektetők és a befektetést igénylők kapcsolatrendszerét milyen mértékben befolyásolja a földrajzi közelség.	Logisztikus regresszió	Az utazási idő növekedésével párhuzamosan csökken annak a valószínűsége, hogy a befektető pénzügyi támogatást nyújt. A földrajzi közelség számít, még egy olyan gazdaságban is, ahol az infrastruktúra kiépítettsége és sűrűsége páratlan.
10.	O'Brien – Tan 2015	Amerikai Egyesült Államok	IPO-k <sup>20</sup> (N=3108) és 4986 közvetítő	Elemezni, hogy a közvetítők földrajzi közelsége befolyásolja-e döntésüket, hogy közvetítsenek-e egy céget.	Egy- és többváltozós elemzések, logisztikus regresszió	A közvetítők 80%-kal magasabb hajlandóságot mutattak a közelükben elhelyezkedő vállalatok iránt, a földrajzi közelség számít, különösen akkor, ha kisebb és kevésbé látható cégekről van szó.
11.	Ponds – van Oort – Frenken 2007	Hollandia	1988-2004 közötti időszakra vonatkozóan 8 tudás-alapú technológia együttműködései – közös szerzős tanulmányok alapján	Felmérni a földrajzi közelség szerepét az egyetemek, vállalatok és egyéb kutatóintézmények közötti tudományos kutatói együttműködésekben.	Keresztábra-elemzések, gravitációs modell, binomiális regresszió	A különböző típusú szervezetek közötti együttműködés jóval lokalizáltabb, mint az azonos típusú szervezetek közötti. A földrajzi közelség indirekt hatását emelik ki a szerzők, miszerint nem közvetlenül stimulálja az interakcióit, hanem azáltal, hogy <i>legyőzi</i> az intézményi különbségeket. <sup>21</sup>
12.	Presutti et al. 2017	Olaszország	N=158, high-tech vállalat	Vizsgálni a földrajzi és a kapcsolati közelség hatását a cégek abszorbív kapacitására.	Logisztikus regresszió	A vizsgálat szerint – a mintára vonatkoztatva – megerősíthető, hogy a földrajzi közelség hatása az innovációk terjedésére minimális. A kapcsolati közelség ellenben összefüggést mutat az abszorbív kapacitással, ezáltal hatva a cégek innovációs teljesítményére.

<sup>20</sup> IPO: elsődleges nyilvános forgalomba hozatal. IPO-k olyan vállalatok, amelyek korábban zártkörűen működtek, ám nyilvános formát választottak, és részvényeiket először lehet nyilvánosan jegyezni.

<sup>21</sup> Különösen fontos a földrajzi közelség szerepe az akadémiai és a nem-akadémiai szféra szereplői közötti együttműködésekben. A vállalatok és akadémiai intézmények közötti kapcsolatban a nemzeti szint az elsődleges, míg az akadémiai és az állami intézmények közöttiben a regionális szint.

Sz.	Tanulmány	A kutatás helyszíne	A kutatási minta	A kutatás fő célja	Módszertan	Főbb kutatási eredmények
13.	Sonn – Storper 2003	Amerikai Egyesült Államok	1975-1997 közötti időszakra vonatkozó szabadalmi idézettség adatok (N=4.756.746)	Felmérni, hogy a földrajzi közelségnek milyen szerep jut a tudás-áramlások során.	Szabadalmi idézetek statisztikai vizsgálata (T-próba)	A befektetők több szabadalomra hivatkoznak a lokális környezetükben, az államon és az adott metropolita régióon belül –a földrajzi közelség mindhárom vizsgált területi szinten kiemelkedő szerephez jut.
14.	Weterings – Boschma 2009	Hollandia	Szoftveripar vállalatai (N=265)	Megvizsgálni, hogy a szoftveripar vállalatai körében a termelő és a fogyasztó interakciókban milyen szerepet játszik a földrajzi közelség.	Kérdőíves felméréssel végzett adatgyűjtést követően regresszió elemzés	A földrajzi közelség megkönnyíti a face-to-face interakciókat, a rendszeres interakciók és a vevőkkel való együttműködés növeli annak valószínűségét, hogy a szoftveripari cégek új terméket vezetnek be a piacra, bár a cégek innovációs outputjára ez nincs hatással.
15.	Agrawal – Kapur – McHale 2008	Amerikai Egyesült Államok	Feltalálók (az USA-ban élő indiai diaszpóra tagjai, N=6885) és az általuk idézett szabadalmak száma.	Megvizsgálni, hogy a földrajzi és a társadalmi közelség hogyan befolyásolja a feltalálók tudáshoz való hozzáférését.	Tudás átadási termelési függvény felrajzolása a szabadalmi hivatkozási adatok és párosított mintás próba felhasználásával.	Mind a földrajzi közelség, mind a társadalmi közelség megjelenik befolyásoló faktorként a feltalálók közötti tudásátadás folyamatában. A földrajzi közelség abban az esetben kiemelkedően fontos, ha nincs társadalmi közelség (ebben az esetben közös etnikai háttér).
16.	Cantù 2010	Olaszország	Két K+F projekt, a Petroceramics, az első akadémiai spin-off esetében. <sup>22</sup>	Felmérni a Petroceramics tevékenységének területi vonatkozását, feltárni a földrajzi közelség és egyéb közelség-dimenziók szerepét az innovációs tevékenységében.	Szakértői mélyinterjúkon alapuló esettanulmány készítése fókuszálva a kapcsolatokra, és a kapcsolatrendszerre	A földrajzi közelség számít, ám nem önmagában fejt ki hatását, hanem más közelség-dimenziókkal (pl. technológiai és kognitív közelség) együtt.

<sup>22</sup> A Petroceramics fejlődése végett áthelyezte tevékenységét a POINT – olasz technológiai pólusból a szintén olasz Kilometro Rosso Tudományos Parkba. Ez a tevékenység-áthelyezés is a vizsgálat részét képezte, pontosabban ennek hatását elemezte a szerző



Sz.	Tanulmány	A kutatás helyszíne	A kutatási minta	A kutatás fő célja	Módszertan	Főbb kutatási eredmények
17.	Carboni 2013	Olaszország	Gyártó vállalkozások (N=610)	Felmérni, hogy a térségi és az iparági közelség milyen szerepet játszik a K+F együttműködésekben való elköteleződésben.	Területi autoregresszív modell	Mind a vállalatok földrajzi elhelyezkedése, mind az iparági közelség befolyásolja a K+F kapcsolatokba való bekapcsolódásukat.
18.	Fisher – Scherngell – Jansenberger 2006	EU-25 (kiv. Málta, Ciprus, Bulgária és Románia)	High-tech vállalatok szabadalmainak idézettsége (N=98.191)	Elemezni a vizsgálatba bevont high-tech cégek szabadalmainak idézettségét és mindebben a földrajzi közelség szerepét.	Poisson-modell (regresszió)	A földrajzi közelség számít, egyrészt releváns hatása van a tudás túlszordulási folyamatokra, másrészt az országhatárok kirajzolódnak a folyamatok során. Az országokon belüli tudás túlszordulás szignifikánsabb, mint az országok közötti. Mindemellett a technológiai közelség is számít, a túlszordulások iparág-specifikusak.
19.	Ganesan – Malter – Rindfleisch 2005	Amerikai Egyesült Államok	Első körben 155 optikai ipari vállalat, majd közülük 73 cég longitudinális vizsgálattal	Felmérni a vizsgált vállalatok körében a földrajzi közelség szerepét az új termékfejlesztés kapcsán.	Szakértői mélyinterjúkon alapuló kérdőíves megkérdezés.	A földrajzi közelség fontos szerepet játszik a kommunikációs interakciók gyakoriságában, ám a tudás túlszordulásban nem mutatható ki hatása – új termék fejlesztések tekintetében. Az e-mail-es kommunikáció azonban elősegíti és gyorsítja az új termékek fejlesztését, melynek során az erős kapcsolatok jelennek meg befolyásoló tényezőként.
20.	Johanson – Lundberg 2006	Svédország	37 high-tech vállalat	Elemezni a vállalatok K+F tevékenységét és azt, hogy ezt hogyan befolyásolja más vállalatokhoz, ill. szervezetekhez való földrajzi közelsége és a vállalat által alkalmazott technológia.	Szakértői mélyinterjúk	Mind a földrajzi közelség, mind a vállalatok technológiája befolyásolja azok K+F-tevékenységét – függően a vállalat méretétől, alapítási idejétől és az iparágtól. Minél gyorsabb egy vállalat technológiai fejlődése, annál fontosabb számára a földrajzi közelség. Ha a földrajzi közelség nem adatik meg, akkor más közelség-dimenziók kerülnek előtérbe.

Sz.	Tanulmány	A kutatás helyszíne	A kutatási minta	A kutatás fő célja	Módszertan	Főbb kutatási eredmények
21.	Boeprasert 2012	Amerikai Egyesült Államok	Olyan vállalatok, melyeket a 2010-es népszámlálás adatai alapján válogattak ki, és csoportosítottak top-metropolita térségekhez mért távolságuk szerint.	Választ kapni arra a kérdésre, van-e kapcsolat a vállalatok metropolita térségeihez való földrajzi közelsége és a vállalatok CSR <sup>23</sup> -je között.	Többváltozós regresszió (távolság és a CSR bevonásával)	Minél távolabb helyezkednek el a vállalatok a top-metropolita térségektől, annál magasabb fokú a vállalatok társadalmi felelősségvállalása. A társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában ellentétes irányú folyamat mutatható ki.

*Forrás: Saját szerkesztés a táblázatban feltüntetett források alapján (2018)*

<sup>23</sup> CSR – *Corporate Social Responsibility*, magyarul vállalatok társadalmi felelősségvállalása.

A 6. táblázatban szereplő nemzetközi kutatások a földrajzi közelség befolyásoló szerepét elemezték, más-más módszertant alkalmaztak és eltérő kutatási stratégiai célt tűztek ki, ugyanakkor valamennyi tanulmány esetében a legfontosabb kutatási eredmény és következtetés az, hogy a földrajzi közelség számít. A földrajzi közellét befolyásoló mértéke azonban eltérő volt az egyes vizsgált esetekben – a fizikai közelség mértéke függ a vizsgálat helyszínétől, a kutatási mintától, valamint a kutatás módszertanától (Autant-Bernard et al. 2007a). A tanulmányozott írárok kutatási módszertanát meghatározta a kutatási alanyok/egységek kiválasztása – a legtöbb esetben meglévő statisztikai adatok összegyűjtését követően végezték el a hatásvizsgálatot (a földrajzi közelség befolyásoló hatásának elemzését a tudásmegosztási folyamatokra). Egyes vállalati felmérések esetében (lásd 4., 13., 15., 18. és 19. sorszámú tanulmány) a kutatók – szakértői mélyinterjúkkal, illetve kérdőíves megkérdezéssel végzett – saját empirikus adatgyűjtése jelentette a kiindulópontot az elvégzendő statisztikai elemzésekhez.

A fizikai távolságról szóló 3.1.1-es alfejezet szerint a földrajzi közelség kvantifikálható, vagyis mértéke pontosan kifejezhető, így hatásának vizsgálata az egyes tudás-túlsordulási folyamatokra egzakt módon kimutatható. A tudásátadás esetében többféle statisztikai adat közül választhatnak a kutatók, leggyakrabban a szabadalmi idézettségek (Liu 2013), közös publikációk értékével számolnak.

Az első 13 tanulmány a földrajzi közelség kizárólagos szerepét elemezte, és az elvégzett statisztikai vizsgálatok (elsősorban regresszió elemzések) kimutatták a közelség tudás-áramlásra, illetve innovációs tevékenységekre gyakorolt befolyásoló hatását. A vizsgálatok között akadtak kutatócsoportokon belüli, tudás-intenzív vállalatok közötti, valamint egyetemi-vállalati kapcsolatok is. A 15. és a 20. sorszámmal jelölt kutatásokban egyrészt felmérésre került a földrajzi közelség tudás-túlsordulásokban betöltött szerepe, másrészt a szerzők azt is hangsúlyozták, hogy bár a földrajzi értelemben vett közelség releváns tényező, más faktorok (pontosabban más közelség-dimenziók) is kifejtik hatásukat a tudásátadási processzusokban. A 21. számú felmérés különbözött a többi kutatástól, mivel egy ellentétes irányú folyamatra hívta fel a figyelmet a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kapcsán. A kutatás rámutatott arra, hogy minél távolabb helyezkedik el az adott cég egy metropolita térségtől, annál magasabb mértékű CRS tevékenységet végez. A földrajzi közelség – a vállalatok metropolita, urbánus térségekhez való közelléte – befolyásolja a CSR mértékét, ám fordítottan arányos módon.

A nemzetközi kutatások és tanulmányok között, melyek a földrajzi közelség szerepét vizsgálták – elsősorban a tudás, illetve az innovációk továbbadása vonatkozásában –, két

olyan munka is található, melyek a kutatási módszertani megközelítéseket összegezték. Broekel és szerzőtársai (2014) négy empirikus modellt teszteltek, hogy szintetizálják a tudás-hálózatok térbeli modellezésének lehetőségeit:

- a gravitációs modellt,
- a QAP-korrelációt,
- az exponenciális véletlenszerű gráf modellt,
- és a sztochasztikus modellt.

A tanulmány rámutatott arra, hogy az adott kutatás céljától és a kutatási stratégiától függ az, hogy melyik lesz az adekvát alkalmazott módszertan az elemzések elvégzésére (Broekel et al. 2014). Ugyancsak erre a következtetésre jutott Gust-Bardon (2012), aki különféle területi innovációs modelleket vizsgált és azokon keresztül magyarázta a földrajzi közelség innovációk terjedésében betöltött szerepét. Az adott vizsgálat céljától, vizsgálati egységétől függ, hogy a földrajzi közelség szerepét hogyan érdemes értékelni. Gust-Bardon továbbá azt is kiemelte, hogy az IKT szektor erősödésével a földrajzi közelség mellett más közelség-dimenziók is megjelentek, amelyeknek szintén van relevanciája, ám a földrajz szerepe továbbra sem elhanyagolható.

A lokalizáció hatására a vállalati (és iparági) koncentráció térbeli felerősödése figyelhető meg, melynek következtében – a szomszédos elhelyezkedésből fakadóan – számos előnyt élvezhetnek a sűrűsödés szereplői. Annak ellenére, hogy a földrajzi közelség adta különféle agglomerációs előnyöket nem minden vállalat képes kihasználni (Letaifa – Rabeau 2013), mégsem elszeparáltan végzik tevékenységüket.

Mi motiválja őket a földrajzi közelség biztosította előnyök ignorálásában? Milyen egyéb faktorok befolyásolják viselkedésüket és jellemzik kapcsolatrendszerüket? Miért éri meg földrajzilag távol elhelyezkedő vállalatokkal kapcsolatba kerülni és kapcsolatot fenntartani? A tudás és az innovációk terjedése hogyan valósulhat meg, és mi biztosítja hozzá az alapot, ha az két, földrajzilag egymástól távol tevékenykedő vállalkozás között realizálódik? E kérdések megválaszolásához a földrajzi közelség mellett (és sok esetben helyett) további tényezőket kell elemezni, amelyek biztosítják a vállalatok közelségét.

A közelség napjainkban – az innovációk korában – többféle jelentéstartalommal tölthető meg, azaz a vállalatok többféleképpen képesek egymáshoz *közel* elhelyezkedni. Miként értelmezhető két vállalat közelsége? Erre adok választ a 3.3 alfejezetben, melyben áttekintem a közelség-dimenziókat, vagyis a közelség posztmodern értelmezési lehetőségeit.

### 3.3 A szubreális közelség-dimenziók meghatározása

Bathelt és Glückler (2011) a gazdaságban zajló térbeli folyamatokkal foglalkozott, kiemelve, hogy a kapcsolódások, kapcsolati terek határozzák meg a folyamatokat. A földrajzi közelség fontossága mellett a kapcsolati térre irányították a figyelmet, amelyben a földrajzi közelségen túlmenően további közelség-dimenziók is szerepet kapnak.

A közelség teoretikus áttekintése során fontos kiemelni, hogy valamennyi kutatás és tanulmány a földrajzi közelség mellett további dimenziókat különít el, azaz a földrajzi közelség valamennyi szerző, illetve kutatócsoport esetében megjelenik. Ám abban már jelentős eltérések tapasztalhatóak, ki hány dimenziót határoz meg, hogyan definiálja azokat és milyen tartalommal tölti meg az egyes terminusokat, meghatározásokat.

A közelség tanulmányozása mind elméleti, mind empirikus síkon az 1990-es évek elején kezdődött. Ahogy a földrajzi közelség hatásait ismertető alfejezetben (3.2 alfejezet) bemutattam, a lokalizációs és urbanizációs előnyökkel foglalkozó, a XX. század közepe táján készült tanulmányokban nem találkozunk a közelség fogalmával. Az első explicit közelség-terminust Beckmann használta 1968-ban, amikor a piacgazdaság optimalitását a lehetséges vásárlókhöz, a hasonló vagy versenyző üzemekhez, létesítményekhez és általánosságban gazdasági tevékenységekhez való közelségtől tette függővé (Beckmann 1968, 10).

Többféle megközelítés született a földrajzi és a nem földrajzi közelség-dimenziók megkülönböztetésére, a nem földrajzi közelség tipizálására. A témakörrel foglalkozó szerzők közül voltak, akik az optimális közelséget is próbálták meghatározni (Boschma 2005; Noteboom 2000), és a közelség-paradoxonra is felhívták a figyelmet (vö. Boschma – Frenken 2009; Broekel – Boschma 2012; Cassi – Plunket 2012).

Balland és szerzőtársai a posztmodern közelség-típusokat a közelség nem földrajzi dimenzióinak nevezték (Balland et al. 2014a, 4), utalva a közelség nem fizikai jellegére (Balland et al. 2014b).

A szubreális közelség-dimenziók összességében egy tág kategóriát alkotnak, amelyben szervezeti és kulturális aspektusok is megjelennek. Miért vált szükségessé az új közelség-kategóriák meghatározása? A szervezetek egymás között kialakított kapcsolatait, kapcsolatrendszereit és a mögöttes okok háttérében a fizikai közellét mellett, sőt egyre gyakrabban helyett, más típusú közellét tárható fel. E más faktorok csoportját a kutatócsoportok és kutatók a nem földrajzi közelség kategóriájaként definiálták, amely magában foglalja a gazdasági aktorok és szervezetek közötti hasonlóságokat és a

kapcsolataikban megfigyelhető hűséget/ragaszkodást. E ponton merülhet fel az a kérdés, hogy miért releváns e hasonlóságok vizsgálata. A válasz egy ok-okozati láncon keresztül adható meg, a hasonlóság és a ragaszkodás befolyásolja az emberek – és ezen keresztül a szervezetek – viselkedését, döntéseit, kommunikációját és a köztük kialakított, illetve kialakuló kapcsolatokat, melyeknek számos származtatott társadalmi, politikai, és/vagy gazdasági hatása lehet.

Bizonyos tanulmányokban (lásd Ghemawat 2001; Matuschewski 2012; Schneider 2007) a szereplők viselkedése volt a vizsgálódás tárgya és célja, és ezek kapcsán jelentek meg a nem földrajzi közelség kategóriák. A tudás és az innovációk felértékelődésével azonban a puha és kevésbé egzakt módon mérhető, tanulmányozható tényezők kerültek a vizsgálatok fókuszába, ebből kifolyólag a nem földrajzi közelség-dimenziók is ezekhez kapcsolódnak (vö. Karlsson – Gråsjö 2014; Francia Iskola képviselői – lásd 3.3.1 alfejezet)

Jelen alfejezetben ismertetem a nem földrajzi közelség-dimenziókat, amelyek az előző évtizedekben azonosításra kerültek a nemzetközi és a hazai szakirodalomban. Összesen hét közelség-dimenziót identifikáltak, pontosabban hét különféle megnevezés szerepel a nemzetközi és hazai forrásokban. Az egyes közelség-dimenziók jellemzését és szintetizálását követően ismertetem saját tipizálásomat, fókuszálva az empirikus kutatás során való alkalmazhatóságra.

### **3.3.1 Szervezeti közelség**

A közelség vizsgálatával a Proximity Dynamics Group a 90-es évek végén kezdett el foglalkozni, megkülönböztetve a földrajzi közelséget az általuk szervezeti közelségnek nevezett terminustól (Gallaud – Torre 2004; Rallet – Torre 1999; Torre – Gilly 2000). A kutatócsoportot *Francia Iskolának* is nevezik, melynek tagjai a közelség még megválaszolatlan kérdéseit tanulmányozták, fókuszálva a két közelség-dimenzió tudásátadási folyamatokban, valamint az innovatív miliókben betöltött szerepére, a dimenziók közötti kapcsolatra (Torre – Rallet 2005).

A térbeli közelséget objektíven meghatározható funkcionális távolságként definiálták, mely két, földrajzilag egymástól elkülönített objektum (tárgy, személy, szervezet) között kimutatható. Gallaud és Torre (2004) a földrajzi közelség kapcsán megadta azokat az interakciós szituációkat, melyek során a földrajzi közelségnek szerepe van: a technológiai tudás átadást szolgáló informális kapcsolatok, kutatói együttműködések, kutatói cserekapcsolatok, szabadalmak és licenszek vásárlása, ipari-egyetemi kutatási szerződések,

valamint vertikális vagy horizontális kooperáció. Ehhez szorosan kapcsolódva a földrajzi közelség szükségességét 3 csoportba osztották:

- időszakos földrajzi közelség,
- folyamatos földrajzi közelség, és
- másodlagos földrajzi közelség.

E felosztást a szerzők kiegészítették azzal, hogy a szervezetek közötti kapcsolatok fejlődésének egyes fázisaiban melyik típusú közelség játssza az elsődleges szerepet és hol jelenik meg a szervezeti közelség mint befolyásoló tényező (Gallaud – Torre 2004, 8–9).

A szervezeti közelség vizsgálata ezzel ellentétben a szervezetek közötti kapcsolatok kialakulásakor jelent meg. A szervezeti közelség kétféle megközelítésen alapszik:

- odatartozás logikája: egy szervezet tagjai jóval egyszerűbben tudnak egymás közötti kapcsolatokat, valamint együttműködést kiépíteni és fenntartani, mert ugyanahhoz a kapcsolati térhez tartoznak (például egyazon vállalatnál/iparágban dolgoznak),
- hasonlóság logikája: egy adott szervezet tagjai azért tudnak könnyebben kapcsolatokat kialakítani, mert ugyanazt a nyelvet beszélik, és hasonló értékrenddel rendelkeznek (például hasonló vállalati kultúra, osztott értékek, percepciók).

A Francia Iskola képviselői a szervezetet szabályok és rutinok összességéként értelmezték, melyek irányt mutatnak az adott szervezet tagjainak, hogyan illik viselkedni bizonyos szituációkban, azaz a szervezeti tagok e szabályokkal tisztában vannak, ismerik, és a gyakorlatban használják őket (Rallet – Torre 1999, 375).

Ezt az összetett értelmezési keretet figyelembe véve kijelenthető, hogy a szervezeti közelség mérésére még nem alakult ki egységes mérési módszer és mértékegység, objektíven nem mérhető (Torre – Wallet 2014).

Legendijk és Lorentzen (2007) a Francia Iskola által használt földrajzi és szervezeti közelség-dimenziókat vették alapul kutatásaikhoz, amelyeket Norvégiában és Nagy-Britanniában végeztek a szervezetek tudáshoz való hozzáférése és a tudásátadás kapcsán. A hagyományos térbeli közelség mellett azonban nem csupán egy, hanem hat kategóriát különböztettek meg: a szervezeti, az intézményi, a kognitív, a virtuális, az időszakos és a gazdasági közelség típusait. Nagy távolságok áthidalása esetén e közelség-dimenziók szerepe felerősödik, ugyanis kutatásuk kezdetén feltételezték, hogy a vizsgált országok és azok régiói globális tudásátadási hálózatok tagjai, vagyis a tudásátadás esetükben nem a földrajzi közelség által támogatott tevékenység. A szerzőpáros a földrajzi és a szervezeti

közelség kategóriáit és azok erősségének mértékét alapul véve az így kialakult lehetséges kapcsolatokat és azok főbb jellemzőit mátrixban foglalta össze (7. táblázat) (Lagendijk – Lorentzen 2007, 461; Lengyel et al. 2012, 25).

**7. táblázat A földrajzi és a szervezeti közelség mértéke alapján létrejövő kapcsolatok tipizálása**

Földrajzi közelség	Szervezeti közelség	
	Erős	Gyenge
<b>Erős</b>	(1a) Lokális innovációs/termelési rendszer (klaszterek, agglomerációk) (1b) Átmeneti/Időszakos egy helyre települések (projektek, megbeszélések)	(3) (Közvetlen/Direkt) interakció nélküli egy helyre települések (agglomerációk, közlekedési folyosók, urbanizációs előnyök indirekt kiaknázása)
<b>Gyenge</b>	(2) Nem helyi kapcsolódások (több telephellyel rendelkező szervezetek, értékláncok, stb.)	(4) Elszigetelt tevékenységek (rurális, periférikus térségek)

*Forrás: Lagendijk – Lorentzen 2007, 461.; Lengyel et al. 2012, 25. alapján saját szerkesztés (2016)*

A szervezeti közelséget különféle kommunikációs interakciók segítik elő, melyekben mind a személyes találkozások időszakos jelleggel, mind a virtuális kommunikációs platformok szerepet kaphatnak. Ha a szervezetek hasonló társadalmi-kommunikációs és technológiai kultúrával rendelkeznek, akkor e kapcsolattartási formákon keresztül a kommunikáció és ezen keresztül a tudás átadása még intenzívebb lesz. Mindez nem tudatos módon is megvalósulhat, ha a tudáshoz való hozzáférés a közös/hasonló szervezeti kultúra által biztosított (Lagendijk – Oinas 2005, 16).

Az evolúciós gazdaságtan képviselői közül Boschma (2005) a közelséget az innováció kontextusában tanulmányozta. A közelséget – saját kutatásai, valamint a témakörrel foglalkozók eredményeinek szintetizálása alapján – tipizálta, öt dimenziót definiálva. A földrajzi közelség mellett az intézményi, a szervezeti, a kognitív és a társadalmi közelséget határozta meg, melyek szerepét elsősorban a bizonytalanság csökkentésében, valamint abban látta, hogy „*képesek megoldani az együttműködés során felvetődő problémákat, és ezáltal megkönnyítik az interaktív tanulást és az innovációk terjedését*” (Boschma 2005, 63).<sup>24</sup> Véleménye szerint a közelség releváns és elsődleges szerepet tölt be lokális innovatív miliók kialakulásában, továbbá az agglomerációs externáliák létrejöttében és fenntartásában (lásd 7. táblázat) (Broekel – Boschma 2012).

Boschma (2005) a szervezeti közelség (*organizational proximity*) vonatkozásában kiemelte, hogy a szervezeti gyakorlatok befolyásolják a kapcsolatokat, valamint az

<sup>24</sup> A szerző saját fordítása.



interaktív tanulást. A holland kutató a szervezeti közelség esetében egyrészt a szervezeten belüli, másrészt a szervezetek közötti interakciókat elemezte. A *Francia Iskola* kutatói által megfogalmazott odatartozás és hasonlóság logikája helyett a kapcsolatok szorosságára hívta fel a figyelmet. Minél szorosabb a kapcsolat, annál nagyobb valószínűséggel alakulnak ki és terjednek az innovációk, valamint a tudás a szervezetek között. A szervezeti közelség a szervezeti keretek között megvalósuló kapcsolatok mértékét jelenti, mind szervezeteken belüli, mind szervezetek közötti dimenzióban (Boschma 2005, 65). Ez magában foglalja az autonómia arányát, illetve az ellenőrzés mértékét, mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti viszonyrendszerben.

A szorosabb szervezeti közelség elősegíti a kapcsolatok és a tudás, az innovációk átadását (Berg 2010), mindazonáltal arra is felhívja a figyelmet, hogy a túl erős szervezeti közelség a specifikus cserekapcsolatokba való bezárkózást, aszimmetrikus kapcsolatok létrejöttét, a rugalmasság hiányát idézheti elő, ezáltal gátolva az új információkhoz való hozzáférést. A szervezeti közelség Boschma értelmezése szerint (2001, 2005) a bizonytalanság és az opportunista magatartás kontrollálásához szükséges a szervezeteken belüli és szervezetek közötti tudást érintő kapcsolatokban.

Capello és Nijkamp (2009) a szervezeti közelséget kapcsolati közelségnek (*relational proximity*) nevezte, melyet a gazdasági szereplők közötti interakciók és együttműködések kifejezésére használtak.

Camagni (2003) a kapcsolati közelség (*relational proximity*) kifejezés szinonimájaként adta meg a kapcsolati tőke (*relational capital*) terminust is, amely a bizalomra, a reputációra, a kulturális kapacitásra<sup>25</sup>, valamint a társadalmi nyitottságra vonatkozik (Camagni 2003, 2).

Basile és szerzőtársai (2011) a kapcsolati közelséget a kapcsolati tér leíró dimenziójaként értelmezték, amely a gazdasági szereplők kapcsolódására, interakciójára vonatkozik, továbbá amely elősegíti a tanulási folyamatokat. A kapcsolati közelség mérőszámaként a bizalom szintjét alkalmazták a régiók esetében. Minél nagyobb a bizalom két régió között, annál könnyebben terjed köztük az információ, a tudás és az innovációk. A kapcsolati közelség – azaz a vizsgálati egységek (régiók, városok, vállalatok, személyek) hasonlósága –, amely a közös viselkedési szabályok, kultúra, bizalom, és az odatartozás kifejezésekkel definiálható, fontos szerepet játszik a tudás átadása során, hiszen ezáltal az abszorpciós képesség növekszik (Basile et al. 2011, 25).

---

<sup>25</sup> A kulturális kapacitás kifejezést Robert Putnam használta az angol *civiness* szó formájában, amely valamennyi kulturális tradíciót, attitűdöt, hagyományt, szokást, értéket, stb. magában foglal (Putnam 1993).

A kapcsolati közelség-terminust több szerző (vö. Capello 2001; Knoblen – Oerlemans 2006; Lengyel 2008; Menzel 2005; Schmitt – Van Biesebroeck 2013) összefoglaló terminusként használja, mely magába foglalja valamennyi nem földrajzi közelség-dimenziót. Menzel szerint a kapcsolati közelség (melybe beleérti a szervezeti, a társadalmi és a kulturális közelséget) „*alapot jelent a közös kommunikációhoz, amely megkönnyíti a bizalom kialakulását és a kölcsönös megértést, melyen keresztül befolyásolja a tudás-áramlások mennyiségét és minőségét (...)*” (Menzel 2005, 418).<sup>26</sup>

Bentlage et al. (2014) a kapcsolati közelség jelentéstartományába a Boschma (2005) által felvázolt szervezeti, intézményi és kognitív közelséget sorolták.

### **3.3.2 Kognitív közelség**

A Boschma (2005) által meghatározott közelség-dimenziókban a hasonlóság elve a kognitív közelség esetében is kiemelt szerepet kapott, amely során, ha egy adott vállalat egy másikat önmagához hasonlóként azonosít, akkor azt közeli szervezetként érzékeli. A közös nyelv és az osztott, hasonló értékek, kompetenciák és készségek miatt könnyebben kommunikálnak egymással, jobban megértik egymást, amelynek következtében a tudásátadási folyamat is rövidebbé és egyszerűbbé válik. A tudás és innovációk terjedése során a hasonló kognitív bázissal rendelkező egyének, illetve szervezetek között intenzívebb és kevesebb kockázattal jár a folyamat. Ahhoz, hogy egy szervezet új tudáshoz férhessen hozzá, a meglévő tudás kognitív bázisának közel kell lennie az új tudáshoz azért, hogy megfelelően kommunikálhassa, megérthesse és sikeresen átvegye azt (Huber 2012). Azok a szervezetek, amelyek meglévő kognitív tudásbázisa és tapasztalatai hasonlítanak egymáshoz, képesek lesznek interaktívan tanulni egymástól, vagyis képesek lesznek megosztani egymással a tudást (Molina-Morales et al. 2014).

Ojala (2015) a közös háttér-információk által elősegített tudásátadás esetében a kognitív közelséget pszichikai közelségként definiálja – utalva a résztvevő felek eltérő távolság érzékelésére.

A kognitív közelség megkönnyíti a szervezetek közötti kommunikációt, mindazonáltal a túl szoros kognitív közelség káros is lehet – a szervezeten belüli, vagy szervezetek közötti rendszerben fennáll a bezárkózás veszélye, azáltal, hogy a szereplők nem nyitnak az új tudás felé. Bizonyos mértékű kognitív távolságra tehát szükség van Boschma szerint (Boschma – Lambooy 2002), amit Callois (2008) is bizonyított iparági körzetben végzett kkv-k közötti kapcsolatok vonatkozásában.

---

<sup>26</sup> A szerző saját fordítása.

Legendijk és Lorentzen (2007) a kognitív közelséget kiemelkedően fontosnak találta a tanulmányozott régiók tudásátadási folyamataiban, főként akkor, amikor nagy távolságokat kellett legyőzni. A kognitív közelséget a Boschma-féle értelmezésben alkalmazták, vagyis a tudásbázis hasonlóságát, az osztott készségeket értették a terminus alatt.

Drejer és Østergaard (2017) a kognitív közelséget a vállalati-egyetemi együttműködési dimenzióban vizsgálták, melyet abban az értelemben használtak, hogy azok a vállalatok, amelyek munkavállalói között találunk adott egyetemen végzett egyéneket, könnyebben alakítanak ki kapcsolatot azzal a bizonyos egyetemmel. Kutatásukat a munkavállalók kognitív tudásbázisára alapozták, amelyet a vállalatok képesek kihasználni az egyetemekkel kialakított együttműködéseik során.

Steinmo és Rasmussen (2016) a kognitív közelséget és annak hatását a vállalati-kutatóintézeti kapcsolatokban elemezte. Egy közös értelmezési keretként definiálják a terminust, azaz a tudásbázis hasonlóságára hívják fel a figyelmet.

### **3.3.3 Intézményi közelség**

Boschma megfogalmazásában (2005, 68) az intézmények a kollektív cselekvések egyfajta „ragasztójaként” funkcionálnak, mert csökkentik a bizonytalanságot és a tranzakciós költségeket. Az intézményi közelség Boschma szerint (2005) egyrészt jelenti a formális (pl. jogszabályok), másrészt az informális (pl. azonos nyelv, kultúra) intézményi keretrendszer, amely képes olyan üzleti környezet kialakítására, melyben a homogenitáson alapuló interakciók létrejöhetnek. Az intézményi közelség esetében tehát megjelenik a hasonlóság elve (Ter Wal – Boschma 2009), amelyet makro-szinten, intézményi keretek között kell értelmezni. Ebből következik, hogy az intézmények e mechanizmusokon keresztül képesek elősegíteni és megkönnyíteni az interaktív tanulást a szervezetek között. Mindazonáltal a túlzott intézményi közelség, a berögzült intézményi struktúrák, valamint az új belépők megakadályozásával károkat is képez okozni, ezért a rugalmasságra hangsúlyt kell helyezni.

Az intézményi közelség szoros összefüggésben áll más – társadalmi és szervezeti – közelség-dimenziókkal, azoktól szinte elválaszthatatlan (Gertler 2003).

A Legendijk és Lorentzen szerzőpáros (2007) az intézményi közelség esetében a Boschma által megfogalmazottakra épített, az intézményi közelséget a hasonló intézményi felépítésként, a centralizáltság mértékeként azonosították, aminek kiemelkedő szerep jut a globális technológiai transzfer-folyamatokban.

Capello és Nijkamp (2009) a földrajzi és kapcsolati közelség mellett az intézményi közelséget definiálta, mint a dinamikus lokalizációs előnyök háttértényezőjét, melyben az intézményi faktorok – viselkedési szabályok, normák – valamint intézményi struktúrák játszanak szerepet.

Hong és Su (2013) elsősorban az intézményi közelséget helyezték tanulmányuk fókuszába, melyet az egyetemi-ipari együttműködések vonatkozásában vizsgáltak. Kiemelték, hogy míg a szervezeti közelséget mikroszinten, addig az intézményi közelséget makroszinten értelmezik, amely a hasonló/osztott értékeket és normákat jelenti intézményi szinten. Boschma (2005) értelmezéséhez hasonlóan formális (jogsabályok, jogi normák) és informális (közös nyelv) faktorokat különböztettek meg, melyek az intézményi közelséget meghatározzák. Kínában végzett kutatásuk a Boschma-féle értelmezést kiegészítette azzal, hogy megkülönböztette a horizontális és a vertikális intézményi közelséget. A horizontális intézményi közelséget az egyetemi-ipari kapcsolatokra, a vertikális intézményi közelséget pedig a központi, valamint a helyi önkormányzatok és a szervezetek közötti kapcsolatokra vonatkoztatták (Hong – Su 2013, 456).

### **3.3.4 Kulturális közelség**

A kulturális közelség vonatkozásában alapvető különbséget kell tenni a tématerülettel foglalkozó tudományágak megközelítései között. Az alfejezetben áttekintést adok egyrészt a kultúrakutatók kulturális közelség-nézőpontjáról, másrészt a regionális tudománnyal foglalkozók körében alkalmazott terminológiáról és rámutatok azok különbségeire, ellentmondásaira.

Maletzke 1996-ban használta az ún. (inter)kulturális távolság fogalmát, amely „*a kultúrák és egyének között érzékelt távolság dimenziójaként*” értelmezendő (Maletzke 1996, 33).<sup>27</sup> Hangsúlyozta, hogy minél inkább hasonlít két kultúra, annál kisebb lesz a közöttük lévő (érezelt) kulturális távolság. Minél közelebbi a két kultúra, annál könnyebben megértik egymást.

Borgulya (2014) hozzátette – a hasonlóságon alapuló elmélettel összhangban –, hogy két egyén hasonlósága, hasonló értékrendje, attitűdje lehetővé teszi a kettejük között folytatott akadálymentes kommunikációt. E jelenség nemcsak különböző kultúrákból származó egyének közötti interakciókban figyelhető meg, hanem azonos kulturális háttérrel rendelkező személyek esetében is. A hasonló értékeket valló, hasonló attitűddel és

---

<sup>27</sup> A szerző saját fordítása.

percepcióval, hasonló társadalmi pozícióval rendelkező egyének közötti kommunikáció valószínűsége nagyobb (Borgulya 2014, 102).

Avloniti és Filippaios (2014) a kulturális közelséget a tényleges és az észlelt földrajzi közelséggel együtt vizsgálta, feltárva a tényezők közötti korrelációkat. A kulturális közelség esetében teoretikus áttekintést végeztek a 2013-ig megjelent kutatásokról, és a kulturális közelség fogalmát megkülönböztették a fizikai közelséget erősítő tényezőktől.<sup>28</sup>

A kulturális távolság (Dodd et al. 2015) azokat a faktorokat jelenti, amelyek megakadályozzák az információ terjedését – például nyelv, vallás, politikai struktúra. A szerzők tehát az országok, illetve kultúrák közötti kulturális közelséggel foglalkoztak, elméleti kritikai összefoglalót készítve a korábban publikált kutatásokról, valamint a közelség mérőszámairól.

A földrajzi közelség és a kulturális közelség kölcsönhatása Kleiner (2015) írásában is megjelenik, ám ez esetben Ausztriára vonatkozó adatokra korlátozódik a kutatás.

Ugyancsak az országok közötti kereskedelmi kapcsolatok vonatkozásában elemezte Cyrus (2012) a kulturális közelséget, aki rámutatott arra, hogy az országok közötti kulturális távolság befolyásolja a köztük kialakult kereskedelmi relációkat. A kulturális közelséget a *World Values Survey* adatai és dimenziói mentén vizsgálta, amiket összevetett a kétoldalú kereskedelmi áramlásokkal. Eredményei bebizonyították, hogy minél távolabb van egymástól kulturális értelemben két ország, annál kevesebb a köztük megvalósuló export, ám a növekvő export révén az érzékelt kulturális távolság is csökken (Cyrus 2015).

Balogh (2015) az országok között tapasztalható földrajzi és kulturális távolság mellett a borkereskedelem vonatkozásában vizsgálta a két közelség-dimenzió alakulását Magyarország esetében. Az eredmények azt mutatták, hogy Magyarország esetében a kulturális közelség (amit kulturális hasonlóságként definiál Balogh) pozitívan hat a borkereskedelmi kapcsolataira, ám a földrajzi közelség negatív hatása is kimutatható volt, vagyis a szomszédos országokkal kevesebb borkereskedelmi tevékenység realizálódik.

Menzel (2008) értelmezésében a kulturális közelség a kapcsolati közelség egyik aldimenziója, mely a közös szabályokat, szokásokat, ideológiákat, nézőpontokat és hagyományokat jelenti.

Wang és szerzőtársai (2014) szerint a kulturális közelség elősegíti az információ és tudás terjedését, mivel az azonos kultúrájú egyének közös tacit tudásbázissal és ideológiával rendelkeznek, hasonló gondolkodásmóddal, viselkedési normákkal,

---

<sup>28</sup> A kulturális távolságot *cultural distance*-nak, a fizikai távolságot ösztönző tényezőket pedig *physical distance 'stimuli'*-nak nevezik (Avloniti – Filippaios 2014, 4-5).

döntésekkel, továbbá minimalizált a magyarázat egymás között, a közös kulturális háttér miatt. Mindez az intézményi háttérrel kiegészülve megkönnyíti a tudásátadást, ugyanakkor arra is felhívták a figyelmet, hogy a túlzott kulturális közelség a bezárkózás csapdájához vezethet, amely meggátolja a nyitást mások felé, következésképpen az új tudáshoz való hozzáférést is.

Hussler (2004) szerint kultúrafüggő, hogy mennyire kooperatív egy vállalat, illetve milyen mértékben hajlandó és képes együttműködni más kultúrából származó szervezetekkel, és megosztani tudását másokkal.

### **3.3.5 Virtuális közelség**

*„A kibertér potenciálisan gyengíti a földrajzi közösségeket azzal, hogy olyan központot kínál, amely a földrajzi közelség helyett a közös érdeklődésen alapul”* (Mészáros 2001, 5). A 3.1.3 alfejezet szerint, amelyben a szubreális távolságok áttekintését végeztem el, a technológia és az információs-kommunikációs technika fejlődésével párhuzamosan a kapcsolattartás csatornái és formái is átalakultak, a súlypontok átrendeződtek. A földrajz szükségességét megkérdőjelező tanulmányok – lásd 3.1.3 alfejezet – épp e folyamatra hívták fel a figyelmet.

A virtuális közelség a földrajzi távolság áthidalására szolgál (Keil 2010), mely során az online felületek segítségével biztosított a folyamatos kapcsolattartás. Bathelt és Turi (2011) a technológia adta kommunikációs lehetőségek kifejezésére alkalmazta a virtuális légkör (*virtual buzz*) meghatározást, melynek egyik leíró dimenziója maga a virtuális közelség, amely az infokommunikációs eszközök adta kapcsolattartási lehetőségeket jelenti. Bár a vizsgálati egységek (pl. szervezetek) földrajzilag távol helyezkednek el egymástól, képesek a kapcsolattartásra számítógép által közvetített kommunikáció révén – ideértve a Skype vagy a videó konferenciák használatát (Bathelt – Turi 2011, 525–526).

Jakobi (2007) szerint a virtuális közelség megfelelő helyettesítője lehet a földrajzi közelségnek, ha az interakciókban a többértelműség, az összetettség, valamint a tacit jelleg minimalizált (Jakobi 2007, 55). Jakobi doktori dolgozatában a virtuális vagy kibertér terminust használta az információs társadalom belső terének megnevezésére, *„a tér az információ és a kommunikáció áramlásának egyfajta koncepcionális tereként jellemezhető, amely a digitális világ hardver eszközei, a számítógépek szoftverei, a telekommunikációs hálózatok és az emberi elme szerves kombinációjából jött létre”* (Jakobi 2007, 68). A virtuális közelség e virtuális térben való egymáshoz kapcsolódás, a kommunikációs

felületek használatát jelenti, melyben az időtényező szerepe erősödik fel – mint egyfajta távolságmérő egység (Mészáros 2001).

Lagendijk és Lorentzen (2007) a periférikus térségekben elvégzett vizsgálataik során a nagy távolságokat áthidaló tudásmegosztási folyamatok kapcsán vizsgálták a virtuális közelség szerepét. Az infokommunikációs technológiák adta lehetőségek különösen szignifikánsak olyan esetben, amikor nem adott a földrajzi közelség a szervezetek között, melyre Davenport két évvel korábban, 2005-ben rámutatott (Davenport 2005). Lagendijk és Lorentzen hangsúlyozta, hogy időszakos jelleggel a földrajzi közelséget érdemes megszervezni, a tárgyalások és megbeszélések a személyes találkozás fontos építőkövei, melyekre időnként szükség van – ezt nevezték ők időszakos közelségnek (*temporary proximity*) (Lagendijk – Lorentzen 2007, 463–464).

A virtuális közelség kommunikációs eszközök révén valósul meg, egyúttal a földrajzi távolság legyőzését segíti elő. Ehhez szorosan kapcsolódva, a szervezeten belüli kommunikáció és az alkalmazott kommunikációs műfajok szintetizálását is fontosnak tartom ismertetni – mindenekelőtt annak érdekében, hogy tanulmányozhassam a szervezeti partnerkapcsolatokban alkalmazott és preferált kommunikációs csatornákat és eszközöket és ezen keresztül a virtuális közelség fontosságát.

A szervezeti kommunikációt számos, az adott szervezet szemszögéből nézve belső és külső faktor határozza meg, amit Borgulya (2007) környezeti és az egyedi, vállalati tényezők kategóriába sorol. A külső környezethez tartozik a társadalom, továbbá az a nemzeti, illetve gazdasági kultúra, melyben a szervezet funkcionál. Ám a szervezet önmagában is meghatározza a kommunikációt, hiszen a vállalat mérete, a vállalati célok, a szervezeti felépítés, a szervezeti kultúra vagy éppen a vezetői stílus mind befolyásoló tényezőként jelenik meg (Borgulya et al. 2015).

A szervezeti kommunikációban sokféle kommunikációs szövegtípus, illetve műfaj megtalálható, melyeket csoportosíthatunk egyrészt a szervezet szempontjából belső vagy külső kommunikációként, másrészt az írásbeli, valamint a szóbeli kommunikáció alapján (Ablonczyné Mihályka 2010, 243–256). A szervezeti extern kommunikációban írásbeli műfajként jelenik meg a hirdetés vagy például egy szerződés, szóbeli kommunikációs típus pedig a szervezetet bemutató előadás, vagy egy üzleti tárgyalás. A megbeszélés, a telefonbeszélgetések, a nyomtatott, és az online (email) levelek megjelennek mind a szervezeti intern, mind az extern kommunikációban (Bodnár 2012, 54–55).

A 8. táblázatban ismertetem a Tompos (2003) kutatásaira épülő gazdasági kommunikációban alkalmazott műfajokat, melyeket Ablonczyné Mihályka (2006) mátrixba rendezve közöl.

**8. táblázat A szervezeti kommunikáció jellegzetes műfajai és azok csoportosítása**

	Írott	Szóbeli
<b>Extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Email</li> <li>➤ Jelentés</li> <li>➤ Űrlap</li> <li>➤ Pályázat</li> <li>➤ Hirdetés</li> <li>➤ Levél</li> <li>➤ Szerződés</li> <li>➤ Tudományos/Ismeretterjesztő cikk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Telefonbeszélgetés</li> <li>➤ Telefonüzenet</li> <li>➤ Megbeszélés</li> <li>➤ Beszámoló</li> <li>➤ Üzleti tárgyalás</li> <li>➤ Konzultáció</li> <li>➤ Tudományos/Ismeretterjesztő előadás</li> </ul>
<b>Intern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rövid üzenetek</li> <li>➤ Emlékeztetők</li> <li>➤ Szabályzatok</li> <li>➤ Belső jelentés</li> <li>➤ Jegyzőkönyv</li> <li>➤ Körlevél</li> <li>➤ Kérelem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Telefonbeszélgetés</li> <li>➤ Megbeszélés</li> <li>➤ Bemutakozó interjú</li> <li>➤ Munkahely bemutatása</li> <li>➤ Beszámoló</li> <li>➤ Értekezlet</li> <li>➤ Utasítás</li> <li>➤ „Small talk”</li> </ul>

*Forrás: Ablonczyné Mihályka 2006, 66. o. alapján*

A disszertáció kutatási iránya szempontjából a 8. számú táblázatban kategorizált kommunikációs műfajok közül a szervezet extern kommunikációs műfajokkal foglalkozom, amelyek a szervezeten belüli kapcsolódásokban megjelennek. Az írásbeli és a szóbeli kommunikációs műfajok megkülönböztetése azonban kiemelkedően fontos, mind a szervezeten belüli reláció típusa és jellegzetességei, mind a kapcsolatok háttérében álló közelség-dimenziók miatt.

Ablonczyné Mihályka és Tompos vezetésével 2013-ban egy, a Nyugat-Dunántúl Régióban elhelyezkedő cégek körében (KSH 2014) végzett felmérés keretében tanulmányozásra került a vállalati belső és külső kommunikáció, az idegennyelv-használat, valamint a tárgyalási stratégiák, és az alkalmazott tárgyalási technikák (vö. Ablonczyné Mihályka et al. 2014; Tompos – Ablonczyné Mihályka 2015; Tompos et al. 2014).<sup>29</sup> A vállalatok által használt kommunikációs műfajok vizsgálata is fontos részét képezte a kutatásnak, amely során olyan eredmények mutatkoztak meg, amelyeket a disszertáció hipotéziseinek megfogalmazásában, valamint az empirikus kutatásban is figyelembe vehetnek (Kecskés 2017). Faktoranalízis segítségével adatredukciót végeztem a vállalati kommunikációs műfajok esetében, amelyből kizártam azokat a műfajokat, melyek egy-egy

<sup>29</sup> A vizsgálat végső minta elemszáma 250 vállalat lett, valamennyi cég az előzőleg meghatározott kritériumok (egyrészt földrajzi lehatárolás, másrészt a kvótás mintavétel alkalmazásakor a gazdasági ágazat szerinti megoszlás) alapján került a mintába.



speciális területhez kötődnek (pl. emberi erőforrás-menedzsment). Végül 3 faktort alakítottam ki<sup>30</sup>:

1. Vállalatok között megvalósuló kommunikáció (tárgyalás üzletfelekkel, tárgyalás üzleti partnerekkel és szerződések).
2. Vállalatok kifelé irányuló kommunikációja – nem csak más vállalatok irányába (tudományos publikációk, konferencián való részvétel, szakmai előadások, továbbképzések).
3. Vállalaton belüli kommunikáció (vállalati belső beszélgetés, kapcsolattartás vállalaton belül).

A közelség szemszögéből elemezve a két leggyakrabban alkalmazott vállalatok közötti kapcsolattartási módszer a levél (mind a hagyományos, mind az email formátumú), valamint a telefonbeszélgetés, melyek a földrajzi közelség kizárólagos szerepét cáfolják. Ez azt jelenti, hogy az infokommunikációs technikák fejlődésével párhuzamosan, a vállalatok extern kommunikációjához a legtöbb esetben nincs szükség térbeli közelségre. A konferencián való részvétel, valamint a tárgyalások azonban azt a feltételezést erősítik meg, miszerint, ha nem is szükséges a folyamatos földrajzi közelség, az időszakos személyes kontaktusra szükség van, hogy a kapcsolat fenntartható legyen.

Aguiléra és Lethiais (2015) szintén a közelség aspektusából tanulmányozta a vállalatközi együttműködésekben megjelenő kommunikációs műfajokat, és elsősorban a földrajzi közelséget, valamint a *face-to-face* találkozásokat vizsgálta. A vállalatközi kapcsolatok vonatkozásában különbséget tesznek a tacit és a kodifikált tudás között, hiszen ez meghatározza az alkalmazható kommunikációs műfajt is. Míg a kodifikált tudás megosztható a különféle IKT eszközök segítségével, addig a tacit tudáshoz mindenképpen személyes jelenlét, közös jelenlét szükséges. Az információ sokfélesége és transzferálhatósága szintén meghatározó a választott kommunikációs műfaj tekintetében, így egy közbenső – a *face-to-face* és az IKT eszközök által biztosított kommunikáció között elhelyezkedő – típus fontosságára hívják fel a figyelmet. Ezek a személyes kommunikációhoz leginkább hasonlító műfajok (mint a telefonbeszélgetés vagy a videó konferencia), amelyek komplexebb információátadáshoz is megfelelőek, bár ezek sem képesek biztosítani a személyes jelenlétet igénylő kommunikációs műfaj valamennyi

---

<sup>30</sup> A faktoranalízis megbízható, a Kaiser-Meyer-Olkin mérőszám értéke 0,732 0,000 szignifikanciaszint mellett a faktorelemzés elvégezhető. A kialakított három faktor az eredeti információ 47,901%-át őrzi meg, vagyis az elfogadhatóság határán mozog. A levél/e-mail, valamint a telefonálás mint kommunikációs műfaj mindhárom faktornak tagja, hiszen mind a vállalatok közötti, mind a vállalaton belüli kommunikációban fontos szerepet tölt be.

előnyét. A kommunikációs műfajok esetében megkülönböztetik a személyes megbeszélést, találkozót, a telefonbeszélgetést, a levél/fax üzenetet, az emailt, a videó konferenciát, az együttműködő eszközöket (megosztott adatbázisok, fájlok, fórumok), és az együttműködő menedzsment-eszközöket (osztott naptárak, levelezőlisták, projektmenedzsment eszközök (Aguilera – Lethiais 2015). A szerzők arra is rámutatnak, hogy a nem földrajzi közelség-dimenziók szerepe is releváns a vállalatközi kapcsolatokban, amelyek megerősíthetik a földrajzi közelség fontosságát, illetve pótolhatják is annak hiányát.

### 3.3.6 Társadalmi közelség

A társadalmi kapcsolódások gazdasági fejlődésre és hálózatosodásra kifejtett hatásával (Oerlemans et al. 2000; Wanzenböck et al. 2014) foglalkozik a beágyazottság széleskörű szakirodalma is, amely megkülönbözteti a strukturális és a társadalmi beágyazottságot (Cowan et al. 2007). A strukturális beágyazottság (*structural embeddedness*) abból a feltételezésből indul ki, hogy a barátom barátja az én barátom is, vagyis egy triadikus viszonyrendszerre (*triadic closure*) és abból származó előnyökre (például bizonytalanság és aszimmetrikus információk csökkentése) épít (Shi – Liao 2015), amelyek különösen fontosak iparági körzetekben (Brenner 2000; Clark et al. 2009; Uzzi 1996).

A társadalmi beágyazottsággal Granovetter (1973) foglalkozott részletesen, aki az erős kapcsolatokra (*strong ties*) – például családi, baráti kapcsolatok – alapozta a bizalom és a reputációs hatás kialakulását (Molina-Morales et al. 2012), és amelyben a bizalom forrása az egyének közös múltbeli tapasztalata, valamint együttműködése (MacDuffy 2011). Nagy és Schubert (2007) szintén a bizalmat, és az elköteleződést elemezte a szervezeti kapcsolatokban, melyekben a bizalom koordinációs mechanizmusként jelenik meg és egyúttal versenyelőny-forrást jelent a részt vevő feleknek.

A társadalmi beágyazottság (*social embeddedness*) a csoporttagok (vállalaton vagy családon belüli) csoporthoz tartozását hangsúlyozza. Konczosné (2014) a vállalatok régiók iránti elkötelezettsége kapcsán tesz említést a vizsgált vállalatok regionális beágyazottságról, felelősségvállalásáról. Ha egy munkavállaló munkahelyet vált, akkor ez a csoport megváltozik, mellyel együtt a kapcsolatrendszer és a beágyazottság is átalakul (Collet – Hedström 2013).

Grabher (1993) az erős kapcsolatok vonatkozásában azt emeli ki, hogy a túlságosan is erős kapcsolatok a *lock-in*, vagyis bezárkózás csapdájába esést is magukban hordozzák, melynek során az adott hálózat belső tagjai közötti kapcsolat nagyon erős, ám a csoporton

kívüli kapcsolatokat minimalizálják, vagy kizárják. Ez hosszú távon a gazdasági fejlődés stagnálásához, végső esetben hanyatlásához is vezethet (Grabher 1993, 260–261).

A társadalmi közelség esetében a gazdasági szereplők mikroszintű társadalmi beágyazottsága jelenik meg, ahol a bizalomnak (vö. Barbalet 2009; Bönte 2008; Das – Teng 2004; Dincer – Uslaner 2010; Dirks – Ferrin 2001; Dusek – Pálmai 2015; Dusek 2013; Fang et al. 2008; Gelei – Dobos 2012; Giczi – Sík 2009; Kumar et al. 2012; Piricz 2013), valamint az egyének közötti távolságtartásnak is kiemelkedő szerep jut (Joensuu et al. 2015; Nilsson – Mattes 2015). A nemzeti kultúra meghatározza a távolságtartás mértékét, különösen interkulturális interakciók során (Ablonczyné Mihályka 2016; Hall 1990; Huff – Kelley 2003; Szőke 2014; Szőke 2015; Tompos – Ablonczyné Mihályka 2017).

Boschma (2005, 66) a társadalmi közelséget (*social proximity*) a mikroszinten értelmezhető gazdasági szereplők kapcsolatainak társadalmi beágyazottságával azonosította. Hozzátette, hogy akkor beszélhetünk társadalmilag beágyazott kapcsolatokról, ha azok magukban foglalják a barátságon, partnerségen és tapasztalatokon alapuló bizalmat. A szerző nem e közelség-dimenzióba sorolta az ún. osztott értékeket, amelyek révén a szereplők egy csoporthoz tartoznak, viszont kiemelte a túl erős és a túl gyenge társadalmi közelség okozta veszélyeket.

David és Frenken (2017) a társadalmi közelség-elemek közé sorolta azokat az ismétlődő kapcsolatokat, kapcsolódásokat az aktorok között, amelyek a múltban kötettek, tehát van előzményük. A kapcsolatok, kapcsolódások erősségét és a struktúrák hasonlóságát – valamint ezek együttes hatását – vizsgálta Pallotti és Lomi (2011) egyrészt a vállalati teljesítmény, másrészt a vállalati hálózatok esetében. Kimutatták, hogy a hálózatokban való tagság és a társadalmi szintű kapcsolatok, valamint azok erőssége hat a résztvevő vállalatok teljesítményére. A sport területén, egy mega-rendezvény kapcsán szintén ugyanilyen eredményre jutottak a kutatók (Werner et al. 2015).

Agrawal az etnikai valamint foglalkozásalapú közösséghez tartozást értette a társadalmi közelség-terminus alatt, amely a csoporton belül, a csoporttagok között képes megteremteni a bizalmat, valamint az individuumok vagy vállalatok kapcsolatában realizálódó reciprocitást (Agrawal et al. 2008; Lähdesmäki – Suutari 2012).

A társadalmi kapcsolódásokat Autant-Bernard és szerzőtársai (2007) társadalmi távolságnak (*social distance*) nevezték, amely utal napjaink hálózati gazdaságának fontosságára, az azon belül megvalósuló K+F együttműködések formálódására, és kiemeli az egyének társadalmi pozícióját, valamint az egyének egymáshoz való kapcsolódását

(Autant-Bernard et al. 2007b). Az egyének közötti távolság a vállalatok közötti távolságot – pontosabban közelséget – is meghatározza a vállalatközi kapcsolatokban (Hedge – Tumlinson 2013).

Az egyének közötti – és rajtuk keresztül a vállalatok közötti – kapcsolódások (*social ties*) a társadalmi tőkével (*social capital*) foglalkozó szakirodalomban is releváns szerephez jutnak; ezeket elsősorban a gazdasági fejlődéssel kapcsolatban elemezték (vö. Alexy et al. 2012; Anchorena – Anjos 2015; Bodor – Grünhut 2014; Molina-Morales 2005). Jelen dolgozatnak nem tárgya és nem célja a társadalmi tőke irodalmának részletes áttekintése.

### **3.3.7 Technológiai közelség**

A közelséggel foglalkozó szakirodalomban a közelség-dimenzióinak szintetizálására Knobon és Oerlemans 2006-ban tett kísérletet: három dimenziót különítettek el – a földrajzi, a szervezeti és a technológiai közelséget. Utóbbit a szervezetek abszorpciós képességével összefüggésben elemezték, amely a szervezetek közös technológiai tapasztalatait és/vagy tudását jelenti (Knobon – Oerlemans 2006, 77).

Menzel (2005) szerint akkor beszélhetünk a gazdasági szereplők közötti technológiai közelségről, ha egy technológiához kapcsolódó együttműködés megvalósulhat közöttük anélkül, hogy bármelyik résztvevő elmozduljon saját fejlődési útjáról. A technológiai közelség kifejezésére a közös technológiai tudásbázis, a technológiák és technikák szolgálnak. Benos és szerzőtársai (2015) a technológiai közelséget technológiai externáliaként értelmezte, melyet regionális szinten vizsgáltak, és amely a technológiák és a K+F tevékenységek térbeli diffúziójára utal.

Cantner és Meder (2007) a technológiai közelséget két vállalat technológiai átfedésére (*technological overlap*) használta, azaz arra, milyen közös metszet figyelhető meg technológiai értelemben két vállalat esetében. Mindebben a szabadalmakat, valamint az alkalmazott technológiákat vették figyelembe és kimutatták, hogy az együttműködésekben a technológiai közelségnek fontos szerep jut.

### 3.4 A közelség-dimenziók újradefiniálása, a modell ismertetése

Knoben és Oerlemans (2006) szintetizáló munkájukban három csoportra osztották a közelséget – földrajzi közelségre, szervezeti közelségre és technológiai közelségre. A földrajzi közelség a fizikai értelemben vett közelséget, míg a technológiai közelség a vállalatok közös technológiai tudását, a szabadalmak, innovációk számában mérhető közelséget jelenti.<sup>31</sup> A harmadik kategória, amit kapcsolati közelségnek neveznek, több aldimenziót foglal magába, attól függően, hogy melyik szerző hogyan definiálja azt, ám valamennyi dimenzióban közös, hogy a földrajzi közelséggel ellentétben puha tényezőket és kevésbé egzakt módon mérhető faktorokat, közelség-elemeket tartalmaznak. A szerzőpáros által definiált kapcsolati közelség-dimenzió hét aldimenzió-típusra osztható, melyeket a 3.3. alfejezetben részletesen ismertettem.<sup>32</sup> E hét dimenzió között azonban számos átfedés mutatható ki, amelyet tovább nehezít, hogy a dimenziók elnevezése sem mindig egyértelmű.

A közelség-dimenziók újradefiniálásának szükségességét a szakirodalomban tapasztalható megfogalmazások közötti átfedések és kétértelműség adták, amelyek elkerülése érdekében, továbbá az empirikus kutatás megalapozásának első lépéseként saját modellben illusztrálom a közelség-dimenziókat (4. ábra). Az egzakt és adekvát azonosítás és értelmezés érdekében valamennyi közelség-dimenzióhoz hozzárendelek úgynevezett közelség-elemeket. Erre azért van szükség, hogy tisztázzam, hogy az egyes közelség-dimenziókon belül milyen tényezőket veszek figyelembe a primer kutatás elvégzésekor, továbbá mivel újradefiniált közelség-dimenziókat ismertetek a dolgozatban, releváns azok részletes és adekvát jellemzése, meghatározása. A fentieket alapul véve, úgy vélem, mindenképpen szükséges a földrajzi és a nem földrajzi, vagy más néven szubreális közelség-dimenziók megkülönböztetése, két alapidimenzióként való vizsgálata. A földrajzi közelség esetében nem volt szükség módosításra, így a földrajzi közelség-terminust változtatások nélkül alkalmazom. A földrajzi közelség esetében a fizikai közellétből fakadó előnyöket tipizálhatjuk, a 3.2.1 alfejezetben ismertetett módon, azaz tevékenység-komplexitási, urbanizációs, lokalizációs előnyök szerinti csoportosításban. Az empirikus

---

<sup>31</sup> A nem földrajzi/szubreális közelség-kategória esetében, ahogy arra Knoben és Oerlemans (2006) is rámutatott, érdemes egy további bontást végezni, amely során a technológiai közelséget külön kezelték az általuk kapcsolati közelségnek nevezett dimenziótól. A technológiai közelség mérhetőségi problémáit a szakirodalom áthidalta (Benner – Waldfogel 2007; Elekes – Juhász 2016; Elekes 2016; Guan – Yan 2016; Lengyel et al. 2012). Jelen disszertációnak nem célja a technológiai tudásbázis és az innovációk elemzése, ezért az empirikus kutatásban sem jelenik meg ez a dimenzió.

<sup>32</sup> Az elsődleges forrás Knoben és Oerlemans (2006) szintetizáló munkája volt, melyet kiegészítettem a 3.3 alfejezetben ismertetett, további szerzők által definiált dimenzió típusokkal.

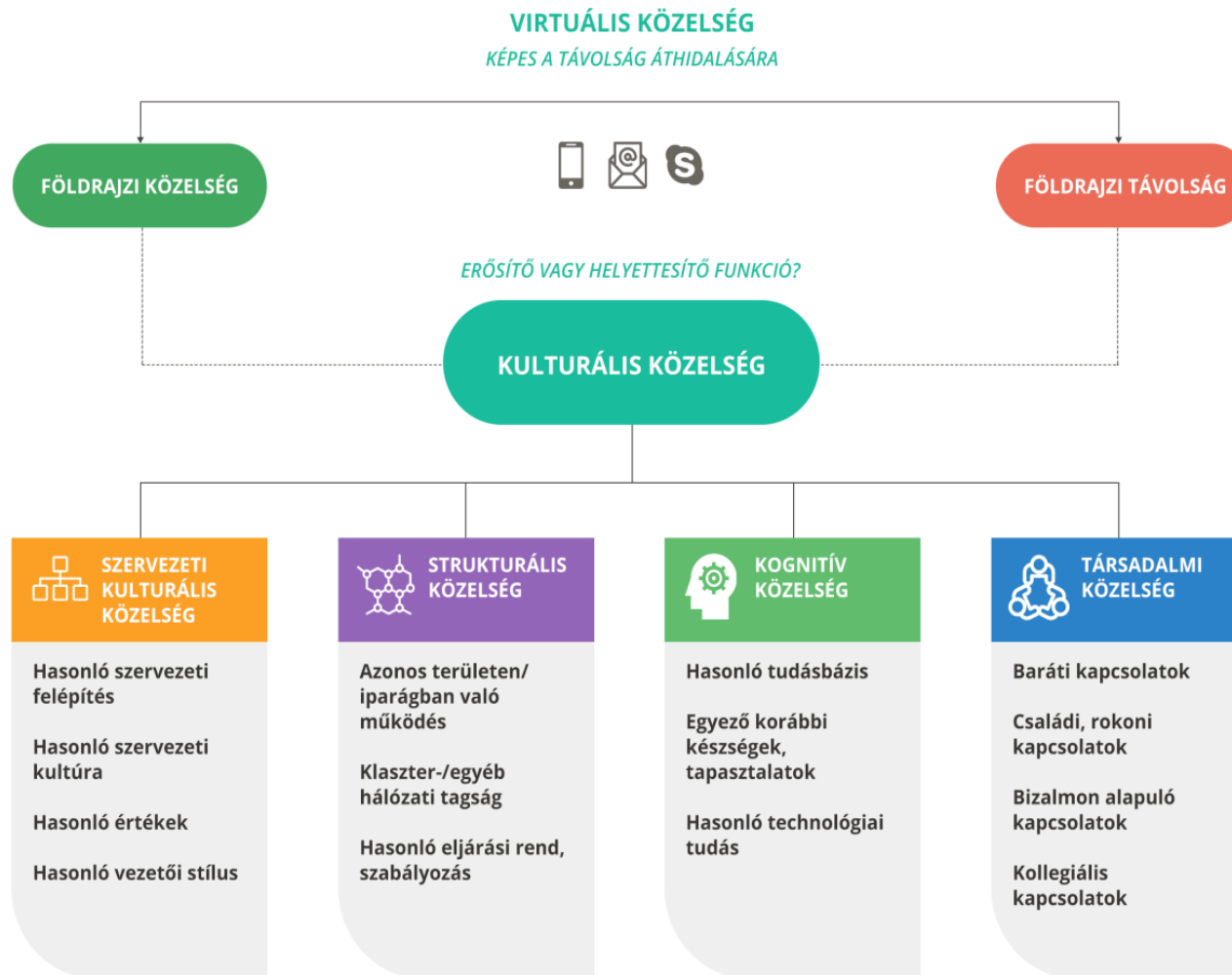
kutatásban a földrajzi közelséggel általános értelemben foglalkozom, a földrajzi közelség biztosította agglomerációs előnyökre részletesen nem térek ki. Mindazonáltal a földrajzi közelség kapcsán fontosnak tartom vizsgálni a fizikai közellét folytonosságát, vagyis azt, hogy a vállalatközi kapcsolatok során folyamatos, vagy időszakai/eseti jellegű földrajzi közelségre van-e szükség.

A virtuális közelség is bekerült a modellbe, amely a földrajzi távolság áthidalását, „legyőzését” képes biztosítani az infokommunikációs technológia fejlődésének eredményeképpen. A szervezetközi kommunikáció vizsgálatakor a virtuális közelség szerepére, a definiált virtuális kommunikációs csatornák alkalmazására is kitérek.

Az újradefiniálást a szakirodalomban kapcsolati közelségként azonosított dimenzió esetében volt szükséges elvégezni, melynek elnevezését is újragondoltam. A nem földrajzi vagy más néven szubreális közelség kifejezés használata abban az esetben indokolt, amikor arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a fizikai közellét mellett egyéb tényezők is megjelennek a szervezetek közötti interakciókban. A szubreális közelség a puha tényezőket összefoglalva, egyfajta 'ernyőfogalomként' funkcionál és a szervezetközi kapcsolatokban értelmezhető ún. puha tényezőket együttesen megkülönbözteti a földrajzi közelség-dimenziójától.

Figyelembe véve az empirikus kutatás speciális irányát és jellegét – a társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolatainak elemzését –, a földrajzi közelség mellett a kulturális közelség-dimenziót azonosítottam, hiszen a külföldi kapcsolatrendszerket a kultúra és a kultúra által determinált tényezők hatják át. A nemzeti kultúra hatását a szervezeti kultúrára és egyúttal a résztvevő felek viselkedésére, a kapcsolatépítésre, a kapcsolattartásra számos kultúrakutató kimutatta és alátámasztotta (vö. Ember – Ember 2009; Harris – Dibben 1999; Hofstede 1991; Kluckhohn – Strodtbeck 1961; Minkov 2013; Schein 1985; Shimoda 2017; Singh 2012; Trompenaars 1993).

Jelen dolgozatban nem célokom a kultúrakutatások korábbi eredményeinek áttekintése, szintetizálása; a kutatási tételek megalapozottságot biztosítanak ahhoz a kiinduló kutatási kérdéshez, hogy a kultúra meghatározza a szervezetközi kapcsolatokat és az azokat befolyásoló tényezőket, valamint azok szerepét, súlyát. A kulturális közelségen belül négy dimenziót definiáltam, a szervezeti kulturális közelséget, a strukturális közelséget, a kognitív közelséget, valamint a társadalmi közelséget. Valamennyi definiált közelség-dimenzió esetében észlelhető a nemzeti kultúra hatása, így a kulturális közelség-dimenzió mint esernyőfogalom, a nemzeti kultúra által befolyásolt tényezőket (közelség-elemeket) fogja össze (4. ábra).



**4. ábra A közelség-dimenziók modellje az elméleti szintézis alapján**

*Forrás: saját szerkesztés (2018)*

A következőkben a modellben szereplő közelség-dimenziókat ismertetem – kiegészítve a teoretikus áttekintés alapján meghatározott jelentéstartalmakat az empirikus kutatásban használt változókkal.

**Földrajzi közelség:** A földrajzi közelség a fizikai közellétre utal, azaz a hagyományos értelemben használt terminus. Az empirikus kutatás célja, vagyis a társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolatainak feltárása determinálja a földrajzi térségek kategorizálását, ennek következtében a következő földrajzi térségek kerültek meghatározásra:

- szomszédos országok,
- az Európai Unió országai,
- EU-n kívüli európai országok,
- egyéb térségek:
  - Észak-Amerika,
  - Dél-Amerika,
  - Ázsia,
  - Afrika,
  - Ausztrália.

Az egyéb térségek között nem alkalmazok földrajzi közelség-alapú megkülönböztetést az elemzésekben, azonban fontosnak tartottam külön-külön megnevezni őket annak érdekében, hogy az egyes kontinensekre irányuló és kiterjedő kapcsolatokról átfogó és részletes képet kapjak.

**Virtuális közelség:** A virtuális közelség a különféle kommunikációs platformok és eszközök révén biztosítja a földrajzi távolság leküzdését, áthidalását, amelyet alapul véve az empirikus kutatásban a következő virtuális közelség-elemek szerepelnek – abban az esetben alkalmazva őket, amikor a személyes találkozásra nem volt lehetőség, vagy nem volt igény a kooperáló felek részéről, illetve amikor az eseti személyes találkozás elégséges volt:

- telefon,
- email,
- egyéb online csatorna (pl. Skype, videó konferencia),
- hagyományos levél.

**Kulturális közelség:** A Hofstede-i kultúra-definíció szerint a kultúra a „*gondolkodás kollektív programozása*” (Hofstede 1980, 25; Hofstede et al. 2010, 6), vagyis átszövi és meghatározza életünket, cselekedeteinket, viselkedésünket. A kultúra nem csupán – és nem elsősorban – a látható, kézzel fogható elemekben, tényezőkben nyilvánul meg, hanem az



emberek értékein, cselekedetein keresztül. Determinálja a döntéshozatali folyamatokat, a kapcsolatokhoz való viszonyunkat, a kommunikációt, és értelmezési keretet biztosít az élet valamennyi területén.

A közelség-dimenziók áttekintése és szintetizálása során feltárt puha tényezők esetében szintén azonosítható a kultúra befolyásoló szerepe, mind a szervezeti kultúra, mind a nemzeti kultúra vonatkozásában. Ezt alapul véve, a közelség-dimenziók modelljében a kulturális közelség-terminust alkalmazom gyűjtőfogalomként, amely magába foglalja mindazokat a faktorokat, amelyek a kultúra által determináltak. E faktorok a kulturális közelségen belül aldimenziókat alkotnak a következők szerint:

- Szervezeti kulturális közelség: a szervezetek, vállalatok, vállalkozások szervezeti felépítését, valamint a szervezeti kultúrát és a képviselt értékeket, a vezetői stílust jelenti.
- Társadalmi közelség: az informális, baráti és családi kapcsolatok, továbbá a személyes kötelékek mellett a bizalom szerepe mérvadó.
- Kognitív közelség: a tudásbázis, a korábbi tapasztalatok és a készségek hasonlóságára fókuszál. Amennyiben különféle technológiák alkalmazása is megjelenik az adott szervezetnél, a technológiai tudásra is kiterjed e dimenzió.
- Strukturális közelség: szükség volt a terminus jelentéstartalmának megváltoztatására is, mivel a szakirodalomban a strukturális közelséghez tartozó faktorok esetében figyelhető meg a legnagyobb átfedés és terminológiai különbözőség. A kifejezés egyrészt utal a szervezetek szempontjából külső tényezőkre, azaz az azonos területen (és/vagy) iparágban való működésre, valamint a klaszterekben, illetve egyéb hálózatokban betöltött tagságra, másrészt a szervezeti belső tényezők meghatározottságára, úgymint a hasonló adminisztratív eljárásrendre, továbbá a formális és informális, hasonló szabályozások szerinti működésre.

A 9. számú táblázatban összesítem a kulturális közelség-dimenziókat, az azokhoz rendelt közelség-elemeket, valamint a kérdőíves megkérdezés során alkalmazott állításokat. A közelség-dimenzió terminus alatt a közelség tipizálására alkalmazott típusokat, kategóriákat értem, a közelség-elemek pedig olyan ismérvek, faktorok, melyek révén lehatárolhatóak az egyes közelség-dimenziók.

**9. táblázat Kulturális közelség-dimenziók, közelség-elemek és a kutatásban alkalmazott állítások rendszerezése**

Közelség-dimenziók	Közelség-elemek	Empirikus kutatás során alkalmazott állítások
Szervezeti kulturális közelség	a, szervezeti felépítés, struktúra	a, A vállalat és a partner/információforrás szervezeti felépítésének hasonlósága.
	b, szervezeti kultúra	b, A vállalat és a partner/információforrás szervezeti kultúrájának hasonlósága.
Társadalmi közelség	a, interperszonális kapcsolatok	a, - Családi, rokon kapcsolatok - Baráti kapcsolatok - Vállalaton belüli informális kapcsolatok - Más szervezet alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok - Egyéb személyes kötélek: munka és lobby kapcsolatok
	b, bizalmon alapuló kapcsolatok	b, Bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok.
Kognitív közelség	a, hasonló tapasztalatok, készségek	a, A vállalat és a partner/információforrás (technológiai) tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.
	b, közös/hasonló tudásbázis	b, A vállalat és a partner/információforrás tudásbázisának hasonlósága.
Strukturális közelség	a, azonos iparágban/területen való működés	a, A vállalat és a partner/információforrás azonos területen való működése.
	b, klasztertagság/hálózati tagság	b, A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.
	c, hasonló adminisztratív eljárásrend	c, A vállalat és a partner/információforrás hasonló adminisztratív eljárásrendet követ.
	d, hasonló szabályozás	d, A vállalat és a partner/információforrás hasonló szabályozások szerint működik.

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A kérdőíves megkérdezésben szereplő állítások az előzetesen definiált közelség-elemeket magukba foglalva kerültek meghatározásra és kétféle vonatkozásban kerültek felmérésre. Egyrészt vizsgáltam szerepüket a társas vállalkozás számára elérhető információk megszerzése során, másrészt a már meglévő és/vagy tervezett együttműködéseinek, partnerkapcsolatainak kialakításában.

A következő, 4. fejezetben ismertetem az empirikus kutatás módszertanát – kezdve a megalapozó, feltáró szakértői mélyinterjúk bemutatásával, majd részletezve a kérdőíves megkérdezést és annak eredményeit, tapasztalatait, a főbb következtetéseket.

#### 4. EMPIRIKUS KUTATÁS

A második és harmadik fejezetben részletes áttekinttem a disszertáció két tématerületének elméleti háttéréül szolgáló hazai és nemzetközi szakirodalmat, továbbá bemutattam azokat a kutatási eredményeket, amelyek releváns előrehaladást jelentettek mind a szervezeti kapcsolatok jellemzése, mind a közelség értelmezése és szerepének tanulmányozása vonatkozásában. A teoretikus szinopszis segítségével ezen felül megalapoztam az empirikus kutatás céljainak és irányvonalainak meghatározását, kijelölését is.

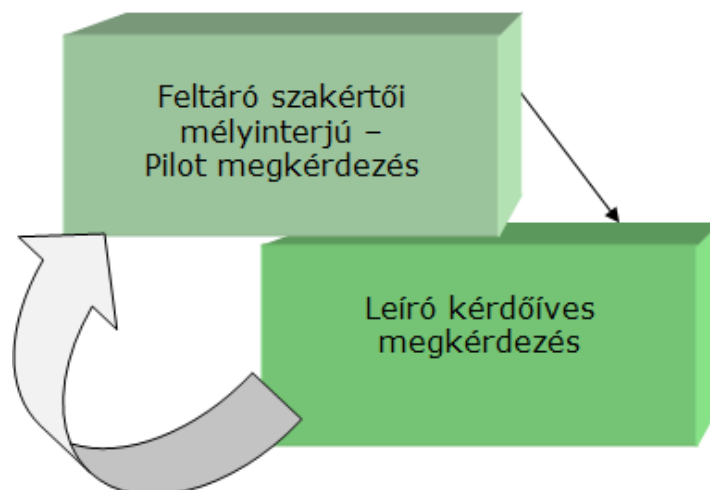
A disszertáció 1. fejezetében (lásd Kutatási kérdések és hipotézisek) ismertetésre kerültek a kutatási kérdések és a hipotézisek, amelyek empirikus kutatásom alapját jelentik. A kutatási kérdések három kulcstémakört érintenek:

- összehasonlítást végzek a korábbi szervezeti kutatások vonatkozó eredményei és a jelen empirikus kutatás által feltárt adatok között,
- tanulmányozom a földrajzi közelséget és annak szerepét napjaink szervezetközi kapcsolataiban, továbbá feltárom a földrajzi közelség és a virtuális közelség viszonyát a szervezetközi kapcsolattartásban,
- feltérképezem a közelség-dimenziók rendszerét és viszonyát.

A 4. fejezetben céloom, hogy a primer kutatás során alkalmazott módszertan struktúrájának ismertetését követően rátérjek az egyes kutatási módszerek részletes bemutatására, valamint az eredmények és összefüggések tanulmányozására. A feltárt változókapcsolatok és következtetések lehetőséget adnak a kutatási kérdések adekvát megválaszolására, a hipotézisek tesztelésére és a tézisek megfogalmazására.

## 4.1 Alkalmazott kutatási módszertan

Kétlépcsős kutatást alkalmaztam annak érdekében, hogy minél pontosabb és átfogóbb képet kapjak a témával kapcsolatban. A kutatás lépéseit és azok egymásra épülését az 5. ábrában összegzem.



5. ábra Alkalmazott kutatási módszerek és rendszerük

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az előkészítő fázisban egy felderítő célú mélyinterjút végeztem, amely során két fő célkitűzést azonosítottam. A felderítő típusú kutatások „*újfajta bepillantást engednek a kutatónak a vizsgált témába*” (Babbie 2003, 107). Az interjú egyrészt segítséget nyújtott a kérdőíves megkérdezés megalapozásához, a pilot megkérdezéshez, másrészt lehetőséget adott a felkeresett szakértőknek – vállalati vezetőknek – arra, hogy kifejtsék a témával, a közelség-dimenziók és -elemek vállalatközi kapcsolatokra gyakorolt hatásával kapcsolatos észrevételeiket, tapasztalataikat. A mélyinterjús megkérdezés során továbbá lehetőségem volt arra is, hogy a kutatási kérdések lehetséges megválaszolásához iránymutatást kapjak, valamint hogy a kérdőíves kutatáshoz kapcsolódó hipotéziseket pontosítsam.

Második lépésként – előre definiált kritériumrendszer mentén – vállalati kérdőíves megkérdezést végeztem, amelyet a megelőző felderítő kutatás tapasztalatai, korábbi szervezeti kutatások és az elméleti áttekintés során feltárt főbb szempontok szerint állítottam össze. Elsődleges célom a jelenségek leírása volt, azaz hogy minél adekvátabb képet kapjak a megkérdezett társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolatairól, kapcsolatrendszeréről, valamint a háttérben megbúvó tényezők (közelség-dimenziók és -elemek) hatásairól, relevanciájáról. A következő alfejezetekben (4.1.1 és 4.1.2) részletesen ismertetem a kutatási módszereket, azok menetét, valamint a feltárt eredményeket, következtetéseket.

#### 4.1.1 Feltáró, egyeztető szakértői mélyinterjú

Bár a közelség-dimenziókat szintetizáló modell tesztelése, a dimenziók szervezetközi kapcsolatokban betöltött szerepének vizsgálata a kérdőíves megkérdezés célja, az összeállított kérdőívről egy, a kérdőíves megkérdezést megelőző szakértői mélyinterjút végeztem.

A feltáró, kvalitatív jellegű kutatás elsődleges célja az volt, hogy a kérdőív kérdéseit vállalati vezetőkkel egyeztessék – kitérve a kérdések megfogalmazására, a válaszlehetőségek definiálására, szűkítésére és/vagy bővítésére, a kérdések sorrendjének összeállítására és a kérdések értelmezésének, érthetőségének ellenőrzésére. Másodlagos célkitűzésként a közelség-dimenziókat összesítő modell, az azonosított közelség-elemek, illetve az ezekhez párosított, kérdőívben szereplő állítások áttekintését határoztam meg.<sup>33</sup>

A szakértői mélyinterjúk során olyan vállalatvezetőket kerestem fel, akik az előzetesen definiált földrajzi lehatárolásnak megfelelő régiókban található társas vállalkozások vezetői, így az interjúalanyok a Nyugat-Dunántúl, valamint Közép-Dunántúl régiókban funkcionáló társas vállalkozások vezetői. Ezt a mintalehatárolást a kérdőíves megkérdezés során is alkalmaztam. További, előre kijelölt feltétel volt, hogy a vállalkozás rendelkezzen külföldi partnerkapcsolatokkal, hiszen a kutatás során a vállalkozások külföldi partnerkapcsolatainak, kapcsolatrendszerének feltárása a cél. A kérdőíves megkérdezésben sem szerettem volna szűkíteni az iparág/üzletág szerinti vállalati lehatárolást, ezért ezt a szakértői mélyinterjúk kutatás során sem határoztam meg.

A mélyinterjúk vizsgálat során lehetőségem volt annak tesztelésére is, hogy az iparági/üzletági elhelyezkedés és működés milyen mértékben befolyásolja a válaszokat és a közelség-dimenziók, valamint közelség-elemek értelmezését és fontosságuk megítélését. További vállalati attribútumokat nem vettem figyelembe a minta kijelölésekor.

A 10. táblázat összegzi a megkeresett vállalatok és vezetőik főbb ismertetőjegyeit. Valamennyi megkérdezett interjúalany anonimitást kért, így nevüket és a névtelenség megtartása miatt a társas vállalkozások nevét sem közlöm. A kutatás célját figyelembe véve az anonimitás egyáltalán nem befolyásolja az eredményeket.

---

<sup>33</sup> A kérdőív első, korábbi kutatások és az elméleti áttekintés alapján elkészített változatát a 2. számú mellékletben ismertetem. A végleges kérdőív a 3. mellékletben kerül bemutatásra, ezáltal láthatóvá válnak a feltáró szakértői mélyinterjú észrevételei, javaslatai, amelyek beépítésre kerültek a kérdőívbe.

10. táblázat Szakértői mélyinterjú megkérdezés mintájának jellemzői

Társas vállalkozás						Interjúalany	
Elhelyezkedés	Alapítás	Fő tevékenység	Külföldi tulajdon aránya	Méret	Nettó árbevétel	Beosztás	Életkor
Győr-Moson-Sopron megye	1989 előtt	Feldolgozóipar	0%	50–249 fő	1 milliárd Ft felett	tulajdonos	45 éves
Vas megye	1989 előtt	Feldolgozóipar	100%	250 fő felett	1 milliárd Ft felett	igazgató	50 éves
Zala megye	1990–2000 között	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0%	50–249 fő	500 millió és 1 milliárd Ft között	tulajdonos	48 éves
Komárom-Esztergom megye	2001–2010 között	Szállítás, raktározás	50%	50–249 fő	1 milliárd Ft felett	tulajdonos	38 éves
Fejér megye	2001–2010 között	Információ, kommunikáció	0%	11–49 fő	100 és 250 millió Ft között	tulajdonos	33 éves
Veszprém megye	2001–2010 között	Építőipar	0%	11–49 fő	250 és 500 millió Ft között	igazgató	44 éves

*Forrás: saját szerkesztés (2017)*

Valamennyi megkérdezettel személyesen végeztem el az interjút, melynek átlagos időtartama 45 perc volt. Az interjú időpontjának egyeztetése során egy rövid absztraktot küldtem el e-mailben az interjúalanyoknak, melyben előzetes tájékoztatást adtam nekik egyrészt a doktori dolgozat témájáról, másrészt a primer kutatásról. Ez segítette a munkám, és egyúttal a válaszadók segítségére is volt, mivel ennek ismeretében lehetőségük volt felkészülni a képviselt vállalatra vonatkozó adatokból, valamint – a rövid elméleti összefoglalót olvasva – képet kaptak a témaköréről. Az interjúra való felkészülést segítve az elméleti fejezetek és a korábbi kutatások alapján összeállított kérdőívet is megkapták az interjúalanyok, melynek következtében gördülékeny, fókuszált és információkban, javaslatokban gazdag interjúkra került sor.

A kérdőív egyes kérdéskörei, és konkrét kérdései mentén haladva – egyfajta pilot megkérdezésként – az interjúalanyok megosztották velem főbb meglátásaikat, útmutatásaikat, amelyeket beépítettem a végleges kérdőív struktúrájába. A javaslatokat a dolgozat 4. mellékletében részletesen ismertetem.

A kérdőív áttekintése mellett, sok esetben azzal párhuzamosan a közelség-dimenziókat és közelség-elemeket magában foglaló, újradefiniált közelség-modellt is ismertettem az interjúalanyokkal. Ez kettős célt szolgált: egyrészt a kérdőívben szereplő állítások közelség-elemekhez és -dimenziókhoz csatolásában és egyúttal interpretációjában játszott kiemelkedő szerepet, másrészt az interjúalanyok az általuk képviselt vállalatra vonatkoztatva értelmezték és megválaszolták a kérdőív kérdéseit oly módon, hogy a kérdőív – főként a harmadik, szervezatközi kapcsolatokra, a közelség-dimenziók hatásának tanulmányozására irányuló fejezetének – kérdéseire értelmező-magyarozó választ adtak. E tapasztalatok és nézőpontok a kérdőív végső változatának kialakításán túl a modell előzetes tesztelésére, és a modellben megjelenő elemek gyakorlatban kifejtett hatásának, funkciójának feltárására is adekvát módszert jelentettek.

A megkérdezett vállalati vezetők által képviselt cégek széleskörű külföldi szervezeti kapcsolatokkal rendelkeznek, bár a kapcsolatok számában, földrajzi irányában, valamint a partnertípusok szerinti komplexitásban különbségek mutatkoznak. A legösszetettebb külföldi partnerkapcsolatokkal rendelkező vállalkozás egy Vas megyei feldolgozóipari cég, amely nagyvállalként több évtizedes múltja révén széleskörű kapcsolati hálózatot épített ki. Az összes külföldi partner száma 5000, melyek a piaci és nem piaci funkciójú relációkban egyaránt megjelennek, bár elsősorban a beszállítói és értékesítési kapcsolatok dominálnak. A legkevesebb partnere és egyúttal partnertípussal való kapcsolata egy Veszprém megyei, építőiparban tevékenykedő középállalatnak van; valamennyi

partnerkapcsolatot összesítve számuk alig haladja meg az ötvenet, és kizárólag a piaci funkciójú kapcsolati irányt fedik le.

A külföldi partnerkapcsolatok formalitása tekintetében elmondható, hogy valamennyi vállalkozás a hosszú távú kapcsolatok kiépítését preferálja – elsősorban a beszállítói, értékesítési relációban –, az írásban, szerződésben rögzített megállapodások aránya a meglévő kapcsolatokhoz képest azonban alacsonynak tekinthető (átlagos arány 40%)<sup>34</sup>. Az eseti, ad hoc jellegű partnerkapcsolatok száma az utóbbi évtizedben gyarapodott valamennyi ágazatban, amelyek esetében kevésbé preferált a résztvevő felek részéről az írásbeli kontraktus.

A korábbi, alkalmoszerű kapcsolatok – amennyiben mindkét fél elégedett volt – általában esetiek maradnak a későbbiekben is, ám gyakran a külföldi relációk relevánsabbak a válaszadó vállalkozások szemszögéből, mint más kapcsolódások, ahol akár írásos megállapodást is kötöttek. A feldolgozóiparban és a logisztika területén funkcionáló vállalkozások egyértelműen ezt emelték ki, ám a többi vállalatvezető is tapasztalt már hasonlót – még ha esetükben ez nem is tekinthető generikusnak.

Már ezen a ponton felvetődött egy kardinális faktor, a bizalom, amelyet valamennyi interjúalany mint legfőbb, kapcsolatokat befolyásoló tényezőt határozott meg. Jeleztem számukra, hogy ezt a későbbiekben részletesen megvitátjuk – tekintve, hogy a bizalom egyúttal a kulturális közelség fontos alkotóeleme –, ám maga a tény, hogy már a partnerkapcsolatokat tárgyaló kérdőív-fejezet első kérdésekor felvetődött a bizalom témája, determinálja, hogy a bizalomhoz kapcsolódó témakörrel foglalkozni kell.

A kérdőív struktúrája mentén haladva, a következő kérdés a külföldi szervezeti partnerek területi elhelyezkedésére vonatkozott. Bár nem mindegyik vállalkozás rendelkezett mind a kilenc partnertípussal, az valamennyi esetben közös metszet volt, hogy a szomszédos országokban legalább egy kapcsolatot létesítettek már. Az interjúalanyok által képviselt vállalkozások – Veszprém és Fejér megye kivételével – mind olyan megyékben találhatóak, amelyeknek van szomszédos országgal határvonala (Ausztriával, Horvátországgal, Szlovákiával és Szlovéniával). Mindazonáltal, a szomszédos országok kategóriájába a Magyarországgal határos államok is beletartoznak – erre felhívtam a vállalatvezetők figyelmét is. Elmondták, hogy ez valószínűleg kevésbé befolyásolja majd a kérdőívet kitöltő vállalatok válaszait, mivel a Nyugat- és Közép-Dunántúl régióban

---

<sup>34</sup> Mivel a meginterjúvolt vállalatvezetők pontos adatokat adtak meg a partnerek számát és az írásos megállapodással rendelkező partnerek számát tekintve, így összesítve az adatokat valamennyi cégre vonatkoztatva, az összes partnerszám/írásos megállapodások aránya 39,8%.



működő vállalatok többsége többnyire e négy szomszédos országgal alakít(ott) ki kapcsolatokat, Románia, Szerbia és Ukrajna mint szomszédos országok esetében ez az arány alacsonyabb.

A földrajzi értelemben legközelebb elhelyezkedő térség, azaz a szomszédos országok a kiépített partnerkapcsolatok számát tekintve elsődleges. Az Európai Unió országaiban elhelyezkedő szervezetekkel létesített kapcsolódások száma nem sokkal marad el a szomszédos országokban működő szervezeti kapcsolatokétól, ám e relációkat a piaci típusú kapcsolatok esetében valamennyi válaszadó fontosabbnak, nagyobb gazdasági súlyúnak értékelte. Az Unión kívüli európai országok esetében Törökország, Svájc, Macedónia és Oroszország került említésre példaként<sup>35</sup>, a kapcsolatok számát és arányát tekintve ez a térség a harmadik legfőbb területi irány. Egy Vas megyei nagyvállalat és egy Győr-Moson-Sopron megyei középvállalat vezetői e három földrajzi irányultság mellett Észak-Amerikát és Ázsiát jelölték meg, ahol rendelkeznek piaci típusú partnerkapcsolatokkal.

A beszállítók, alvállalkozók és az ügyfelek/vásárlók tekintetében azonban valamennyi megkérdezett adekvát és lényeges visszajelzést tudott adni a földrajzi közelség fontosságáról. A beszállítók esetében átlagosan 4,5-ös fontosságúnak ítélték a földrajzi közelséget, a legalacsonyabb fontosságúnak egy Fejér megyei infokommunikációs technológiákkal foglalkozó cég értékelte<sup>36</sup>, azonban a többi interjúalany egyöntetűen ötös értéket adott. A beszállítók esetében megjegyzésre került, hogy a nagyvállalatok – főként a multinacionális cégek – beszállítói közé nehéz bekerülni, sokszor „*viszik magukkal a meglévő beszállítói kört*”. Ez tehát azt jelenti, hogy a földrajzi értelemben vett közelség a beszállítók esetében kiemelkedő relevanciával bír; elsősorban logisztikai szempontok miatt, a fuvar költségek csökkentése céljából települnek a partner mellé és/vagy telepítik őket a partner közelébe. A beszállítói kör helyváltoztatást is vállaló attitűdje egy másik releváns tényezőre hívja fel a figyelmet, a bizalomra és a bizalmon alapuló (és egyúttal hosszú távú) kapcsolatra.

Az értékesítés területén már vegyesebb kép mutatkozik: a két, feldolgozóiparban működő vállalkozás számára négyes fontosságú a külföldi ügyfelek/vásárlók földrajzi közelsége – a beszállítókhoz képest alacsonyabb, ám összességében fontosnak tekinthető. A többi vállalatvezető szerint azonban az értékesítés tekintetében többnyire a vevőn múlik,

---

<sup>35</sup>Az Oroszországot és Törökországot említő vállalatvezetők (3 fő) nem Ázsiához sorolták, hanem inkább európai, nyugati típusú országokként definiálták azokat, tehát az EU-n kívüli európai országként.

<sup>36</sup>A cég a beszállítók esetében kettes értékelést adott, azaz nem fontosnak ítélte a földrajzi közelséget, a tevékenység jellegéből (kommunikációs terület) adódóan.

milyen távolságokat hajlandó és képes leküzdeni, ha egy adott terméket és/vagy szolgáltatást szeretne vásárolni.

A versenytársak esetében a „*minél messzebb, annál jobb*” filozófia tükröződött az interjúalanyok felének válaszaiban, vagyis a földrajzi távolságot prerefálják, akárcsak az ágazat egyéb vállalatai vonatkozásában.

A nem piaci funkciójú partnertípusok esetében átlagosan 2,5-ös értékelést adtak a vállalati vezetők, azaz a földrajzi közelség e külföldi kapcsolatok esetében inkább nem fontos. Egyrészt nem minden válaszadó rendelkezik jelenleg ilyen partnerekkel külföldön, másrészt amennyiben rendelkeznek, a kapcsolat céljából és formájából fakadóan a kapcsolattartást főként a különféle infokommunikációs eszközökön és csatornákon keresztül oldják meg. Amennyiben olyan szintet ér el az adott partnerkapcsolat, vagy olyan esemény következik be, amelyhez személyes találkozásra van szükség, azt eseti jelleggel, konferencia, tárgyalás, stb. formájában realizálják.

A partnertípusok vonatkozásában a földrajzi közelség eltérő fontossággal jelenik meg, a háttérben fellelhető motivációk és okok változatos képet mutatnak. Szintén meghatározó a – különösen a földrajzi távolság áthidalását, a távolság „leküzdését” célzó – virtuális közelség, azaz a technológia adta kommunikációs csatornák használatának lehetősége. A virtuális tér felértékelődése és a kommunikációt, valamint a kapcsolatok ápolását segítő technológiai eszközök a szervezetek életében is homloktérbe kerültek, alkalmazásuk létfontosságú. Bár előzetesen is felvetődött a szervezetközi kommunikáció tanulmányozása a kérdőíves megkérdezés során, az interjúk megerősítették ezt és egy kérdéssel bővült a kérdőív. Az alkalmazott kommunikációs csatornák használatát a különféle, külföldi szervezeti partnerekkel megvalósuló együttműködések, közös kezdeményezések esetében mértem fel.

A különféle kommunikációs csatornák közül a telefon és az email igénybevétele a külföldi szervezeti kapcsolatokban elsődleges, összesítve valamennyi közös kezdeményezési típust és a vállalatvezetők válaszait. Az egyéb online csatornák használata is egyre inkább hangsúlyos szerepet kap, bár használatuk többnyire a konferenciákra, megbeszélésekre korlátozódik. A hagyományos, postai úton továbbított levél alkalmazása már évekkel ezelőtt hanyatlásnak indult az interjúalanyok elmondása szerint, de teljes mértékben nem tűnt el. Főként formalitásként, írásos dokumentációként jelenik meg a kapcsolattartás során – ám akkor is elsősorban az országhatáron belüli szervezetközi kapcsolatokban.

Bár a virtuális teret és közelséget biztosító platformok releváns szerepet töltenek be a vállalkozások mindennapi tevékenységeinek végzésében és a kapcsolattartásban, bizonyos esetekben ennek ellenére is szükséges a legalább alkalomszerű személyes kontaktus, földrajzi közelség. A szerződéskötések alkalmával a kapcsolat időtartamától és minőségétől tették függővé a válaszadók a személyes találkozás jelentőségét – azaz az első szerződés megkötése előtt, vagy épp szerződéskötéskor, mind az ügyfelek, mind a beszállítók körében általában szükség van személyes részvételre, vagyis a földrajzi közelség szükségeltetik. Ám később, amennyiben nem egyedi partnerkapcsolatról van szó, a személyes találkozást felváltják a virtuális tér adta alternatívák. A közös kezdeményezések, együttműködések közül a rendezvények, kiállítások, bizonyos konferenciák, megbeszélések igénylik a személyes megjelenést, ezáltal ideiglenes földrajzi közelséget biztosítva a résztvevő szervezetek (és képviselőik) számára.

A közelség-dimenziók közül a földrajzi és a virtuális közelség elsősorban a külföldi partnerkapcsolatok kiépítése és ápolása, a kapcsolattartás során alkalmazott kommunikációs csatornák, eszközök révén jelenik meg. A preferenciát egyrészt befolyásolja, hogy a szervezetek között milyen típusú partnerkapcsolat és együttműködés valósul meg, másrészt az is, hogy a szervezetközi kapcsolat milyen közös múltra tekint vissza. Utóbbit, azaz a külföldi szervezetekkel kiépített kapcsolatok időtartamát a kérdőíves felmérésben nem vizsgálom, ám egy későbbi kvalitatív kutatás során mindenképpen érdemes lesz a hatások, kapcsolódások vizsgálata – ehhez azonban longitudinális kutatási módszer alkalmazására lenne szükség a megfelelő információk feltárása érdekében.

A kérdőív utolsó két kérdéséhez érve a közelség-dimenziókhöz csatolt közelség-elemek kétféle vonatkozásban kerültek tanulmányozásra: az információszerzésben és a kapcsolatépítésben betöltött szerepük alapján. E faktorokat a közelség-elemek terminussal jelölöm, amelyeket a kulturális közelség-dimenziókon belül definiáltam – lásd 9. táblázat a 3.4 alfejezetben. Annak érdekében, hogy a kérdőívet kitöltők értelmezni és értékelni tudják az egyes közelség-elemeket, mondatokba foglalt állításokat alkalmaztam. Az interjúalanyokkal történt egyeztetés során nemcsak áttekintettük az egyes állításokat – formai és tartalmi szempontból –, hanem azt is megvitattuk részletesen, mely állítások (és ezen keresztül mely közelség-elemek és -dimenziók) milyen relevanciával jelennek/jelhetnek meg a szervezetközi kapcsolatokban.

Az informális, interperszonális kapcsolatok információszerzésben betöltött szerepét valamennyi válaszadó fontosnak ítélte meg, bár a vállalatok mérete és tevékenységi köre

alapján eltérések figyelhetőek meg. Míg a nagyobb vállalatok, amelyek a feldolgozóiparban és építőiparban funkcionálnak, elsősorban a más szervezetek alkalmazottaival kiépített személyes, valamint a munka- és lobby kapcsolatokat és fontosságukat hangsúlyozták, addig a közepes és kisvállalatok, amelyek főként szolgáltatásokat kínálnak, a baráti kapcsolatokat tekintik elsődlegesnek. A bizalom mint szervezetközi kapcsolatokat befolyásoló faktor az interjúk legelején felvetődött, így magától értetődő volt, hogy a bizalom és a bizalomra épülő, hosszú távú partnerkapcsolatok szerepe az információ megszerzésében megkérdőjelezhetetlen. Nem volt meglepő, hogy az interjúalanyok átlagosan 4,5-ös, azaz nagyon fontos értékűnek ítélték meg a bizalmat és az azon alapuló hosszú távú kapcsolatokat.

Feltéve a kérdést a vállalati vezetőknek, hogy a társadalmi közelség-elemek a szervezetközi együttműködések kialakításában milyen szerepet töltenek be, többnyire hasonló válaszok hangzottak el, mint az információszerzés esetében. A baráti kapcsolatokat e tekintetben a feldolgozóipari vállalatok is értékesebbnek ítélték meg, inkább fontosnak (3) tartották. Valamennyi interperszonális kapcsolat és a bizalom a társadalmi közelség és egyúttal a kulturális közelség meghatározó közelség-elemei, amelyek relevanciája nem elhanyagolható a vállalatok külföldi partnerkapcsolatai során.

Bár a földrajzi közelség korábbi kérdésekben is részletesen tanulmányozásra került, az információszerzés és a szervezetközi kapcsolatépítés vonatkozásában is értékelniük kellett annak relevanciáját. A különféle partnertípusok földrajzi közelsége a vállalathoz elsősorban a piaci funkciójú partnerek esetében volt szignifikáns, ám amikor a kérdőív utolsó két kérdésében más tényezők közé ékelve került felmérésre a földrajzi közelség fontossága, más eredményt kaptunk. Ez a paradoxon tehát nem csupán az elméleti tanulmányokban jelenik meg, hanem a gyakorlati tapasztalatok is arra utalnak, hogy a földrajzi közelség napjaink szervezetközi kapcsolataiban is lényeges, ám nem minden területen, nem minden partnerkapcsolati típusban. Különösen akkor válik ez világossá, amikor a válaszadóknak más tényezőkkel (közelség-elemekkel, -dimenziókkal) együttesen kell értékelést adniuk a földrajzi közelségről.

A szervezeti kultúra és a szervezeti felépítés hasonlósága valamennyi interjúalany szerint eltöri az egyéb tényezők fontossága mellett, összességében 1,92-es átlagérték került megállapításra a válaszok alapján. A szervezeti struktúra tekintetében elhangzott a középvállalatok vezetőitől, hogy a vállalat mérete és belső felépítése egyáltalán nincs hatással sem a kapcsolatok kialakítására, sem az információhoz való hozzáférésre. Egy középvállalat éppúgy képes kapcsolatokat építeni nagyvállalatokkal, mint más

nagyvállalatok és visszafelé is működik ez a felállás. E két állítás és közelség-elem a szervezeti kulturális közelség-dimenzió kevésbé lényeges szerepére mutat rá – függetlenül a vállalkozás tevékenységi körétől sem a szervezetek belső struktúrája, sem azok kultúrája nincs befolyással az információszerzésre, valamint a kapcsolatépítésre.

A kognitív közelség-dimenzió a szervezetel tudásbázisának, tapasztalatainak, készségeinek azonosságára és/vagy hasonlóságára vonatkozik, azaz milyen mértékű a partnerek háttérismerete, mennyire képesek felismerni, megérteni, és alkalmazni az adott információkat, illetve tudást. A vállalatvezetők az inkább fontos és fontos értékelést jelölték meg a két, kognitív közelség-elemekre vonatkozó állítás esetében. Az átlagértékeket áttekintve azonban látszik, hogy a két vizsgálati irány tekintetében eltérés mutatkozik – az információk megszerzésében fontosabbnak ítélték meg ezeket a faktorokat, mivel azok interpretálásában és gyakorlati hasznosításában alapvető a hasonló tudás.

A strukturális közelség-dimenziót alkotó közelség-elemek egyrészt a vállalkozás külső működési környezetével (hálózati tagság, iparági/üzletági egyezőség szervezetek között), másrészt a partnervállalatok belső szabályozásával, eljárásrendjeivel kapcsolatos tényezőket foglalják magukba. Az interjúalanyok véleménye alapján a külső környezethez csatolható közelség-elemek – különösen a cégek egyező iparági/üzletági funkcionálása – lényegesebbek mind az információk megszerzésében, mind a partnerkapcsolatok kialakításában. Az azonos területen való működés előfeltételként jelenik meg a hasonló készségek és tapasztalatok, vagyis a kognitív közelség esetében, biztosítva a tudásbázis egyezőségét. A vállalkozások belső szabályozására, folyamataira – azaz a belső strukturáltságra – vonatkozó hasonlóság átlagosan 2,5-ös értékelést kapott az interjúk során, vagyis a strukturális közelség-dimenzió esetében érdemes lesz figyelembe venni ezt a kettősséget és az emiatt megfigyelhető esetleges különbségeket a kérdőív válaszaiban.

Összesítve a mélyinterjúk során felkeresett vállalatvezetők által a közelség-dimenziókra és közelség-elemekre vonatkozó értékeléseket, az alábbi, 11. számú táblázatban összesítem a válaszokat. A számok valamennyi interjúalany értékelésének átlagait mutatják először külön-külön az információszerzésben, illetve a partnerkapcsolatok kialakításában, végül mindkét vonatkozást összegezve.

**11. táblázat A közelség-dimenziók fontosságának értékelése a szervezatközi kapcsolatokban a szakértői mélyinterjúk alapján**

Közelség-dimenzió		Információszerzésben betöltött szerep fontosságának értékelése (átlag)	Partnerkapcsolatok kialakításában betöltött szerep fontosságának értékelése (átlag)	Együttes értékelés (átlag)
Földrajzi közelség		2,66	2,50	2,58
Kulturális közelség	Társadalmi közelség	4,66	4,83	4,75
	Strukturális közelség	3,00	2,50	2,75
	Kognitív közelség	3,83	3,33	3,58
	Szervezeti kulturális közelség	2,00	1,83	1,92

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A felsorolt közelség-elemeket hasonló fontosságúnak tartják a megkérdezett interjúalanyok mind a társas vállalkozások információhoz való hozzáféréseben, mind a szervezatközi partnerkapcsolatok kiépítésében, fenntartásában.<sup>37</sup>

Az interjúk alapján megállapítható, hogy a közelség-dimenziók esetében a társadalmi közelség és annak elemei képezik a legfőbb külföldi szervezatközi kapcsolatok befolyásoló tényezőt. Amennyiben további, a közelség-elemek közötti különbségtételt is elvégezzünk, a bizalom meghatározó fontossága emelendő ki.

A kognitív közelség – a kulturális közelség másik dimenziója – szintén relevánsnak tekinthető a vállalatvezetők észrevételeit figyelembe véve, különösen az információkhoz való hozzáférés tekintetében. A kognitív közelség, a hasonló tudásbázis és tapasztalati háttér esetében egy másik kulturális közelség-dimenzióval, a strukturális közelség külső, szervezeti működési környezetre vonatkozó elemeivel mutat szoros kapcsolatot, amely egyúttal feltételként jelenik meg. Ahhoz, hogy a szervezetek az információt értelmezni tudják és képesek legyenek beépíteni saját mindennapi tevékenységeikbe, elengedhetetlen a tevékenységi kör egyezősége, vagy legalább hasonlósága (iparági/üzletági egyezőség).

A szervezeti kulturális közelség – mind az információszerzés, mind a kapcsolatlétesítés területén – irrelevánsnak számít az interjúalanyok véleménye alapján, fontossága eltörpül bármely más közelség-elemhez és dimenzióhoz képest.

<sup>37</sup> A szakértői mélyinterjú során megkérdezett hat vállalatvezető közelség-dimenziókra és közelség-elemekre vonatkozó értékelése nem enged messzemenő következtetéseket levonni, az adatok iránymutatóként és a kérdőíves megkérdezést megalapozó, a hipotézisek definiálását segítő információként kerülnek alkalmazásra. Összességében általános képet adnak a közelség-dimenziók és –elemek fontosságának, szerepének megítéléséről.

Bár a földrajzi távolságok könnyedén és gyorsan áthidalhatóak az IKT technológia adta lehetőségek és csatornák révén, a földrajzi közelséget közepesen fontosnak értékelték a megkérdezett vállalatvezetők. Ez a kettősség az elméleti áttekintés során bemutatott tanulmányok, kutatások esetében is észlelhető volt, és a kvalitatív kutatás alapján továbbra sem sikerült egzaktabb képet kapni a földrajzi közelség napjaink szervezetközi partnerkapcsolataiban betöltött szerepéről. Mindazonáltal lényeges aspektusok kerültek felszínre az interjúk alkalmával, amelyek a kérdőíves megkérdezésben hangsúlyos figyelmet kaptak. Egyrészt kontextusfüggő, hogy a földrajzi közelség fontosságát milyennek ítélik meg a vállalati vezetők – amennyiben önmagában kell értékelni a földrajzi közelséget, fontosabbá válik szerepe, mint akkor, amikor más közelség-elemekkel (és dimenziókkal) együttesen történik a minősítés, másrészt a szervezeti partner típusa determinálja a földrajzi közelség relevanciáját – a piaci funkciójú partnerkapcsolatok esetében szerepét fontosabbnak tartják.

#### **4.1.2 Kérdőíves felmérés**

A feltáró szakértői mélyinterjú egyik alapvető célkitűzése az volt, hogy a kutatási kérdésekhez definiált hipotéziseket pontosítsam és előzetesen értékeljem, a másik pedig az, hogy a kérdőíves megkérdezést megalapozzam, valamint hogy a kérdőívet végleges formába öntsem – figyelembe véve a meginterjúvolt vállalati vezetők meglátásait, észrevételeit. A kérdőív végső változata teljes terjedelmében megtekinthető a 3. mellékletben.

Jelen alfejezetben egyrészt bemutatom a kérdőív felépítését (lásd 12. táblázat), másrészt rendszerezem a közelség-dimenziókhoz és a közelség-elemekhez kapcsolódva megfogalmazott állításokat (lásd 13. táblázat).

A kérdőív kérdéseinek összeállítása során a hagyományos struktúrát vettem alapul, a generális adatokra kérdeztem rá elsőként, melyet a témaspecifikus kérdések követtek. A kérdőívet három fejezetre osztottam, az általános, társas vállalkozásra vonatkozó kérdésekkel kezdve, majd rátérve a válaszadóra vonatkozó válogatott demográfiai adatokra. E kérdések kétféle célt is szolgáltak – egyrészt releváns információkhoz jutottam a vállalkozásokkal kapcsolatban (amelyeket a későbbiekben az elemzések során is figyelembe veszek), másrészt szűrőkérdésként is funkcionálnak a minta kijelölésekor.<sup>38</sup> A következő, 12. számú táblázat összefoglalja a kérdőív felépítését.

---

<sup>38</sup> A minta jellemzőit a 15. táblázatban, az előzetesen megállapított kritériumokat a 4.1.3 alfejezetben ismertetem.

12. táblázat A kérdőív struktúrája

Fejezet	Témakör	Főbb kérdéskörök
I. fejezet	Általános, vállalkozásra vonatkozó kérdések	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alakulás</li> <li>- Főtevékenység</li> <li>- Elhelyezkedés</li> <li>- Gazdasági forma</li> <li>- Külföldi tulajdon aránya</li> <li>- Méret</li> <li>- Nettó árbevétel (2015/16. év)</li> <li>- Klastszervezeti tagság</li> </ul>
II. fejezet	Válaszadóra vonatkozó demográfiai kérdések	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beosztás</li> <li>- Legmagasabb iskolai végzettség</li> <li>- Életkor</li> <li>- Nem</li> </ul>
III. fejezet	A vállalkozás külföldi kapcsolataira vonatkozó kérdések	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Előző 3 év (2014–2016) új külföldi kapcsolatépítései és azok fontossága</li> <li>- Következő 3 év (2017–2019) tervezett új külföldi kapcsolatépítései</li> <li>- Külföldi partnerek száma partnertípusonként és az írásos megállapodások száma</li> <li>- Külföldi partnerek földrajzi elhelyezkedése</li> <li>- Külföldi partnerek földrajzi közelségének fontossága</li> <li>- 2014–2016 közötti értékesítések és beszerzések földrajzi irányultsága*</li> <li>- Értékesítés és beszerzés szempontjából a földrajzi térségek fontossága*</li> <li>- Előző 3 év (2014–2016) együttműködései, közös kezdeményezései földrajzi térségenként</li> <li>- Személyes találkozás szükségessége együttműködési típusonként</li> <li>- Kommunikációs csatornák használata együttműködési típusonként</li> <li>- A közelség-elemek fontosságának megítélése az információszerzés során</li> <li>- A közelség-elemek fontosságának értékelése a meglévő/tervezett együttműködések kialakítása során</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

*\* Amennyiben a válaszadó által képviselt vállalkozás rendelkezik értékesítési és/vagy beszerzési partnerekkel, kapcsolatokkal.*

A kérdőív III. fejezetében kerültek felmérésre a szervezetközi partnerkapcsolatok külföldi szervezetekkel és ezekhez kapcsolódóan az elméleti fejezetekre épülő, közelség-dimenziókat szintetizáló modell és annak elemeinek tesztelése. Nyitott kérdést nem alkalmaztam, ám a kapcsolatokat és a befolyásoló közelség-elemeket több kérdéssel,



többféle aspektusból megközelítve is vizsgáltam. A közelség-dimenziókról, az azokhoz kapcsolt közelség-elemekről és állításokról ad áttekintést a 13. táblázat.

**13. táblázat Szintézis – közelség-dimenziók, közelség-elemek és a kérdőíves felmérésben használt állítások**

Közelség-dimenziók	Közelség -lemek	Empirikus kutatás során alkalmazott állítások	
Földrajzi közelség	a, földrajzi közelség fontossága	a, - Mennyire fontos az alábbi külföldi partnerek földrajzi közelsége az Ön vállalata működése számára? (1–5 értékelő skála 9 partnertípus esetén) - A partner/információforrás földrajzi közelségének fontossága az információk megszerzésében/meglévő és/vagy tervezett kapcsolatok kialakításában.	
	b, földrajzi közelség folyamatosságának igénye	b, - Az együttműködésben folyamatos személyes kapcsolattartás volt. - Eseti személyes találkozásra volt szükség. - Nem volt személyes találkozás.	
Virtuális közelség	földrajzi távolságot áthidaló kommunikációs csatornák	- Telefon - Email - Egyéb online csatorna (pl. Skype) - Hagyományos levél - Egyéb csatorna	
Kulturális közelség	Szervezeti kulturális közelség	a, szervezeti felépítés, struktúra b, szervezeti kultúra	a, A vállalat és a partner/információforrás szervezeti felépítésének hasonlósága. b, A vállalat és a partner/információforrás szervezeti kultúrájának hasonlósága.
	Társadalmi közelség	a, interperszonális kapcsolatok  b, bizalmon alapuló kapcsolatok	a, - Családi, rokon kapcsolatok - Baráti kapcsolatok - Vállalaton belüli informális kapcsolatok - Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok - Egyéb személyes kötelékek: munka és lobby kapcsolatok b, Bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok.
	Kognitív közelség	a, hasonló tapasztalatok, készségek  b, közös/hasonló tudásbázis	a, A vállalat és a partner/információforrás (technológiai) tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága. b, A vállalat és a partner/információforrás tudásbázisának hasonlósága.
	Strukturális közelség	a, azonos iparágban/területen való működés  b, klasztertagság/hálózati tagság	a, A vállalat és a partner/információforrás azonos területen való működése.  b, A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.
		c, hasonló adminisztratív eljárásrend  d, hasonló szabályozás	c, A vállalat és a partner/információforrás hasonló adminisztratív eljárásrendet követ. d, A vállalat és a partner/információforrás hasonló szabályozások szerint működik.

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A kérdőíves megkérdezést megelőző szakértői mélyinterjúk során arra a következtetésre jutottam, hogy célravezetőbb, ha a közelség-dimenziók és közelség-elemek a kérdőívben nem kerülnek nevesítésre, csupán a 13. táblázatban is ismertetett, mondatba foglalt állítások szerepelnek. Mindazonáltal a közelség-dimenziók és elemek, valamint az ezekhez társított állítások rendszerének ismerete nélkülözhetetlen az elemzések elvégzéséhez.

A kérdőív struktúrájának, valamint a közelség-dimenziók, elemek és a kérdőívben szereplő állítások szintetizáló áttekintését követően, a 4.1.3 alfejezet a vállalati mintavételről, a kiválasztási kritériumokról és a végső vállalati minta jellemzőiről ad összefoglalót.

### **4.1.3 A kvantitatív kutatásban résztvevő társas vállalkozások mintájának ismertetése**

A feltáró, szakértői mélyinterjúk alanyainak bemutatása során már utaltam arra, hogy a kérdőíves megkérdezés során milyen kritériumok kerültek meghatározásra a társas vállalkozások mintájának kijelölése során. Jelen alfejezetben egyrészt ismertetem a minta alapjául szolgáló sokaságot, a mintavételi technikát és az előzetesen definiált mintába kerülési feltételeket, valamint a végső mintát és annak főbb attribútumait. A mintába kerülés elsődleges kritériuma a földrajzi terület szerinti lehatárolás volt, mely szerint a következő földrajzi egységek kerültek figyelembe vételre:

- Nyugat-Dunántúl Régió
  - Győr-Moson-Sopron megye
  - Vas megye
  - Zala megye
- Közép-Dunántúl Régió
  - Fejér megye
  - Komárom-Esztergom megye
  - Veszprém megye

A kérdőíves kutatás alapjául szolgáló sokaságot a Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl Régiókban letelepült társas vállalkozások jelentik.<sup>39</sup> A vizsgált két régióban összesen 79611 db társas vállalkozás működött a Központi Statisztikai Hivatal (lásd KSH) 2017. március 31-i kimutatásai szerint.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> A társas vállalkozás fogalma a korlátolt felelősségű társaság, a betéti társaság és a részvénytársaság formájában tevékenykedő vállalatokra vonatkozik (KSH 2017).

<sup>40</sup> A KSH által 2017. első negyedévére vonatkozó, a társas vállalkozások megoszlását mutató részletesen táblázatot a 4. számú mellékletben ismertettem. A 25 és 26. táblázat amellet, hogy megyei lebontásban

A két régiót alkotó megyékre lebontva a társas vállalkozások arányát, a következő eloszlás figyelhető meg:

- Győr-Moson-Sopron megye: 19244 db → 24,2%
- Vas megye: 8755 db → 10,9%
- Zala megye: 10160 db → 12,8%
- Fejér megye: 16320 db → 20,5%
- Komárom-Esztergom megye: 12862 db → 16,2%
- Veszprém megye: 12270 db → 15,4%

A minta meghatározásakor nem véletlen mintavételi technikát alkalmaztam, a kvótás mintavételt. A kétlépcsős mintavételi eljárás első szakaszában azonosítottam a sokaság ún. kvótáit, vagyis azokat a kontrollkategóriákat, amelyek mentén a minta struktúrája megfeleltethető lesz a sokaság elrendeződésének. E kvótákat a megyékre lebontott társas vállalkozások arányában definiáltam.<sup>41</sup>

A mintavételi technika második fázisában önkényes mintavétel valósult meg, a lehatárolt földrajzi területen elhelyezkedő társas vállalkozások körében. Bár a megyei iparkamarák rendelkezésemre bocsátottak olyan vállalati listákat, amely a hat megyében funkcionáló, valamennyi társas vállalkozást tartalmazták megyei lebontásban, önkényes mintavételre került sor. A megyei lebontásban reprezentált vállalati lista azt a célt szolgálta, hogy egy társas vállalkozás egyszer szerepeljen a kérdőíves adatfelvételben.<sup>42</sup> Annak ellenére, hogy az önkényes mintavételnek vannak korlátai, az előzetesen definiált kvóták és megfelelőségi kritériumok alapján a minta megfelel az előzetes elvárásoknak.

A kvótás mintavételi technika lehetőséget ad arra, hogy az előre meghatározott, ellenőrizhető szempontok szerint biztosítja a minta reprezentativitását (Sajtos – Mitev 2007) – a kvóták jelen kutatásban a hat vizsgált megyében tevékenykedő társas vállalkozások arányát jelentik. Azonban a mintavétel második fázisában sorra kerülő

---

ismerteti a társas vállalkozások számát, az összevont nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlást is tartalmazza. A kérdőíves megkérdezés során azonban az összevont ágazatok szerinti kvóták meghatározására nem került sor a mintavételi eljárásakor, mivel – bár ez biztosította volna a minta reprezentativitását – a szolgáltatások túlságosan is magas aránya valamennyi megyében a teljes minta esetében is a szolgáltatások túlsúlyával járt volna. Figyelembe véve a szakértői, feltáró mélyinterjúk tapasztalatait, a vállalkozások főtevékenysége szerinti megoszlás során nem alkalmaztam előzetesen definiált kvótákat, valamennyi ágazatból azonos eséllyel kerülhettek vállalkozások a mintába.

<sup>41</sup> A minta kvótáinak számszerű megadásához egy 600 társas vállalkozást feltételező (célkitűzés) minta alapján határoztam meg az adott megyéből bevonandó társas vállalkozások számát. Az adatok tisztítását követően a fennmaradó 610 vállalkozás Győr-Moson-Sopron és Vas megyében okozott százalékpontnyi eltéréseket, ám a kvótákat nem torzította, ezért vettem figyelembe ezt a mintaelemszámot az elemzések során.

<sup>42</sup> A vállalkozások anonimitás-igénye miatt a végső vállalati mintában résztvevő vállalkozások nevét nem hozhatom nyilvánosságra.

módszer – önkényes mintavétel – ezt a reprezentativitást torzítja, amely miatt a kvantitatív kérdőíves kutatás eredményeit fenntartásokkal, kizárólag a mintában szereplő társas vállalkozásokra vonatkoztatva szükséges értelmezni. A vonatkoztatási keret ellenére releváns információk kerülhetnek felszínre, amelyek segítségemre lesznek annak leírásában, hogy az egyes tanulmányozott közelség-dimenziók és közelség-elemek milyen módon, milyen fontossággal és milyen esetekben jelennek meg a társas vállalkozások külföldi szervezeti partnerkapcsolataiban.

A kérdőív kitöltésére 2017. április 01. és 2017. június 15. között volt lehetőség nyomtatott és elektronikus (.pdf) formában.<sup>43</sup> A lekérdezés végeztével 636 db visszaérkezett kérdőívet számoltam össze, ellenőrizve azok formai követelményeit, egy kérdőív formailag hiányos volt, így 635 db kérdőív esetében került sor adatbevitelre az SPSS 22.0 statisztikai programcsomag segítségével (Ketskeméty et al. 2011; Field 2013). Az adatbevitelt követően, a mintába kerülési kritériumok mentén került sor az adatok további tisztítására. A végső minta nagysága 610 vállalkozás, melyek mindegyike megfelel a lekérdezést megelőzően meghatározott kritériumoknak – vagyis a két célrégióban működik, és egyúttal megfelel a kvóták szerinti megyei lebontásnak, valamint társas vállalkozás.

A kérdőívek adatbevitelére és tisztítására során 26 db kérdőív adatait nem vettem figyelembe a következő okok miatt:

- Nem felelt meg a formai követelményeknek, hiányos kérdőív érkezett vissza (1 db).
- Nem tettek eleget a kitöltöttség követelményének, a vállalkozásra és a válaszadó személyes adatain kívül más kérdésre nem érkezett válasz (4 db).
- Nem bizonyultak alkalmasnak a földrajzi lehatárolás kritériuma szerint; más régióban helyezkednek el a vállalkozások (8 db).
- Nem feleltek meg a társas vállalkozás feltételének, a válaszadó vállalat gazdasági formája egyéni vállalkozás, vagy nonprofit szervezet volt (6 db)
- Nem teljesítették az adekvát válaszadó kritériumát<sup>44</sup>, megkérdőjelezhető a válaszok helytállósága (7 db).

---

<sup>43</sup> A lekérdezésben a 2016/17/II. szemesztet Interkulturális Menedzser Kommunikáció kurzus levelezős hallgatói is segítségemre voltak, akik az iparkamarától kapott vállalati lista alapján végezték a társas vállalkozások felkeresését, folyamatos visszacsatolást adva a megkérdőjelezett és még megkérdőjelezésre váró vállalkozásokról. Ezáltal folyamatosan ellenőrizni tudtam a kvótáknak való megfelelést, és célirányosan növelni vagy csökkenteni az adott megyében tevékenykedő vállalkozások bevonását a kutatásba.

<sup>44</sup> A válaszadókra vonatkozó demográfiai adatok elemzésétől eltekintek a dolgozatban, azok nem relevánsak az elemzések és a következtetések szempontjából. A demográfiai jellemzőik összefoglaló táblázata mindazonáltal megtekinthető az 6. számú mellékletben.

Az adattisztítást követően a végső mintaelemszám 610 db társas vállalat, amelyek megyénkénti megoszlása és kvóták szerinti aránya a következő, 14. számú táblázatban látható.

**14. táblázat A kvótás mintavétel és a minta megoszlása**

Megye	Sokaság		Minta	
	Társas vállalkozások		Társas vállalkozások	
	Db	% (kvóták)	Db	%
Győr-Moson-Sopron megye	19244	24,2%	148	24,26%
Vas megye	8755	10,9%	66	10,82%
Zala megye	10160	12,8%	78	12,79%
Fejér megye	16320	20,5%	125	20,49%
Komárom-Esztergom megye	12862	16,2%	99	16,23%
Veszprém megye	12270	15,4%	94	15,41%
<b>Összesen</b>	<b>79611</b>	<b>100%</b>	<b>610</b>	<b>100%</b>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

*Megjegyzés: A sokaságra vonatkozó adatok a KSH 2017. első negyedévi kimutatások alapján, a mintára vonatkozó adatok a kérdőíves megkérdezés alapján készültek.*

A KSH 2017. első negyedévére vonatkozó adatok és a belőlük kalkulált kvótáknak a mintában szereplő társas vállalkozások megfelelnek, a területi eloszlás biztosított a minta esetében. A mintában szereplő vállalkozások főbb attribútumairól ad részletes áttekintést a 15. táblázat. A Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl Régiókban tevékenykedő, mintában reprezentált vállalkozások többsége a rendszerváltást követő időszakban alakult (N=481), a legfiatalabb társas vállalkozások (2011 utáni alakulás) aránya a teljes mintában 12,1%. Az összevont nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlás tükrözi a valóságban is megfigyelhető arányokat – a szolgáltatások képviselik a legmagasabb arányt (63,8%).

Az empirikus kutatás megkezdése előtt felmerült annak lehetősége, hogy a kvótás mintavételi módszer során az összevont nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlás is kvótaként funkcionáljon a minta kijelölésekor, ám a szolgáltatások magas aránya és egyúttal a másik három ágazat alacsony aránya miatt megfontolandó lett volna csak a szolgáltató tevékenységet végző cégek bevonása a kutatásba. A feltáró, szakértői mélyinterjúk során a vállalatvezetők elmondása alapján fény derült arra, hogy az iparági/üzletági elhelyezkedés meghatározó faktor a vállalatok külföldi partnerkapcsolataiban, kapcsolatrendszerében és abban is releváns szerepet játszik, hogy mely közelség-dimenziók és -elemek jelennek meg e kapcsolatokban, egyáltalán milyen fontossággal. Mivel a kutatás célja általánosan feltárni és jellemezni a társas vállalkozások

külföldi partnerkapcsolatait és a mögöttes tényezőket, valamint azok relevanciáját és hatását, a ötéves kategóriákat nem definiáltam kvótaként.

**15. táblázat A kérdőíves megkérdezés mintájának jellemzői**

<b>A társas vállalkozás</b>	
<b>Alapítás</b>	<b>Főtevékenység (összevont ágak szerint)</b>
1989 előtt: 129 db (21,1%)	Mezőgazdaság: 31 db (5,1%)
1990–2000 között: 248 db (40,7%)	Ipar: 128 db (21,0%)
2001–2010 között: 159 db (26,1%)	Építőipar: 62 db (10,2%)
2011 után: 74 db (12,1%)	Szolgáltatás: 389 db (63,8%)
<b>Gazdasági forma</b>	<b>Méret</b>
Betéti társaság: 46 db (7,5%)	Mikro vállalat (<10 fő): 118 db (19,3%)
Korlátolt felelősségű társaság: 480 db (78,7%)	Kisvállalat (11–49 fő): 191 db (31,3%)
Részvénytársaság: 54 db (8,9%)	Középvállalat (50–249 fő): 152 db (24,9%)
Egyéb: Zártkörű részvénytársaság: 30 db (4,9%)	Nagyvállalat (250 fő felett): 149 db (24,4%)
<b>Tulajdonlás</b>	<b>Külföldi tulajdon aránya</b>
Magyar tulajdonú: 404 db (66,2%)	50% alatt: 7 db (1,1%)
Teljesen vagy részben külföldi tulajdonú: 200 db (32,8%)	50–99% között: 15 db (2,5%)
Hiányzó válasz: 6 db (1,0%)	100%: 97 db (15,9%)
	Hiányzó válasz: 81 db (40,5%)*
<b>Árbevétel (kategóriák)</b>	<b>Klasztertagság</b>
20–50 millió Ft: 127 db (20,8%)	Igen: 82 db (13,4%)
50–250 millió Ft: 109 db (17,8%)	Nem, de lehetőség szerint részt venne: 91 db (14,9%)
250 millió–1 milliárd Ft: 138 db (22,7%)	Nem és nem is tervezi: 437 db (71,6%)
1 milliárd Ft felett: 180 db (29,5%)	
Nem tudja: 56 db (9,2%)	

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A minta társas vállalkozásainak jelentős többsége korlátolt felelősségű társaság formájában működik (N=480). Tulajdonlás tekintetében a magyar tulajdonú társas vállalatok dominálnak, arányuk a mintában 66,2%; a külföldi tulajdon aránya 97 vállalkozás esetében 100%-os. Az éves nettó árbevétel esetében kategóriákba soroltam a válaszokat (N=554), a társas vállalkozások 29,5%-ának 1 milliárd Ft feletti az árbevétele.

A klasztertagság kérdése egyrészt a strukturális közelség egyik eleme, a felderítő interjúk során feltárt észrevételek alapján azonban a vállalkozásokra vonatkozó általános kérdések közé is bekerült. Bár a társas vállalkozások mindössze 13,4%-a rendelkezett a válaszadás pillanatában klasztertagsággal, további 91 vállalkozás azt válaszolta, hogy ha lehetőség adódna rá, szívesen vállalná a tagságot. A társas vállalkozások többsége (N=437) mindazonáltal nem tervezi, hogy valamilyen klaszter tagja legyen.

## **4.2 A kérdőíves megkérdezés eredményei**

Az alfejezet a mintában szereplő társas vállalkozások jellemzését követően a vállalkozások külföldi partnerkapcsolatairól és kapcsolatrendszeréről ad áttekintést jelen alfejezet, annak érdekében, hogy feltárára kerülhessenek a relációkban megjelenő befolyásoló tényezők, azaz a közelség-elemeket magukba foglaló közelség-dimenziók, a vállalkozások külföldre irányuló partnerkapcsolatainak főbb ismérvei is bemutatásra kerülhessenek.

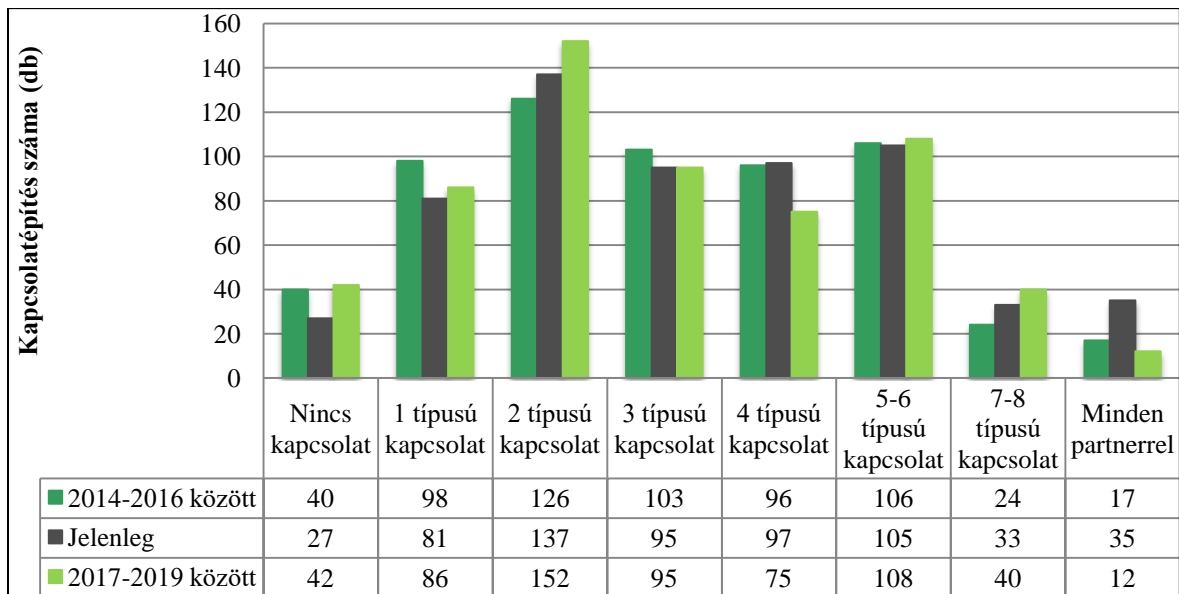
Ezt a célt szem előtt tartva, a 4.2-es alfejezetben áttekintem a társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolatainak földrajzi irányultságát, a múltbeli és jövőbeli kapcsolatépítéseket és azok szervezeti típusok szerinti irányát, valamint fontosságát, a partnerkapcsolatok komplexitását és formalizáltságát, továbbá a múltbeli (elmúlt 3 év) közös kezdeményezések, illetve együttműködések területi orientációját és a partnerkapcsolati tevékenységek összetettségét.

Ezt követően ismertetem a közelség-dimenziókhöz kapcsolódó eredményeket, kezdve a földrajzi közelség napjaink külföldi szervezetközi partnerkapcsolatokban betöltött szerepének bemutatásával, tanulmányozva a földrajzi távolságok áthidalását célzó virtuális közelség, valamint virtuális kommunikációs csatornák alkalmazási preferenciáit, valamint feltárva a kulturális közelség-dimenziók és közelség-elemek funkcióját, relevanciáját és lehetséges csoportosítását.

### **4.2.1 A külföldi kapcsolatépítések partnertípusok szerinti komplexitása**

A mintában szereplő társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitását egyrészt vizsgáltam a múltban – 3 éves periódusra (2014–2016 között) visszatekintve –, másrészt a tervezett kapcsolatépítéseket (2017–2019 között) is elemeztem.

A kérdőívet kitöltő társas vállalkozások közül (N=610) mindössze 40 cég nem végzett kapcsolatépítő tevékenységet az elmúlt három évben, 570 db vállalkozás viszont igen – esetükben a partnerkapcsolatok komplexitását a partnertípusok vonatkozásában ismertetem. A következő 3 év tervezett kapcsolatépítési összetettsége esetében hasonló megoszlás figyelhető meg, mint a múltbeli kapcsolatoknál. 43 vállalkozás nyilatkozta azt, hogy a közeljövőben nem szándékozik külföldi szervezetekkel kapcsolatot létesíteni, a többség azonban nem zárkózik el külföldi partnerkapcsolatainak bővítésétől. A 6. számú ábra a külföldi kapcsolatépítések partnertípusok szerinti komplexitását mutatja az elmúlt 3 évben, a következő 3 évben, valamint a jelenlegi összesített adatokra vonatkozóan.



**6. ábra Múltbeli és jövőbeli külföldi kapcsolatépítési aktivitás komplexitása**

*Forrás: Sajtó szerkesztés (2017)*

A múltbeli, a jelenlegi és a tervezett kapcsolatlétesítések partnertípusonként vizsgált összetettsége hasonló képet mutat, elsősorban egy- vagy kétféle partnerrel építettek kapcsolatot, illetve tervezik annak kialakítását. Ha részletesebben megvizsgáljuk, mely partnertípusok esetében a legelterjedtebb a külföldi partnerkapcsolatok bővülése, akkor a korábbi szervezeti kutatási eredményeket megerősítő tendenciát figyelhetünk meg.

Figyelembe véve az elmúlt 3 év külföldre irányuló kapcsolatépítéseit, a válaszadó társas vállalkozások többségére nem jellemző az összetett külföldi kapcsolatépítő aktivitás, a cégek 24,1%-a (N=147) rendelkezik legalább ötféle partnertípussal kiépített kapcsolattal. Mind az előző 3 évi, a jelenleg meglévő, mind a következő 3 évi külföldi kapcsolatépítések esetében a piaci funkciójú kapcsolatok, azon belül is a beszállítókkal, alvállalkozókkal (múltban N=424; jövőben N=424), valamint az ügyfelekkel, vásárlókkal (múltban N=488; jövőben N=511) kötött partnerkapcsolatok a leginkább jellemzőek.

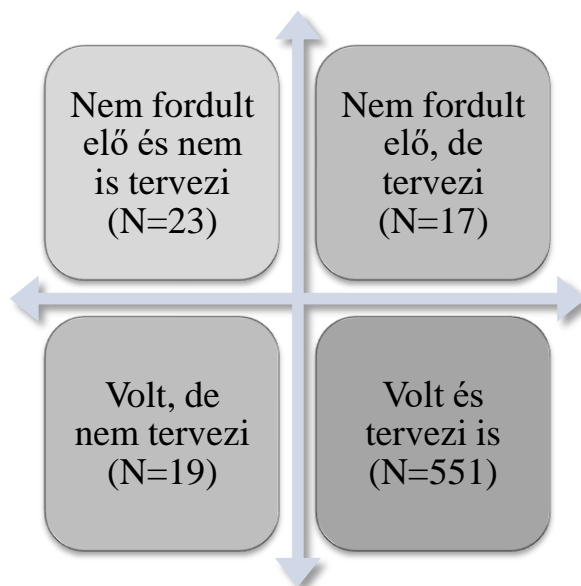
A kérdőíves kutatás lefolytatásakor meglévő partnerkapcsolatok tükrözik a múltbeli kapcsolatok kiépítésének aktivitási arányait, 27 vállalkozás nem rendelkezik külföldi kapcsolattal, viszont a társas vállalkozások több mint felének (N=313) legfeljebb három külföldi partnertípus irányában van meglévő kapcsolata.

A 2014–2016 közötti időszakban megvalósult külföldi partnerkapcsolatok esetében a kapcsolatok fontosságát is értékelték a megkeresett cégek, és az eredmények ismét a piaci alapú kapcsolatok relevanciáját erősítik meg. A külföldi beszállítók és alvállalkozók átlagosan 4,18-as, a külföldi ügyfelek és vásárlók átlagosan 4,45-ös fontossággal bírnak a mintában reprezentált vállalkozások számára.



Amennyiben figyelembe vesszük valamennyi külföldi intézménytípust, az előző 3 évben kialakított partnerkapcsolatok összesített átlagos fontossági indexe 3,92 (N=575). Ha a piaci típusú intézményeket vesszük – más, cégcsoporton belüli vállalatok nélkül – akkor a 2014–2016 között, beszállítókkal és ügyfelekkel, vásárlókkal kiépített kapcsolatainak összesített átlagos fontossági indexe 4,3 (N=551).

A megkérdezett vállalkozásokat csoportosíthatjuk aszerint, hogy volt-e és terveznek-e külföldi partnerekkel kapcsolatépítést. A 7. ábra mátrixba rendezve mutatja a társas vállalkozások négyféle típusát. Mindössze 23 válaszadó cég nyilatkozta azt, hogy nem tervez és nem is volt az elmúlt 3 évben külföldi szervezettel kapcsolatépítési aktivitása<sup>45</sup>; a vállalkozások 90,33%-a ellenben mind a 2014–2016 közötti, mind a 2017–2019 közötti időintervallumban végzett, illetve tervezi külföldi partnerkapcsolat(ok) realizálását.



**7. ábra A társas vállalkozások típusai a külföldi kapcsolatépítés eddigi és várható előfordulása alapján**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A négyféle vállalkozástípus definiálásakor keresztábla-elemzést végeztem a dichotóm múltbeli és jövőbeli kapcsolatépítési változók bevonásával. A Pearson-féle Khi-négyzet statisztika értéke 171,053 volt 0,000 szignifikanciaszint mellett, vagyis az elemzés szignifikáns. A Cramer-féle V mutató értéke 0,530 (szignifikancia 0,000), azaz közepesen erős kapcsolat mutatható ki a vizsgált változók között. Az elemzés megerősítette, hogy amennyiben egy vállalkozás épített a közelmúltban kapcsolatot külföldi partnerszervezettel, várhatóan a jövőben is építeni fog.

<sup>45</sup> Bár e vállalkozások az elmúlt 3 évben nem végeztek és a következő 3 évben sem terveznek kapcsolatépítést külföldi partnerekkel, legalább egy, meglévő külföldi partnerkapcsolattal rendelkeznek.

Azt is felmértem, hogy jelenleg összesen hány partnerkapcsolattal rendelkeznek a különféle partnertípusok esetében, továbbá hogy e kapcsolatok milyen arányban formalizáltak, azaz a vállalkozások rendelkeznek-e írásos megállapodással. A társas vállalkozások a kérdőíves megkérdezés során az összes külföldi partnerkapcsolatukról is nyilatkoztak, melynek során előre meghatározott kategóriák<sup>46</sup> közül választhatták ki az adott partnertípus esetében a partnerek számát. A mintában reprezentált vállalkozások közül 510 cég rendelkezik értékesítési partnerkapcsolattal külföldön, melyek közül 439 vállalattal van egyúttal írásos megállapodása.

A beszállítók, alvállalkozók tekintetében is magas számokat láthatunk: 454 társas vállalkozásnak vannak külföldön beszerzési kapcsolatai, melyek 89,43%-ával szerződéses kapcsolata van. A külföldi, nem gazdasági jellegű szervezeti partnerkapcsolattal rendelkező vállalkozások száma alacsony, a minta 12,8%-ának van határon túli kutatóintézetekkel, 21,1%-ának pedig felsőoktatási intézményekkel jelenleg is működő partnerkapcsolata.

A kérdőíves felmérés pillanatában a hagyományos, piaci funkciójú partnerkapcsolatok száma kiemelkedő; összesen 48 olyan vállalkozás található a mintában, amelyek sem beszállítói, alvállalkozói, sem ügyfél/vásárló típusú külföldi partnerkapcsolattal nem rendelkeznek. A megkérdezett cégek 65,9%-ának (N=402) azonban mindkét piaci típusú kapcsolat esetében van legalább egy külföldi partnere.

#### **4.2.2 A külföldi kapcsolatok és közös kezdeményezések földrajzi irányultság szerinti jellemzői**

Jelen alfejezetben egyrészt áttekintem a mintában szereplő társas vállalkozások meglévő, külföldi partnerkapcsolatait partnertípusonként, másrészt a velük létesített együttműködések, közös kezdeményezések szerint. Az elemzést a partnerek földrajzi elhelyezkedésének aspektusából végzem.<sup>47</sup>

A kérdőívet kitöltő társas vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatrendszerének területi vetülete vonatkozásában megfigyelhető, hogy szinte valamennyi szervezeti partnertípus esetében az Európai Unió országaiban működő szervezetekkel preferálják a kapcsolatépítést. Ez alól a felsőoktatási intézmények, valamint az állami és magán

---

<sup>46</sup> Az összesített külföldi partnerek számára vonatkozó kategóriákat a feltáró, szakértői mélyinterjúk során véglegesítettem.

<sup>47</sup> A 7. mellékletben lévő 26. táblázat összegzi az egyes külföldi intézménytípusokkal kiépített kapcsolatokat földrajzi térségek szerinti megoszlásban.

kutatóintézetek képeznek kivételt, melyek többnyire a szomszédos országokban helyezkednek el.

A cégek (N=575) valamennyi külföldi partnertípussal kiépített kapcsolatának 80,3%-a Európában koncentrálódik, bár az Európán kívül eső földrajzi térségek közül Észak-Amerika, valamint Ázsia irányában is vannak kialakult, elsősorban piaci típusú partnerkapcsolatok. Az értékesítési típusú kapcsolatok a leggyakoribbak valamennyi földrajzi térség esetében, ezt követik a beszállítói és alvállalkozói jellegű partnerkapcsolatok.

A nem gazdasági jellegű partnerek esetében az európai kontinens jelenti az elsődleges területi fókuszot a kapcsolatok létesítésekor, bár Észak-Amerika irányába is elkezdtek nyitni a mintát alkotó vállalkozások.

Amellett, hogy felmérésre kerültek a különféle külföldi partnerekkel kialakított partnerkapcsolatok, az együttműködések, valamint közös kezdeményezések jellege, illetve típusa szerint is tanulmányoztam a külföldi kapcsolatokat és e kezdeményezések földrajzi irányát.<sup>48</sup>

A vizsgálatba bevont, tizenkétféle együttműködési típus nyolc földrajzi térség szerinti megoszlása szerteágazó és részletes képet tár elénk a vállalkozások kapcsolódási módjainak földrajzi irányultságairól, és egyúttal mutatja azt is, milyen közös kezdeményezések fordulnak elő leggyakrabban a mintában szereplő társas vállalkozások körében, nemzetközi szintén.

A vállalkozások leggyakrabban szerződéskötések alkalmával kerültek kapcsolatba külföldi partnereikkel, az ügyfelekkel létesített kapcsolatok száma a legmagasabb (N=1131), melyet a beszállítókkal kötött szerződések száma követ (N=928). Valamennyi földrajzi térség irányába szintén kiemelkedő arányú az információcsere mint kapcsolódási opció külföldi partnerekkel. A különféle rendezvények, kiállítások és konferenciák, szakmai megbeszélések ugyancsak gyakori kontaktus-lehetőséget teremtenek a szervezetek között.

Ha a megoszlásokat földrajzi térségenként elemezzük, az Európai Unió mint földrajzi egység preferenciája figyelhető meg, ahol összesen 2608 db kapcsolat, közös kezdeményezés figyelhető meg 2014–2016 között.

Az Európán kívül eső területek közül Észak-Amerika és Ázsia irányába valósultak meg az együttműködések, ám érdekes és releváns különbségeket találunk ezek megoszlásában.

---

<sup>48</sup> A 8. számú mellékletben található 27. táblázat ismerteti a tizenkétféle, vizsgált együttműködési típus nyolc földrajzi térség szerinti megoszlását.

Ázsia irányába több szerződéses (mind beszállítói, mind ügyfél-) kapcsolat jött létre, a termékfejlesztések és -gyártások, valamint a technológiafejlesztések aránya is magasabb, továbbá a közös pályázatok, projektek és a különféle erőforrások kölcsönzése szintén gyakoribb együttműködési felületként jelenik meg.

#### **4.2.3 A földrajzi közelség szerepe napjaink külföldre irányuló szervezetközi partnerkapcsolataiban**

A külföldön elhelyezkedő, különféle szervezeti partnertípusokkal kötött kapcsolatok esetében a társas vállalkozásoknak először arról kellett nyilatkozniuk, milyen fontosságot jelent számukra az adott partner földrajzi közelsége. A földrajzi közelséget és annak napjaink szervezetközi kapcsolataiban betöltött szerepét, relevanciáját önmagában, minden egyéb befolyásoló tényezőtől függetlenül kellett értékelniük. Az értékelést egy 1–5 skálán kellett elvégezniük. A 16. táblázat a mintában reprezentált társas vállalkozások értékelését összegzi: szignifikáns különbségek figyelhetők meg az egyes partnertípusok között.

16. táblázat A földrajzi közelség relevanciája partnertípusonként

		Más vállalatok a cégesoporton belül	Beszállítók, alvállalkozók	Ügyfelek, vásárlók	Közvetlen versenytársak	Más vállalatok az ágazaton belül	Egyetemek, főiskolák	Állami és magán kutatóintézetek	Szakmai szervezetek	Gazdaságfejlesztési szervezetek
N	Érvényes	411	530	557	389	417	366	346	375	367
	Hiányzó értékek száma	199	80	53	221	193	244	264	235	243
Átlag		2,69	<b>3,62</b>	<b>3,56</b>	2,46	2,52	2,29	1,91	2,31	2,30
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5
Kvartilisek <sup>25</sup>		1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
50		3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
75		4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

Az adatok elemzésekor szembetűnő, hogy a földrajzi közelség átlagos fontossága partnertípusonként lényegesen eltér. A beszállítók és alvállalkozók földrajzi közelségét értékelték a vállalkozások (N=530) a legrelevánsabbnak; a 3,62-es átlagérték azt mutatja, hogy fontos a beszállítók földrajzi közelsége. Hasonlóan fontosnak ítélték az ügyfelek, vásárlók földrajzi elhelyezkedését; ami alátámasztható 557 társas vállalkozás által adott a 3,56-os átlagértékkel.

A piaci típusú külföldi partnerkapcsolatok esetében kiemelkedően fontos a külföldi partnerek (cégcsoport nélkül a beszállítók és az ügyfelek) földrajzi közelsége. Ezt a kvartilisek értékei is megerősítik, a vállalkozások 25%-a adott csak hármasnál alacsonyabb értékelést a földrajzi közellét fontosságára mind a beszállítók, mind a vásárlók esetében. A beszállítók és ügyfelek földrajzi közelségének összesített, átlagos fontossági indexe 3,61.

A nem gazdasági jellegű szervezeti partnerek földrajzi közelségének fontossága nem mérvadó. Bár a felsőoktatási intézményekkel és kutatóintézetekkel kialakított külföldi kapcsolatok többnyire a szomszédos országokban valósultak meg, a vállalkozások nem tartják fontosnak, hogy az ilyen típusú szervezetek földrajzi értelemben közel helyezkedjenek el hozzájuk. A nem gazdasági jellegű szervezetek földrajzi közelségének összesített, átlagos fontossági indexe 2,29.

A külföldön elhelyezkedő partnerek földrajzi közelségének fontosságára vonatkozó értékek hasonló képet mutatnak, mint a feltáró szakértői mélyinterjúk során felszínre került észrevételek – a beszállítók földrajzi közelsége egyöntetűen fontos, a nem gazdasági jellegű partnerek esetében azonban szerepe elhanyagolható. Az ügyfelek és vásárlók esetében az interjúk alkalmával vegyes kép mutatkozott a földrajzi közellét fontosságának megítélésekor.

Az interjúalanyok felhívták a figyelmet arra, hogy az értékesítési kapcsolataik során gyakran az ügyfél, vagy a vásárló nézőpontjából relevánsabb a földrajzi közelség, ilyen esetekben a vállalatvezetők által irányított vállalkozások eladóként jelennek meg a piacon, és bár a piaci lefedettség is meghatározza az eladások földrajzi irányát, többnyire a vevők döntenek el, mekkora földrajzi távolságokat hajlandóak, vagy képesek az adott termékért, szolgáltatás igénybe vételéért megtenni.

Annak érdekében, hogy mélyrehatóbb és szélesebb körű információ álljon rendelkezésemre a vállalkozások földrajzi közelség-dimenziójának megítéléséről, keresztábra-elemzések keretében vizsgáltam egyrészt a társas vállalkozások méretének és a földrajzi közelség fontosságának intézménytípusonként kimutatható kapcsolatát,

másrészt azt az előfeltételezést, hogy a főtevékenység meghatározza, hogy milyen fontosságúnak tartja az adott intézmények földrajzi közelségét.

A vállalati méret szinte valamennyi partnertípus esetében meghatározó szerepet játszik a földrajzi közelség fontosságának értékelésekor. Az ügyfelek, vásárlók és a közvetlen versenytársak esetében a vállalati méretkategóriák és a földrajzi közelség fontosságának értékelése között nem mutatkozott szignifikáns összefüggés, vállalati mérettől függetlenül a földrajzi közelséget hasonlóan fontosnak tartják a mintában szereplő társas vállalkozások.

A többi szervezeti partnertípus (cégcsoporton belüli vállalatok, beszállítók, más ágazati partnerek és valamennyi nem gazdasági jellegű szervezeti partner) esetében szignifikáns és közepesen erős kapcsolatot mutatott a keresztábra-elemzés a vállalati méret és a földrajzi közelség fontosságának értékelése között. A keresztábra-elemzések esetében a szignifikancia szintek és a kapcsolat erősségét mutató Cramer-féle V jelzőszámok a következőképpen alakultak:

- Más vállalatok az ágazaton belül: N=411 vállalat, Pearson-féle Khi-négyzet: 22,058, szign.: 0,037, Cramer-féle V: ,134 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Beszállítók, alvállalkozók: N=530, Pearson-féle Khi-négyzet: 23,563, szign.: 0,023, Cramer-féle V: ,122 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Ágazati partnerek: N=417, Pearson-féle Khi-négyzet: 25,519, szign.: 0,013, Cramer-féle V: ,143 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Egyetemek, főiskolák: N=366, Pearson-féle Khi-négyzet: 45,527, szign.: 0,000, Cramer-féle V: ,204 – közepes, de szignifikáns kapcsolat
- Kutatóintézetek: N=346, Pearson-féle Khi-négyzet: 34,253, szign.: 0,001, Cramer-féle V: ,182 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Szakmai szervezetek: N=375, Pearson-féle Khi-négyzet: 31,253, szign.: 0,002, Cramer-féle V: ,167 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Gazdaságfejlesztési szervezetek: N=367, Pearson-féle Khi-négyzet: 24,089, szign.: 0,020, Cramer-féle V: ,148 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat

Valamennyi esetben az a tendencia, hogy minél nagyobb a vállalat (foglalkoztatottak száma szerinti meghatározás alapján), annál fontosabb lesz a külföldi gazdasági és nem gazdasági jellegű partnerek földrajzi közelsége.

Az összevont nemzetgazdasági ágazatok szerinti vállalati kategóriák a piaci jellegű partnertípusok esetében értékelték eltérő módon a földrajzi közelség relevanciáját. A kategorikussá alakított változók közötti összefüggések kimutatására keresztábra-elemzést

végeztem, amely a beszállítók, alvállalkozók, valamint az ügyfelek, vásárlók esetében mutatott szignifikáns kapcsolatot.

Az összevont nemzetgazdasági ágak szerinti főtevékenység és a partnertípusok földrajzi közelségének fontossága közötti kapcsolat kimutatásakor a keresztábra-elemzések a következő esetekben mutattak szignifikáns kapcsolatot:

- Beszállítók, alvállalkozók: N=530, Pearson-féle Khi-négyzet: 36,119, szign.: 0,000, Cramer-féle V: ,151 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Ügyfelek, vásárlók: N=557, Pearson-féle Khi-négyzet: 23,986, szign.: 0,020, Cramer-féle V: ,120 – gyenge, de szignifikáns kapcsolat

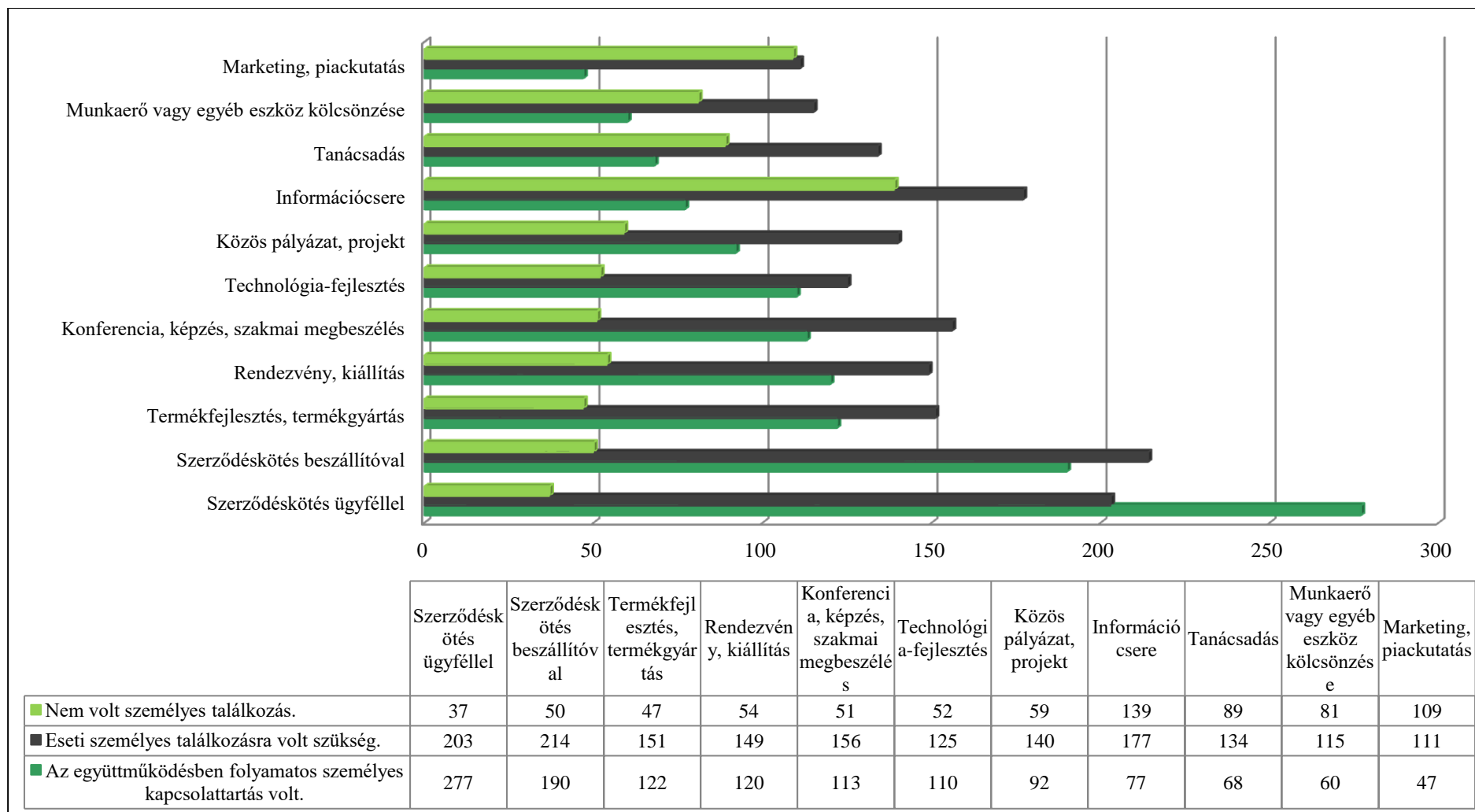
Az iparban és az építőiparban tevékenykedő vállalkozások számára a beszállítók és az ügyfelek, vásárlók földrajzi közelsége kiemelkedően fontos. Ezzel ellentétben a szolgáltatások területén működő vállalkozások esetében a földrajzi közelség fontossága nagyon vegyes képet mutat – jóval magasabb azoknak a szolgáltató vállalatoknak az aránya, akik beszállítóik és ügyfeleik/vevőik földrajzi közelségét nem értékelik fontosnak.

A földrajzi közelség – az előző alfejezetben bemutatott fontossági szerepének vizsgálata mellett – a *face-to-face*, személyes találkozás formájában is az elemzés tárgyát képezte, ezáltal felszínre kerülhetett az is, hogy a megvalósult közös kezdeményezések esetében milyen gyakran volt szükség folyamatos földrajzi közelségre a felek között, milyen esetekben volt eseti személyes találkozás és mikor nem került sor egyáltalán személyes kontaktusra.

A kapott válaszok alapján elemezhető a földrajzi közelség folytonosságának szükséglete és igénye az egyes együttműködési típusok szerint, anélkül, hogy a mintában szereplő társas vállalkozások közvetlenül értékelnék a földrajzi közelség fontosságát az együttműködések során, így képet kaphatunk arról, mikor van szükség személyes találkozásra a külföldi partnerkapcsolatokban. E kérdéshez szorosan kapcsolódik a virtuális közelséget biztosító szervezetközi kommunikációs csatornák elemzése szintén együttműködési típusonként, mely során feltárásra kerül, hogy mely virtuális eszközök preferáltak a különféle szervezetközi közös kezdeményezésekben.

A következő, 8. ábra részletes áttekintést ad a földrajzi közelség folyamatosságának szükségletéről valamennyi vizsgált együttműködési típus esetében.





**8. ábra A földrajzi közelség folytonosságának szükségessége együttműködési típusonként**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A 8. ábra mutatja a földrajzi közelség folyamatosságának szükségességét tizenegy közös kezdeményezés, illetve együttműködési típus esetében. Valamennyi szervezetközi kapcsolódási pont kizárólag a külföldi partnerekkel kiépített kapcsolatokra vonatkozik. A vállalatvezetőkkel készített interjúk során feltárt megállapítások visszatükröződnek a mintában szereplő társas vállalkozások összesített válaszaiban is – a minta nagyságától függetlenül napjaink külföldi partnerkapcsolataiban a földrajzi közelség igénye személyes találkozás formájában együttműködési típusonként eltérő tendenciát mutat.

A szerződések megkötéséhez – mind az értékesítési, mind a beszerzési oldalon – a XXI. században is szükség van személyes találkozásra, azaz a földrajzi közelség igénye fennáll. 517 társas vállalkozásból 480 db (92,84%) igényli az eseti vagy folyamatos személyes kapcsolattartást az ügyfelekkel kötött szerződések esetében, hasonlóan magas adatok szerepelnek a beszállítókkal kötött szerződések sorában is: a vállalkozások (N=454) 88,99%-a jelölte a folyamatos, vagy ad hoc jellegű személyes találkozást. A szerződéskötések esetében a különbségek abban mutatkoznak meg, hogy míg az ügyfelekkel többnyire (a vállalkozások 53,58%-a) folyamatos személyes kapcsolattartás realizálódott, addig a beszállítókkal (a vállalkozások 47,14%-a) elsősorban az eseti személyes kapcsolattartás preferált.

A 8. ábra sávdiaagram része mutatja az arányt, hogy az együttműködések során a folyamatos személyes kapcsolattartási igény és arány csökkenésével párhuzamosan, csaknem egyenesen arányosan nő azoknak a válaszoknak az aránya, melyek szerint nem volt személyes találkozás. E tendenciában az információcsere esetében figyelhetünk meg kiugró eltérést, mely esetében egyúttal a legmagasabb volt azoknak a vállalkozásoknak a száma (N=139), amelyek földrajzi távolságot áthidaló módon valósították meg az információ cseréjét.

A marketing és piackutatás, a tanácsadás, valamint a különféle erőforrások kölcsönzése esetében szintén gyakoribb volt a személyes találkozás hiánya, ám egyik együttműködés során sem mutatható ki a földrajzi közelség igényének háttérbe szorulása. A folyamatos személyes kontaktus szükségessége egyre kevésbé és egyre szűkebb együttműködési típusok során jelenik meg, mindazonáltal a legalább eseti jellegű személyes találkozás elvárt a vállalkozások részéről. Különösen akkor válik mindez láthatóvá, ha az eseti és a folyamatos személyes kapcsolattartást igénylő válaszokat összesítve végezzük el az összehasonlítást – ekkor alátámasztásra kerül az a feltételezés, miszerint napjaink külföldi szervezetközi partnerkapcsolataiban továbbra is jelentős szerepet játszik a földrajzi közelség és annak legalább eseti jellegű igénye.

A vállalati méretkategóriák esetében különbségek figyelhetők meg bizonyos együttműködési típusok tekintetében aszerint, hogy igénylik-e a személyes találkozást vagy

sem. A vállalati méret és a földrajzi közelség igénye közötti összefüggés kimutatására keresztábra-elemzést végeztem, amely öt esetben mutatott szignifikáns kapcsolatot.

Az ügyfelekkel, vásárlókkal kötött szerződések esetében a mikro-, kis- és középvállalatok gyakrabban találkoznak személyesen piaci partnereikkel. A vállalati méret növekedésével párhuzamosan növekszik az eseti személyes találkozások száma és aránya, mely a nagyvállalatok esetében a legmagasabb.

Egyik vállalati csoportban sem nagy azonban azoknak az eseteknek a száma és aránya, amikor nem került sor személyes kontaktusra. A keresztábra-elemzések esetében a szignifikancia szintek és a kapcsolat erősségét mutató Cramer-féle V jelzőszámok a következőképpen alakult:  $N=517$ , Pearson-féle Khi-négyzet: 33,019, szign.: 0,000, Cramer-féle V: ,179 – közepesen erős, de szignifikáns kapcsolat.

A beszállítókkal kötött szerződések esetében eltérő összefüggésekre mutatott rá a keresztábra-elemzés – az a tendencia, miszerint minél nagyobb a vállalat, annál inkább előtérbe kerülnek az eseti jellegű személyes találkozások, a beszerzéshez kapcsolódó szerződéskötések során is észlelhető. A folyamatos személyes kapcsolattartást a beszállítókkal csupán a 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató társas vállalkozások preferálják ( $N=454$ , Pearson-féle Khi-négyzet: 37,485, szign.: 0,000, Cramer-féle V: ,203 – közepes, és szignifikáns kapcsolat).

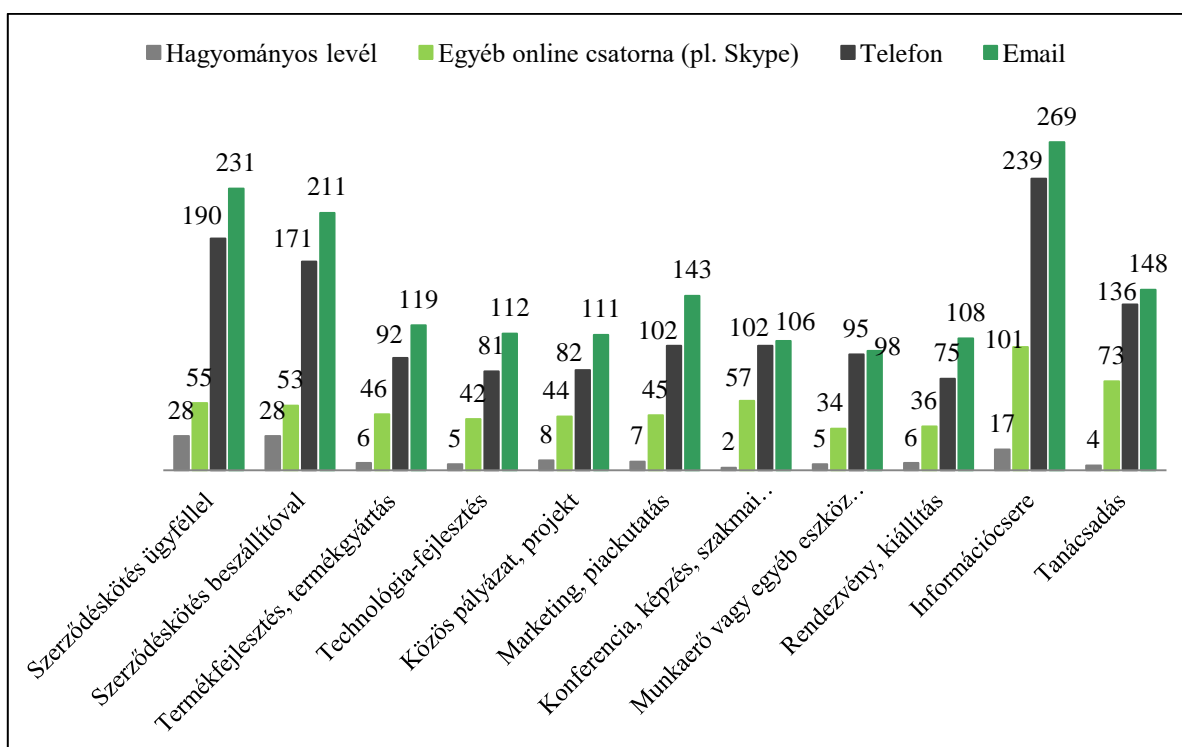
A termékfejlesztés és -gyártás esetében szintén a mikrovállalatok részesítik előnyben a folyamatos kapcsolattartást, a kkv-k és nagyvállalatok pedig az eseti jellegűt ( $N=320$ , Pearson-féle Khi-négyzet: 31,376, szign.: 0,000, Cramer-féle V: ,221 – közepes, és szignifikáns kapcsolat). A technológia-fejlesztések során azonban a mikrocégek többnyire nem találkoztak személyesen partnereikkel ( $N=287$ , Pearson-féle Khi-négyzet: 38,718, szign.: 0,000, Cramer-féle V: ,260 – közepesen erős, szignifikáns kapcsolat).

#### 4.2.4 Virtuális közelség – A földrajzi távolságokat áthidaló dimenzió?

A virtuális közelség az infokommunikációs technológia adta lehetőségek kiaknázását és igénybevételét jelenti a szervezetek között megvalósuló kapcsolatépítés és kapcsolattartás során. A virtuális közelség tanulmányozását a feltáró, szakértői mélyinterjúk során kapott információk és javaslatok alapján vontam be a kérdőíves megkérdezésbe, amelynek elemzését a földrajzi közelséggel összefüggésben végeztem.

Ahogy a 4.2.3 alfejezetben ismertetésre került, valamennyi külföldi szervezeti partnerrel realizálódó együttműködés során a legalább eseti jellegű személyes találkozás szükséges. Amennyiben nem volt szükség folyamatos személyes kapcsolattartásra az adott kapcsolódás esetében, a vállalkozások azt is megjelölhették, milyen IKT eszközök révén jöttek létre az adott partnerkapcsolatok – akár teljes mértékben, akár részlegesen, áthidaló jelleggel vették igénybe a virtuális kommunikációs csatornákat.

Együttműködési típusonként több válaszlehetőséget is megjelölhettek a válaszadók. A 9. ábra szemlélteti a négyféle kommunikációs csatorna alkalmazásának gyakoriságát és megoszlását a külföldi partnerszervezetekkel megvalósuló közös kezdeményezések, együttműködések szerint.



9. ábra Kommunikációs eszközök alkalmazása együttműködési típusonként

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

A virtuális közelséget biztosító kommunikációs eszközök megfelelő lehetőséget nyújtanak a szervezetek számára, hogy külföldön elhelyezkedő partnereikkel – áthidalva a földrajzi

távolságokat – képesek legyenek a kapcsolattartásra és különféle együttműködések realizáljanak. Bár a 4.2.3 alfejezetben ismertetett adatok arról tesznek tanúbizonyságot, hogy napjainkban sem elhanyagolható a földrajzi közelség fontossága és szerepe, egyre inkább korlátozódik annak folytonos igénye. Erre az eseti jellegű személyes találkozások számának és arányának alapján is következtethetünk.

Az IKT eszközök révén viszont a személyes találkozások között eltelt időben is megoldott a kapcsolattartás, amelyeket a társas vállalkozások igénybe is vesznek. Az internet által biztosított virtuális tér az elsődleges csatorna, azon belül is az email alkalmazása – valamennyi együttműködés során a leginkább preferált kapcsolattartási módszer. Ahogy arra a feltáró mélyinterjúk is rámutattak, az email írott formában, visszakereshető módon ad lehetőséget az üzenetváltásra a felek között, gyors oda-vissza kommunikációt tesz lehetővé. A telefon használata szintén elterjedt szervezeti körben, alkalmazásának aránya néhány esetben (pl. konferenciák és különféle erőforrások kölcsönzése) megközelíti az online térben realizálódó írásos kommunikációs csatorna használatára vonatkozó gyakorisági mutatókat.

Az egyéb online platformok – mint például a Skype beszélgetés, honlapok, vagy egyéb csevegő programok – használata elmarad valamennyi együttműködés esetében az email és a telefon alkalmazásától, leginkább információcserére (N=101) és tanácsadás (N=73) során használják.

Bár a kutatásnak nem célja az egyes kommunikációs felületek értékelése és részletes tanulmányozása a szervezetek közötti kommunikációban, a hagyományos levél háttérbe szorulása valamennyi együttműködési területen látványos. A szerződéskötések alkalmával találkozunk magasabb aránnyal, amikor a szakértői interjúkon elhangzott észrevételek alapján valószínűleg a szerződések postai úton való eljuttatása e hagyományos formában történik.

A virtuális közelséget biztosító kommunikációs eszközök és csatornák a szervezetközi kommunikációban gyakori alkalmazásuk ellenére sem képesek teljes mértékben helyettesíteni a személyes kapcsolattartást. Legtöbbször – valamennyi együttműködési területet érintve – az eseti jelleggel megvalósuló személyes találkozások kiegészítéseként, az átmeneti földrajzi távolságokat áthidaló megoldásként jelennek meg a szervezetek külföldi kapcsolattartása során.

#### 4.2.5 A kultúra átható jellege és a kulturális közelség relevanciája

Az elméleti összefoglalás során ismertetett közelség-dimenziók újragondolásakor, az összegyűjtött közelség-elemek kategorizálásakor arra a következtetésre jutottam, hogy valamennyi faktor a nemzeti kultúra által determinált. Különösen akkor érvényes ez a következtetés és kerül előtérbe a kultúra meghatározó szerepe és hatása, ha nemzetközi szinten végzünk összehasonlítást és elemzést. Ezt alapul véve, a földrajzi és a virtuális közelség-dimenziók mellett az ún. kulturális közelség-dimenziót definiáltam, amely további aldimenziókat foglal magában.

A kulturális közelség-elemeket a kérdőíves felmérés során skálás kérdésként megfogalmazott állítássá formáltam, melyeket 1-5-ös skálán kellett a kitöltőknek értékelniük, az adott állítás információszerzésben és kapcsolatok építésében betöltött szerepének fontossága megítélése alapján. A közelség-dimenziók rendszerét, valamint a kulturális közelség-dimenziók struktúráját a 13. táblázatban ismertettem, jelen alfejezetben kivonatolva mutatom be a kulturális közelség-dimenziókat és a dimenziókon belül definiált közelség-elemeket, amelyek által könnyebben és adekvát módon azonosíthatóak az egyes dimenziók:

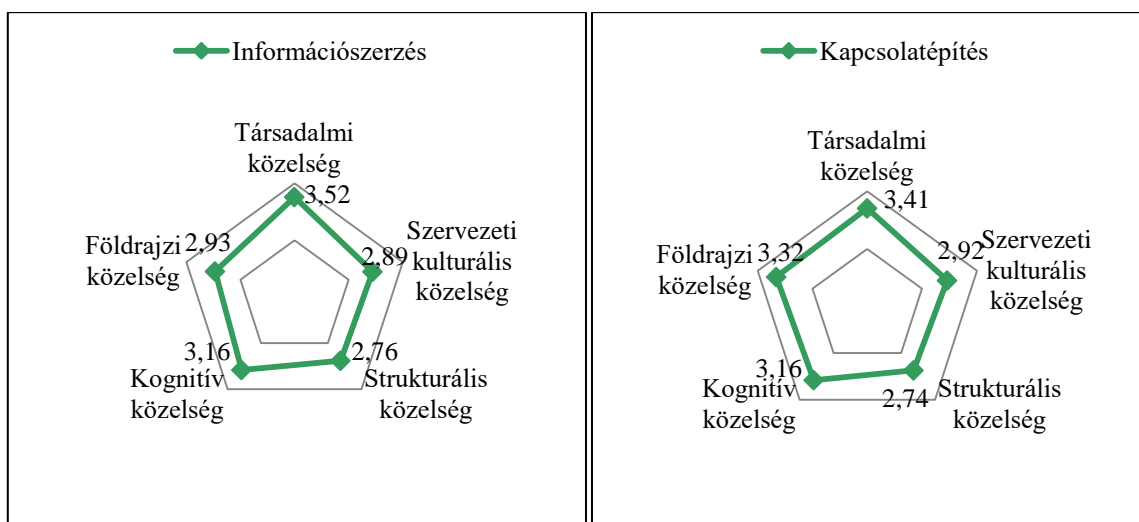
- a szervezeti kulturális közelség magában foglalja egyrészt a szervezeti felépítés és struktúra, másrészt a szervezeti kultúra hasonlóságát,
- a társadalmi közelség kiterjed az interperszonális kapcsolatokra (baráti, családi kapcsolatok) és a bizalomra épülő, hosszú távú szervezeti kapcsolatokra,
- a kognitív közelség a hasonló tapasztalatokra, készségekre, valamint a közös vagy hasonló tudásbázisra mint közelség-elemekre osztható,
- a strukturális közelség az azonos iparági vagy azonos területen való működést, a klasztertagságot vagy egyéb hálózati tagságot, a hasonló adminisztratív eljárásrendet, valamint a hasonló szabályozást jelenti.

Bár a földrajzi közelséget kétféle aspektusból tanulmányoztam a kérdőíves felmérés során – lásd 4.2.3. alfejezet –, annak információszerzésben és együttműködésekben megfigyelhető fontosságát a kulturális közelség-elemekkel együttesen is vizsgáltam. Az információcsere mint együttműködési platform esetében – ahogy az a korábbi kérdések során alátámasztásra került – a földrajzi közelség szükségessége háttérbe szorul, a különféle virtuális kommunikációs eszközök (elsősorban email és telefon) alkalmazása preferált.

A földrajzi közelség fontosságának információszerzésben betöltött szerepét átlagosan 2,93-as relevanciájúnak értékelték a válaszadók, amely megfelel az előzőekben ismertetett tendenciáknak. A vállalkozások megközelítőleg harmada (N=203; 33,3%) szerint napjainkban

sem elhanyagolható azonban az információforrások földrajzi közelsége. Amennyiben a földrajzi közelség külföldi szervezetekkel realizálódó kapcsolatépítésben betöltött funkcióját és fontosságát elemezzük, némileg magasabb átlagértéket láthatunk (összesített átlag=3,32), azaz a kapcsolatépítésben fontosabbnak tartják, hogy a partner földrajzilag közelebb helyezkedjen el, mint az információszerzés során.

Azt is szerettem volna felmérni, hogy a földrajzi közelség fontosságának más tényezőkkel együttes értékelése milyen képet mutat a társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítése és információszerzése tekintetében. Összesítve a négy kulturális közelség aldimenzió információszerzésben, valamint kapcsolatépítésben játszott szerepének osztályozását, a következő összesített, átlagos fontossági indexeket kapjuk (10. ábra).



**10. ábra A kulturális és földrajzi közelség-dimenziók információszerzésben és kapcsolatépítésben betöltött szerepének összesített, átlagos fontossági indexe**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A mintában reprezentált társas vállalkozások (N=610) értékelését alapul véve, a vizsgált közelség-dimenziók fontosságának megítélése hasonló mintát követ a két vizsgált kapcsolódási pont esetében, azaz az információszerzés és a kapcsolatépítés területén. A kulturális közelség-dimenzióon belül a strukturális és a szervezeti kulturális közelség szinte alig mutat eltérést a két esetben, szerepüket tekintve a legkevésbé relevánsnak. A tudásbázis és a tapasztalatok, készségek hasonlóságát magába foglaló kognitív közelség-dimenzió mindkét esetben 3,16-os fontossággal szerepel.

Míg a földrajzi közelség az információszerzés során egyre kevésbé jelenik meg jelentős faktorként, addig az informális kapcsolatok, azaz a társadalmi közelség-elemei annál meghatározóbb értékelést kaptak (átlagos fontossági index=3,52). A külföldi kapcsolatlétesítések során a partner földrajzi elhelyezkedése a második lényeges elem (átlagos

fontossági index=3,32), a legfontosabb a kapcsolatépítések esetében is a társadalmi közelség-dimenzió.

Amennyiben az összesített (információszerzést és kapcsolatépítést is magában foglaló), átlagos fontossági indexet tekintjük át valamennyi vizsgált közelség-dimenzió esetében, akkor a következő rangsort kapjuk:

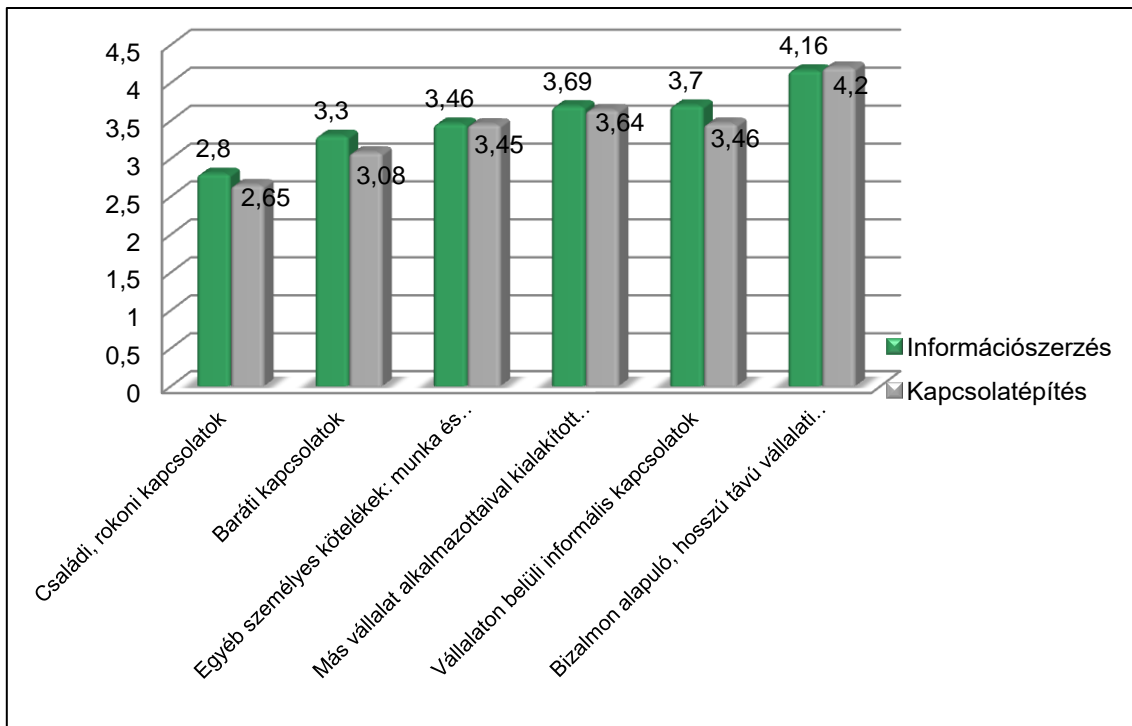
1. Társadalmi közelség – index: 3,47
2. Kognitív közelség – index: 3,16
3. Földrajzi közelség – index: 3,12
4. Szervezeti kulturális közelség – index: 2,91
5. Strukturális közelség – index: 2,75

Bár az átlagos fontossági indexek között mindössze tizedes nagyságrendű különbségek figyelhetők meg, a felállított sorrend további következtetések alapjául szolgál. Annak érdekében azonban, hogy mélyrehatóbb és átfogóbb képet kapjunk a közelség-dimenziók külföldi szervezatközi kapcsolatokat befolyásoló szerepéről, a dimenziókat alkotó közelség-elemek vizsgálatát kell elvégeznünk.

Valamennyi közelség-dimenziót részletesen, az azokat alkotó közelség-elemeket tanulmányozva átfogóbb képet kapunk arról, mely tényezők fejtik ki leginkább hatásukat a szervezatközi kapcsolatok során.

A társadalmi közelség-dimenziót alkotó közelség-elemek összesítve a legjelentősebb, külföldi kapcsolatépítésre és információszerzésre hatást gyakorló tényezőket külön-külön tanulmányozva nem kapunk ennyire egységes képet. A 11. ábra mutatja a társadalmi közelség-elemek átlagos fontossági index értékeit, amelyek mutatják a bizalomra épülő, hosszú távú partnerkapcsolatok kiemelkedően fontos szerepét. Az információszerzés esetében az átlagos fontossági index 4,16; a kapcsolatépítés esetében ugyanez a mutatószám 4,2-es értékelést kapott. A társadalmi közelség-elemek közül a legkevésbé fontosnak az interperszonális kapcsolatokat tartják mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés esetében. A társadalmi közelség-elemek információszerzés és kapcsolatépítés során betöltött szerepe két esetben mutat eltérést: a baráti és a szervezeten belüli informális kapcsolatok az információszerzés során fontosabb szerepet játszanak a mintában szereplő vállalkozások szerint.





**11. ábra Társadalmi közelség-dimenzió elemeinek információszerzésben és kapcsolatépítésben betöltött szerepe**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A családi-rokoni, valamint baráti kapcsolatok kapnak a legkevésbé hangsúlyos szerepet, feltételezhetően azért, mert a kapcsolatépítés és információszerzés kizárólag a külföldi partnerekre vonatkoztatva került felmérésre, amely esetekben háttérbe szorul a vállalkozáson kívüli kapcsolati tőke.

A szervezeti kulturális közelséget alkotó elemek között nincs szignifikáns eltérés, a szervezeti felépítés hasonlósága 2,94-es átlagos fontosságú, a szervezeti kultúra hasonlósága 2,875-ös átlagos fontosságú az információhoz való hozzáférés és a kapcsolatbővítés esetében. A mélyinterjúk során elhangzott észrevételekkel összhangban, a kérdőíves megkérdezés is bebizonyította, hogy a szervezeti kultúra és a szervezet felépítése (például mérete) nincs releváns hatással egyik, külföldi partnerek felé irányuló együttműködési dimenzióra sem.

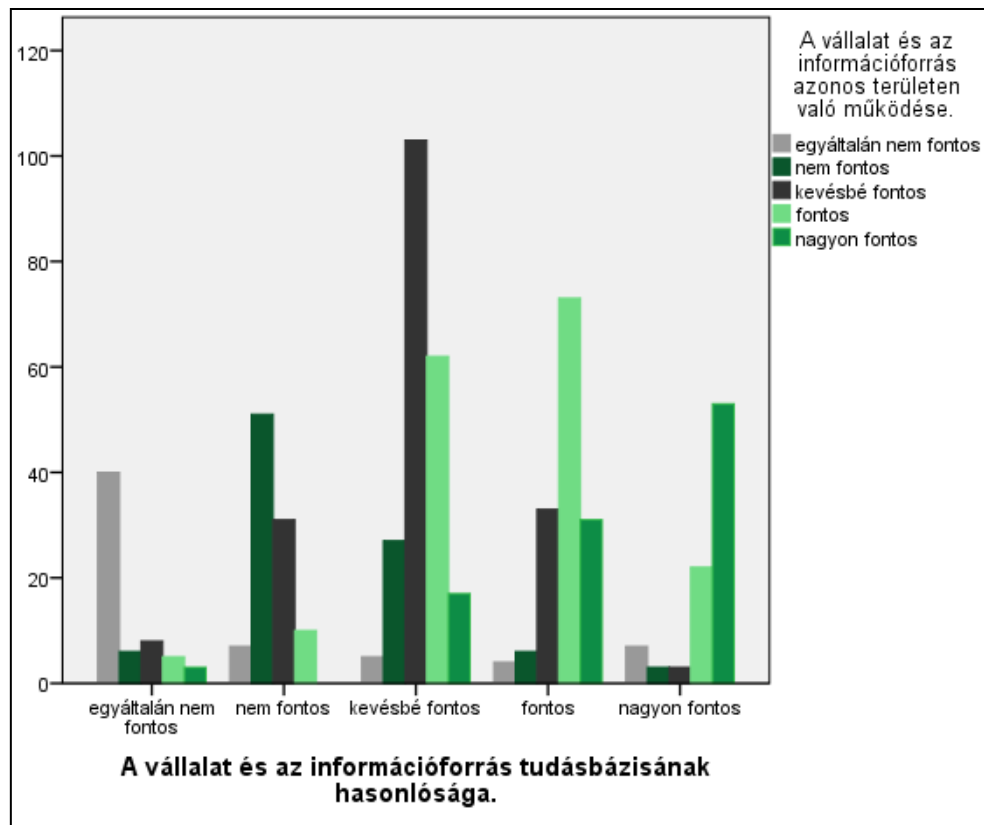
A feltáró, szakértői mélyinterjúk alkalmával megkérdezett vállalatvezetők véleményét figyelembe véve, a strukturális közelség-dimenzióján belül a vállalkozás szempontjából fontos külső, illetve belső strukturális elemeket külön-külön is megvizsgáltam. Míg a szervezeti aspektusból külső tényezők (az iparági/üzletági elhelyezkedés és a hálózati szervezeti tagság) összesített átlagos fontossági indexe 2,84, a szervezeti belső tényezők (eljárásrend és szabályozások) összesítve két tizeddel alacsonyabb értékelést (index=2,65) kaptak. Habár a kérdőívet megválaszoló társas vállalkozások értékelése szerint is van eltérés a

strukturális közelség-dimenziót alkotó elemcsoportok között, a különbség nem figyelemre méltó, messzemenő következtetések levonása nem lehetséges.

A vállalatvezetőkkel készített interjúk során arra is fény derült, hogy a tudásbázis és a tapasztalatok hasonlósága nagymértékben függ a vállalkozás iparági/üzletági elhelyezkedésétől – azaz a külső strukturális közelség-elemek, különösen az iparági egyezőség, összefüggést mutatnak a kognitív közelség-dimenziójával. Utóbbi szerepet játszik abban, hogy a vállalkozások az adott információt képesek-e értelmezni, illetve kapcsolataik partnertípusok szerinti orientációját is befolyásolja. Keresztábra-elemzést végeztem annak érdekében, hogy feltárjam, hogy az iparági elhelyezkedés és a tudásbázis hasonlóságának fontossága közötti változókapcsolatot. Az elemzéseket változópáronként folytattam, az alábbi elvek szerint:

- tudásbázis hasonlósága és iparági egyezőség az információszerzés területén,
- tapasztalatok, készségek hasonlósága az információszerzés területén,
- tudásbázis hasonlósága és iparági egyezőség a kapcsolatépítés során,
- tapasztalatok, készségek hasonlósága a kapcsolatépítés során.

Mind a négy esetben szignifikáns, és közepesen erős változókapcsolatot mutatott az elemzés, amely arra utal, hogy amelyik vállalkozás az azonos iparágban tevékenykedést relevánsnak tartotta a külföldi szervezetközi együttműködések során, az a kognitív közelség-elemeket is hasonlóan fontosnak értékelte. Példaképpen, aki 4-es fontossággal értékelte az iparági egyezőséget, az többnyire ugyanilyen fontosságúnak ítélte meg a tudásbázis és a tapasztalatok, készségek hasonlóságát is.



**12. ábra Keresztábra-elemzés – Közelség-elemek közötti változókapcsolat**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A keresztábrák, valamint az adatokat illusztráló oszlopdiagramok megjelenítik a változók értékelésének együttmozgását – a 12. ábra a tudásbázis hasonlósága és az információforrással egy iparágban való vállalati tevékenység közötti kapcsolatot mutatja<sup>49</sup> (N=610,  $\chi^2=536,562$ , df=16, p=0,000, Cramer V=0,469, p=0,000).

<sup>49</sup> A további három keresztábra-elemzés alapján készített oszlopdiagram a 9. mellékletben megtekinthető.

#### **4.2.6 Klaszterelemzés – A társas vállalkozások csoportosítása a közelség-dimenziók értékelése mentén**

Annak érdekében, hogy részletesen megvizsgáljam a kérdőíves megkérdezésben résztvevő társas vállalkozások külföldi kapcsolatrendszerait, valamint a közelség-dimenziókra és közelség-elemekre vonatkozó értékelését, és az ezekben megfigyelhető különbségeket az egyes vállalati attribútumok mentén, klaszterelemzést végeztem. A klaszterelemzés olyan módszerek összessége, amely a megfigyelési egységeket viszonylag homogén csoportokba, úgynevezett klaszterekbe rendezi. Mindegyik klaszter elemei hasonlóak egymáshoz és különböznek más klaszterek elemeitől (Sajtos – Mitev 2007).

A mintában szereplő vállalkozások klaszterekbe sorolhatóak, vagyis csoportosíthatóak a földrajzi és a kulturális közelség-dimenziók, attitűdállítások formájában szereplő állítások figyelembe vételével. A hiányzó értékek ellenőrzését követően mind a 610 vállalkozás bevonható a többváltozós statisztikai elemzésbe. A klaszterelemzést a kérdőívben szereplő, információszerzésre vonatkozó 15 attitűdállítással végeztem el. A földrajzi és a kulturális közelség-dimenziók és -elemek relevanciáját az információszerzés és a kapcsolattartás során is vizsgáltam, egyező attitűdállítások alkalmazásával. A klaszterelemzésbe az információszerzésre vonatkozó állításokat vontam be, a kapcsolattartást érintő eredményeket a továbbiakban e klaszterek szerint értelmezem.

A klaszterelemzés egyik alapfeltétele a kiugró értékek kiválogatása, melyet ez esetben is ellenőriztem – kiugró értékek nincsenek, mert az egyes változók standardizált értékek, így a feltétel teljesült. A vállalkozások csoportosításához a hierarchikus klaszterelemzést, azon belül a Ward-féle eljárást választottam, távolságmérték esetében pedig a négyzetes euklideszi távolság elvét alkalmaztam. Az összevonáson alapuló eljárás közül a Ward-féle az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer, mely azokat a klasztereket vonja össze, melyeknél az összevonás során a legkisebb lesz a belső szórásnégyzet növekedése (Malhotra 2005). A klaszterek számának meghatározására számos lehetőség áll rendelkezésre, jelen esetben az összevonási séma, a dendrogram alkalmazása mellett a klaszterek relatív méretét vettem alapul. Az átlagszámítás segítségével megtekinthető, hogy a három-, vagy négyklaszteres megoldás alapján az egyes klasztereket hány vállalkozás alkotja. A számítás elvégzését követően, a megoszlások kiegyenlítettségét figyelembe véve három klasztert alakítottam ki<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> A négyklaszteres megoldás esetében a megoszlások a következő mintát vették fel: 1. Klaszter: 99 vállalat, 2. Klaszter: 155 vállalat, 3. Klaszter: 149 vállalat és 4. Klaszter: 207 vállalat. A négy klaszter, bár számszerű megoszlás tekintetében viszonylag kiegyenlített, a négyből két klaszter nagymértékben hasonlít egymásra, mindössze egy állítás esetében mutat eltérést, így a 4 klaszterből álló csoportosítást elvettem. A kétklaszteres elemzés túl tág klasztereket eredményezett volna.

Tekintettel a klaszterekben szereplő vállalkozások közelség-elemekre vonatkozó fontossági értékelésére, a három klaszter a földrajzi közelség és a kulturális közelség-dimenziók relevanciájának megítélése szerint mutat különbségeket (17. táblázat).

**17. táblázat Klaszterelemzés**

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
Családi, rokon kapcsolatok.	3,17	3,30	1,97
Baráti kapcsolatok.	3,60	3,60	2,71
Vállalaton belüli informális kapcsolatok.	3,85	3,34	3,78
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.	3,83	3,27	3,85
Egyéb személyes kötelékek: munka és lobby kapcsolatok.	3,77	3,03	3,40
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.	4,28	3,73	4,35
Az információforrás földrajzi közelsége.	3,33	2,39	2,84
A vállalat és az információforrás szervezeti felépítésének hasonlósága.	3,67	1,75	2,87
A vállalat és az információforrás szervezeti kultúrájának hasonlósága.	3,66	1,65	2,82
A vállalat és az információforrás (technológiai) tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.	3,77	2,05	3,26
A vállalat és az információforrás tudásbázisának hasonlósága.	3,83	2,14	3,14
A vállalat és az információforrás azonos területen való működése.	3,88	2,11	3,39
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.	3,27	1,41	2,13
A vállalat és az információforrás hasonló adminisztratív eljárásrendet követ.	3,49	1,53	2,27
A vállalat és az információforrás hasonló szabályozások szerint működik.	3,61	1,67	2,58
<b>Vállalkozások száma klaszterenként (db)</b>	<b>248</b>	<b>155</b>	<b>207</b>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A 17. táblázat adatai alapján a kialakított 3 klaszter között lényeges különbségek mutatkoznak az egyes közelség-elemek értékelései között, melyekre a diszkriminancia elemzés mutatott ki. Azok a vállalkozások, amelyek az 1. klaszter tagjai (N=248), valamennyi közelség-elemet az átlagosnál fontosabbnak értékelték, míg a második, legalacsonyabb elemszámú klaszterbe tartozó vállalkozások (N=155) a baráti és családi, rokon kapcsolatokat kimagaslóan relevánsnak ítélik meg, ám az összes többi közelség-elemet és a földrajzi közelséget is kevésbé fontosnak tartják. A 3. klasztert alkotó társas vállalkozások (N=207) a közelség-elemek túlnyomó részét átlagosnak, átlag közelinek értékelték, ám az informális személyközi kapcsolatok esetében a legalacsonyabb értékelést adták. Valamennyi klaszter esetében közös, hogy a bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok mint legrelevánsabb

közelség-elemek jelennek meg az információszerzésben. Ahhoz azonban, hogy a klaszterekről átfogóbb képet kapjak, további változók bevonásával mutatom be a három klasztert.

A vállalatok mérete szerinti klaszterjellemezés bemutatására keresztábra-elemzést alkalmaztam, amely szignifikáns, bár viszonylag gyenge erősségű változókapcsolatot mutatott ( $N=610$ ,  $\chi^2=37,607$ ,  $df=6$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,176$ ,  $p=0,000$ ). Az 1. klaszter tömöríti a legtöbb kkv-t és nagyvállalatot, a közepes vállalatok 48,7%-a ( $N=74$ ) is e klaszter tagja. A második klaszterben a mikro- és kisvállalatok dominanciája figyelhető meg, esetükben különösen magas értékeket kaptak a társadalmi közelség-elemek, azon belül is a családi és baráti kapcsolatok. A harmadik vállalatcsoport a teljes vállalati minta ( $N=610$ ) vállalati méret szerinti megoszlását tükrözi, a mikro- és kisvállalatok aránya e klaszterben a legalacsonyabb.

Az éves árbevétel szerinti klaszterjellemezés összhangban van a foglalkoztatottak száma alapján kialakított vállalati méret szerinti megoszlással, míg az 1. klaszter fogja össze a legtöbb magas éves árbevétellel rendelkező vállalatot, a 2. klaszterben találjuk a kevesebb árbevételű vállalatokat.<sup>51</sup> Ugyancsak a második klaszter foglalja magában a legkevesebb, külföldi tulajdonnal rendelkező céget ( $N=28$ ).<sup>52</sup>

A vállalkozások klaszterszerkezeti tagsága tekintetében az első csoport mutat kimagasló arányt azokból a vállalkozásokból, akik rendelkeznek tagsággal ( $N=46$ ), illetve azokból, akik bár nem rendelkeznek, tervezik a taggá válást ( $N=51$ ).<sup>53</sup> Az összevont nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlás az egyes klaszterek esetében nem mutat jelentős eltéréseket, valamennyi klaszterben a szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások képviselik a legmagasabb arányt, az első klaszterben található a legtöbb iparban ( $N=55$ ) és építőiparban ( $N=29$ ) működő társas vállalkozás.<sup>54</sup> A 18. táblázat összegzi a három klaszter és az azokat alkotó vállalkozások főbb jellemzőit. A táblázat mutatja a vállalkozásokra vonatkozó főbb ismérvek mellett, azok külföldre irányuló partnerkapcsolatai alapján történő jellemzését is, kitérve a múltbeli, a jelenlegi összesített, valamint a tervben lévő kapcsolatépítésekre. A külföldi kapcsolatépítések és a klaszterek közötti változókapcsolatok kimutatására szintén a keresztábra-elemzést alkalmaztam, valamennyi partnertípus és időintervallum esetében külön-külön. Bár az SPSS 22.0 program segítségével végzett elemzések nem mindegyike mutat szignifikáns változókapcsolatot, a gyakorisági megoszlások iránymutatóak.

<sup>51</sup> A kapcsolat kimutatására alkalmazott keresztábra-elemzés szignifikáns, bár gyenge változókapcsolatot mutatott -  $N=610$ ,  $\chi^2=45,361$ ,  $df=14$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,193$ ,  $p=0,000$ .

<sup>52</sup> A kapcsolat kimutatására alkalmazott keresztábra-elemzés szignifikáns, bár gyenge változókapcsolatot mutatott -  $N=610$ ,  $\chi^2=23,828$ ,  $df=2$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,199$ ,  $p=0,000$ .

<sup>53</sup> A kapcsolat kimutatására alkalmazott keresztábra-elemzés szignifikáns, bár gyenge változókapcsolatot mutatott -  $N=610$ ,  $\chi^2=26,942$ ,  $df=4$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,149$ ,  $p=0,000$ .

<sup>54</sup> A kapcsolat kimutatására alkalmazott keresztábra-elemzés nem szignifikáns, nem mutatott változókapcsolatot -  $N=610$ ,  $\chi^2=4,462$ ,  $df=6$ ,  $p=0,614$ , Cramer  $V=0,060$ ,  $p=0,614$ .

18. táblázat Klaszterek jellemzése

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
<b>Vállalati méret</b>	Többségben a KKV-k (N=147) és nagyvállalatok (N=65).	Mikro- (N=49) és kisvállalatok (N=60) dominanciája.	Mikrovállalatok alacsony aránya, kkv-k (N=58 és 54) és nagyvállalatok aránya (N=62) kiegyenlített.
<b>Éves árbevétel</b>	Közepes és magas árbevétel aránya a legnagyobb.	20 millió Ft alatti árbevétel aránya a legmagasabb.	Közepes és 1 milliárd Ft-nál több árbevételű vállalkozások dominálnak.
<b>Külföldi tulajdon</b>	A vállalkozások harmadában van külföldi tulajdon.	A vállalkozások ötöde rendelkezik külföldi tulajdonnal.	A vállalkozások 42,4%-a rendelkezik külföldi tulajdonnal.
<b>Összevont nemzetgazdasági ágak szerinti főtevékenység</b>	Szolgáltatások kimagasló aránya mellett az iparban és építőiparban tevékenykedő vállalkozások aránya is magas.	Szolgáltatások aránya kimagasló.	Szolgáltatások aránya kimagasló.
<b>Klasztertagság</b>	A klasztertagok és tervben lévő tagság aránya a legmagasabb.	A klasztertagok és tervben lévő tagság aránya a legalacsonyabb.	A klaszter vállalkozásainak negyede rendelkezik tagsággal, illetve tervezi azt.
<b>2014-2016 közötti külföldi kapcsolatépítések</b>	Leginkább összetett múltbeli kapcsolatépítési aktivitás jellemző, valamennyi partnertípus esetében a legmagasabb aktivitást mutatja.	Legkevésbé összetett múltbeli kapcsolatépítési aktivitás, valamennyi partnertípus esetében a legalacsonyabb aktivitás figyelhető meg.	Átlagosan összetett múltbeli kapcsolatépítési aktivitás, valamennyi partnertípus esetében megközelíti az 1. klaszter arányait.
<b>2017-2019 között tervezett külföldi kapcsolatépítések</b>	Leginkább összetett tervezett kapcsolatépítési aktivitás jellemzi, valamennyi partnertípus esetében a legmagasabb a tervezett kapcsolatok száma, aránya.	Legkevésbé összetett jövőbeli kapcsolatépítési aktivitás, valamennyi partnertípus esetében a legalacsonyabb tervben lévő aktivitás figyelhető meg. A tervben lévő kapcsolatlétesítések száma magasabb, mint a megvalósult kapcsolatok száma.	Átlagosan összetett jövőbeli kapcsolatépítési aktivitás jellemzi, valamennyi partnertípus esetében megközelíti az 1. klaszter arányait. A külföldi felsőfokú oktatási intézmények felé nyitás a leginkább preferált irány.
<b>Összes külföldi partner</b>	A jelenlegi összesített külföldi partnerszám összhangban van a kapcsolatépítési aktivitással, valamennyi partnertípus esetében.	Alacsony külföldi partnerszám figyelhető meg valamennyi partnertípus esetében.	A külföldi partnerszám a vállalati méret szerinti megoszlást tükrözi, a kevés, a közepes és a sok partner partnertípusonként hasonló mintát követ.

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

A klaszterek vállalati attribútumokon túlmutató elemzése során kirajzolódott, hogy a külföldi partnerekkel létesített kapcsolatok – mind az elmúlt 3 év során, mind az összesített külföldi partnerek száma szerint – a vállalati mérettel összefüggést mutatnak, amely a klaszterek elkülönülésének is az egyik alapja. A 3. klaszter esetében valamennyi vizsgált vállalati méretkategória a valóságban is megfigyelhető megoszlási mintát követi, a vizsgált változók tekintetében általában átlagos értékeket találunk.

Annak érdekében, hogy a klaszterek alaposabban, részletesebben jellemezhetőek legyenek, a kialakult csoportok esetében a tanulmányozott közelség-dimenziókat is megvizsgáltam. A klaszterelemzést a kulturális közelség-elemek, valamint a földrajzi közelség információszerzésben betöltött szerepének felmérésére szolgáló változók, attitűdállítások bevonásával végeztem el, amely alapvető eltérésekre mutat rá (19. táblázat 4. sora). A 19. táblázatban összegzem a három klaszter közelség-dimenziókra vonatkozó értékelését.



19. táblázat A közelség-dimenziók és közelség-elemek szerepe klaszterek szerint

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
<b>Földrajzi közelség fontossága</b>	Partnertípusok szerint: legmagasabb átlagértékek. Az információszerzés és kapcsolatépítés során a klaszterek közül a legrelevánsabbnak (átlag=3,33 és 3,70) értékelték.	Partnertípusok szerint: legalacsonyabb értékek. Az információszerzésben és kapcsolatépítésben játszott szerepét a legkevésbé fontosnak (átlag=2,39 és 2,90) e klasztertagok tartják.	Partnertípusok szerint: átlagos értékek. Információszerzésben: átlagos fontosságú (2,84). Kapcsolatépítés során: klaszterek között átlagos, közepes fontosságú (3,18).
<b>Földrajzi közelség folyamatosságának szükségessége</b>	A szerződés-kötések, és termék- és technológia-fejlesztés esetében a folyamatos személyes kapcsolattartás preferált, a többi esetben az eseti.	Minden együttműködés esetében a 3 klaszter közül e klaszternél a legmagasabb a személyes kapcsolattartást nem igénylő vállalkozások aránya.	Az eseti személyes kapcsolattartás preferált valamennyi együttműködés esetében.
<b>Virtuális kommunikációs csatornák használata</b>	Szerződés-kötések alkalmával a legmagasabb a telefon alkalmazásának gyakorisága a klaszterek közül. A többi esetben az email preferenciája jelenik meg.	Leggyakrabban az emailt alkalmazzák, melyet a telefonhasználat követ. A klaszter esetében a legalacsonyabb a postai levél és az egyéb online felületek igénybe vétele.	A munkaerő és egyéb erőforrások kölcsönzése esetében a telefonhasználat a leginkább preferált, valamennyi egyéb együttműködés során az email és az egyéb online felületek alkalmazása.
<b>Kulturális közelség-elemek információszerzésben betöltött szerepének értékelése</b>	Valamennyi közelség-elemet az átlagosnál fontosabbnak értékelték.	A társadalmi közelség-elemeket az átlagosnál fontosabbnak, a többi dimenzió elemét az átlagnál alacsonyabbnak értékelték. A legrelevánsabb a családi, baráti kapcsolatok.	A társadalmi közelség informális kapcsolódásai (családi, baráti reláció) a legkevésbé relevánsak, a többi elem átlagos.
<b>Kulturális közelség-elemek kapcsolatépítésben betöltött szerepének értékelése</b>	Valamennyi közelség-elemet az átlagosnál fontosabbnak értékelték.	A társadalmi közelség-elemeket az átlagosnál fontosabbnak, a többi dimenzió elemét az átlagnál alacsonyabbnak értékelték. A legrelevánsabb a családi, baráti kapcsolatok.	A társadalmi közelség informális kapcsolódásai (családi, baráti reláció) a legkevésbé relevánsak, a többi elem átlagos.

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A földrajzi közelség napjaink külföldre irányuló szervezetközi kapcsolataiban betöltött szerepét több szempontból is elemeztem. Az egyes partnertípusok esetében minősítésre kerülő földrajzi közelség relevanciája a klaszterek között eltérést mutat, mind az információszerzésben, mind a kapcsolatépítésben betöltött szerepe esetében.

A klaszterek közötti válaszok egybevágó mintát mutatnak. Míg az első klaszter azokat a vállalkozásokat tömöríti, amelyek a minta összes vállalkozása közül a leginkább fontosnak tartják a földrajzi közelséget külföldi partnereikhez – valamennyi aspektust figyelembe véve –, addig a második klaszter esetében a legalacsonyabb értékeket találjuk. A harmadik klaszter az átlagos értékelést adó vállalkozásokat foglalja magában.

A földrajzi közellét kapcsolatépítés során értékelt fontossága mindhárom klaszter szerint a legmagasabb (1. klaszter: 3,70; 2. klaszter: 2,90; 3. klaszter: 3,18 összesített átlagos fontossági index), vagyis ezen együttműködési típus során számít leginkább a hagyományos értelemben vett közelség.

A személyes találkozás, kapcsolattartás szükségességének felmérése különféle együttműködési platformok esetében szintén a földrajzi közelség vizsgálatára vonatkozott, másféle aspektust alkalmazva. A klaszterek között releváns különbségek figyelhetők meg abban a tekintetben, hogy többnyire milyen mértékben igénylik a személyes kapcsolattartást. Az első klaszter a beszállítókkal és ügyfelekkel kötött/kötendő szerződések, valamint a termékfejlesztés és -gyártás, és technológia-fejlesztés esetében a folyamatos személyes kapcsolattartást preferálja, a közös projektek, konferenciák és rendezvények, marketing, erőforrások kölcsönzése, információcsere és tanácsadás során pedig az eseti jellegű személyes kapcsolattartást részesítik előnyben. A harmadik klaszter az elsővel ellentétben valamennyi együttműködés, illetve közös kezdeményezés esetében az eseti jellegű face-to-face kapcsolattartást helyezi előtérbe. A második klaszter szerint szintén az ad-hoc földrajzi közelség szükségessége kiemelkedő, ám a másik két klaszterhez képest a személyes találkozást nem igénylő vállalkozások száma és aránya is e klaszter esetében a legmagasabb.<sup>55</sup>

A földrajzi és kulturális közelség-dimenziók információszerzésben betöltött szerepének értékelése alapján került elvégzésre a klaszterelemzés, amely releváns, klasztereket megkülönböztető ismérvekre hívta fel a figyelmet. A kulturális közelség-elemek kapcsolatépítésekben vizsgált fontosságának értékelése tükrözi az információ megszerzése

---

<sup>55</sup> A klaszterek földrajzi közelség folyamatos szükséglete szerinti jellemzésére keresztábra-elemzést végeztem, a kérdőívben szereplő 11 együttműködési típusra vonatkozóan. A keresztábra-elemzések nem minden esetben mutattak szignifikáns változókapcsolatot, a klaszterek különbözőségére mégis valamennyi esetben rámutattak. A keresztábra-elemzésekhez tartozó mutatószámokról a 11. melléklet ad áttekintést.

során adott minősítést valamennyi esetben – a három klaszter esetében ugyanazon mintázatot követi a megoszlásuk és átlagos értékelésük.<sup>56</sup>

A virtuális kommunikációs csatornák együttműködési típusokban való alkalmazási preferenciái nem mutatnak jelentős eltéréseket az egyes klaszterek között. Az email a legelterjedtebb és leggyakrabban alkalmazott kommunikációs csatorna valamennyi klaszter vállalkozása számára. A szerződéskötések esetében – mind a beszállítókkal, mind az ügyfelekkel – a telefonhasználat az 1. klaszter esetében a legmagasabb arányú. A harmadik klaszter használja leggyakrabban a klaszterek közül a szerződéskötések során a tradicionális, postai úton továbbított levelet, a termék- és technológia-fejlesztés során az online felületek (az email és az egyéb online csatornák) igénybe vételenek aránya e klaszter esetében a legmagasabb. A munkaerő és egyéb erőforrások kölcsönzése esetében megfigyelhető különbség, hogy míg az első klaszter tagjai a telefont, addig a harmadik klaszter vállalkozásai az emailt részesítik előnyben. Az információcsere során mindhárom klaszter az email-es kapcsolattartást preferálja, melyet a telefonhasználat követ gyakoriság alapján.<sup>57</sup>

A 18. és a 19. táblázatban ismertetett ismérvek alapján a három klaszter alapvető különbséget mutat, tekintettel a főbb attribútumokra klaszterenként, a klaszterek a következő módon jellemezhetőek:

- klaszter: egy kiterjedt és sűrű pókhálóhoz hasonlító elrendezést mutat a szervezeti kapcsolatok tekintetében, amelyek kialakításához és fenntartásához mind a földrajzi közelségnek (azon belül a folyamatos földrajzi egymásmellettségnek), mind a kulturális közelségnek kiemelkedő szerep jut;
- klaszter: független, leginkább interperszonális, családi kötélekkel kapcsolódó pontok halmaza a térben, kis létszámú munkavállalókat foglalkoztató vállalkozások, amelyek esetében kevésbé releváns a földrajzi közelség;
- klaszter: az első és a második klaszter közötti átmenetet képviselő vállalkozásokat tömörítő csoport, amely valamennyi vizsgált dimenzió esetében átlagos értékeket mutat.

---

<sup>56</sup> A földrajzi közelség és a kulturális közelség-dimenziók elemeinek kapcsolatépítésben betöltött szerepének értékelése alapján a három klaszter jellemzésére diszkriminancia elemzést végeztem, melynek részletesen eredményét a 10. számú mellékletben ismertetem.

<sup>57</sup> A virtuális kommunikációs csatornák alkalmazásának kimutatása az egyes klaszterek esetében a keresztábra-elemzések elvégzésével történt. A valamennyi együttműködési típus és csatorna esetében lefuttatott vizsgálat mindössze 3 esetben jelez szignifikáns összefüggést, ám a táblázatok számszerű és arány adatai bizonyos esetekben mutatják az egyes klaszterek preferenciáit.

A kulturális közelségdimenzióhoz csatolt közelség-elemek alapvetően két részre oszthatóak az elvégzett klaszterelemzés alapján:

- a társadalmi közelséget alkotó közelség-elemekre, valamint
- a strukturális, szervezeti kulturális és kognitív közelség-dimenziókat felépítő közelség-elemekre.

A társadalmi közelség-elemek között további belső eltérés fedezhető fel, így különbséget kell tenni az informális, személyközi kapcsolódások (baráti és családi kapcsolatok), valamint a vállalkozáshoz kötődő kapcsolatok (munka és lobbykapcsolatok, bizalomra épülő partnerkapcsolatok, stb.) között. Mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés során betöltött szerepük fontosságának értékelésekor eltérések figyelhetők meg, továbbá a klaszterek képzése során is e tekintetben mutatkoztak meg a leglényegesebb differenciák.

Annak érdekében, hogy a kulturális közelség-dimenziók elemeit még részletesebben értékelni és csoportosítani tudjam, faktorelemzést végeztem, amely a változók számának redukálásán keresztül alátámaszthatja a kulturális közelség-dimenziók és közelség-elemek kategorizálását, továbbá a modellben elfoglalt helyük igazolását.

#### **4.2.7 Faktorelemzés – A kulturális közelség-elemek csoportosítása**

A faktorelemzés olyan statisztikai eljárást jelent, mely során az adatok csökkentését, valamint összegzését végezzük el. Az adatredukációs módszert a kulturális közelség-elemekhez párosított attitűdállítások (N=14) összegzésére alkalmaztam – mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés területén<sup>58</sup>. Az elemzéskor olyan változók közötti kapcsolatok vizsgálatára volt lehetőség, amelyek egymással kölcsönösen összefüggenek, ám e vizsgálat során nem kell megkülönböztetni a függő és független változókat. A statisztika segítségével azon túlmenően, hogy összevonhatóak és egyúttal csökkenthetőek a változók, a közelség-elemek csoportosítása is elvégezhető volt.

A faktoranalízis első lépéseként az adatok alkalmazhatóságának vizsgálata történt meg, melynek során a *Bartlett-tesztet*, valamint a *Kaiser–Meier–Olkin kritériumot* vettem figyelembe. A Bartlett-féle szferikus próba arra keresi a választ, hogy az alapsokaságban az egyes változók korrelálnak-e egymással. Természetesen a cél az, hogy a változók minél erősebben korreláljanak egymással.

A KMO-érték a másik tényező, amelyet figyelembe kell venni a faktoranalízis elvégzését megelőzően, ugyanis ez kifejezi azt, hogy meghatározzuk, hogy a változók mennyire

---

<sup>58</sup> Bár az állítások között a földrajzi közelségre vonatkozó állítás is szerepelt, mivel az teljesen önálló dimenziót képez, a faktorelemzésből kihagytam és az analízist a kulturális közelség-dimenziókhoz kapcsolt közelség-elemeket magában foglaló állítások bevonásával végeztem el.

alkalmasak az elemzés elvégzésére. Minél magasabb ennek a mérőszámnak az értéke, annál inkább alkalmazható a felmérés. A 20. számú táblázat a KMO-teszt eredményét mutatja az információszerzés esetében, és alátámasztja, hogy a lefuttatott faktorelemzés során a KMO értéke 0,819, valamint 0,807, amelyek nagyobbak, mint a kritikus 0,5-ös érték, sőt az előbb felvázoltak alapján nagyon jónak mondhatóak.

**20. táblázat Faktorelemzés alkalmazhatóságának vizsgálata**

KMO és Bartlett-féle szferikus próba			KMO és Bartlett-féle szferikus próba		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
		,819			,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3992,687	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4224,583
	df	91		df	91
	Sig.	,000		Sig.	,000

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A faktorelemzés elvégezhető és értelmezhető mindkét esetben. A következő lépésként meghatároztam a faktorok/főkomponensek számát. Számos módszer áll rendelkezésre, hogy ezt a műveletet elvégezhessük, én ezek közül a Kaiser-kritériumot, valamint varianciarányad technikát vettem figyelembe (Sreejesh et al. 2014). A Kaiser-feltétel esetében a sajátérték jelenik meg, továbbá kimondja, hogy csak azokat a faktorokat lehet bevenni, amelyek esetében a sajátérték legalább 1. Ez nagyon fontos kritérium, hiszen ha egy változó sajátértéke az 1 érték alá csökken, az azt jelenti, hogy kevesebb információval szolgál, így nem érdemes használni. A faktorextrakciós módszer eredményeként megkapjuk a rotálatlan faktorsúlymátrixot. A faktorsúly az eredeti változó és az adott faktor közötti korrelációt mutatja, amelynek értéke  $-1$  és  $+1$  között változhat. A faktorkiválasztás során előfordulhat, hogy olyan változók fognak korrelálni egy adott faktorral, amelyeknek semmi közük egymáshoz, ezáltal lehetlenné téve az értelmezést. Ebben segít a forgatás vagy rotáció. A faktorok rotálását Varimax módszerrel végeztem el.

**21. táblázat Rotált faktormátrix**

	Factor		
	1	2	3
A vállalat és az információforrás szervezeti kultúrájának hasonlósága.	<b>,855</b>	,109	,026
A vállalat és az információforrás szervezeti felépítésének hasonlósága.	<b>,791</b>	,145	,033
A vállalat és az információforrás (technológiai) tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.	<b>,763</b>	,146	-,079
A vállalat és az információforrás tudásbázisának hasonlósága.	<b>,706</b>	,101	-,032
A vállalat és az információforrás hasonló adminisztratív eljárásrendet követ.	<b>,667</b>	,114	,037
A vállalat és az információforrás hasonló szabályozások szerint működik.	<b>,635</b>	,144	-,005
A vállalat és az információforrás azonos területen való működése.	<b>,633</b>	,151	-,068
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.	<b>,527</b>	,113	,142
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.	,146	<b>,800</b>	,116
Egyéb személyes kötelek: munka és lobby kapcsolatok.	,150	<b>,652</b>	,184
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.	,130	<b>,494</b>	-,100
Vállalaton belüli informális kapcsolatok.	,154	<b>,473</b>	,332
Családi, rokoni kapcsolatok.	-,011	,011	<b>,868</b>
Baráti kapcsolatok.	-,032	,217	<b>,819</b>

Extraction Method: Maximum Likelihood.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A faktorelemzésbe bevont 15 attitűdállításból 3 faktor hozható létre (lásd 21. táblázat), mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés területén elvégezve a vizsgálatot. Mindkét esetben mind a három faktor esetében 1 felett van a sajátérték. A faktorok számát meghatározhatjuk a variancia összesített százaléka alapján. A társadalomtudományokban létezik egy minimális érték (60%), ami azt jelenti, hogy a faktoroknak meg kell őrizni az eredeti információtartalom minimum 60%-át. Az információszerzésre vonatkozó állítások esetében létrehozott 3 faktor a teljes variancia 62,3%-át magyarázza, vagyis az eredeti 15 változó helyett nyerünk hármat.<sup>59</sup> A kapcsolatépítésre vonatkozó állítások esetében létrehozott 3 faktor a teljes variancia 62,94%-át magyarázza, vagyis az eredeti 15 változót háromra redukálhatjuk, kb. 36%-os információ veszteség mellett, ami elfogadhatónak tekinthető.

<sup>59</sup> A faktorok számának meghatározására szolgáló elemzések a 12. és 13. számú mellékletekben találhatóak.

Összességében megállapítható, hogy az eredeti 15 változót 3 faktorba érdemes tömöríteni, figyelembe véve a sajátérték alakulását és a varianciahányadot. A 3 faktor a következő<sup>60</sup>:

1. 1.: A szervezet belső működéséből és mikrokörnyezetéből fakadó tényezők – Ide sorolhatjuk a strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség-dimenziókhöz tartozó valamennyi közelség-elemet, illetve állítást. Az első faktor magyarázza a teljes variancia 35,5%-át.
2. 2.: A társadalmi közelség-dimenzió szervezetközi kapcsolódásai – A faktorhoz a társadalmi közelség-dimenzió négy eleme tartozik:
  - vállalkozáson belüli informális kapcsolatok,
  - más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok,
  - egyéb személyes kötelékek (munka és lobby kapcsolatok), valamint
  - bizalmon alapuló, hosszú távú partnerkapcsolatok.

Ez a faktor a teljes variancia 17,93%-át magyarázza.

3. 3.: A társadalmi közelség-dimenzió személyes kapcsolódásai – Családi, rokoni, valamint a baráti kapcsolatok sorolhatóak a faktorhoz, amely a teljes variancia 10,15%-át magyarázza.

A faktoranalízis révén kimutatott faktorok egyrészt mutatják a strukturális, szervezeti kulturális és kognitív közelség-dimenziók szoros összekapcsoltságát, másrészt arra is rávilágítanak, hogy a társadalmi közelség-dimenzióhoz rendelt közelség-elemek nem egyenlő súllyal jelennek meg befolyásoló tényezőként a szervezetközi együttműködési kapcsolatokban. A vállalati, illetve szervezetek közötti kötelékeket érdemes különválasztani a személyes kapcsolódásoktól – ez egyrészt megmutatkozott az egyes közelség-elemek átlagos fontossági indexeinek áttekintése során, másrészt a faktorelemzés is rámutatott.

---

<sup>60</sup> Bár a faktorelemzést az információszerzés és a kapcsolatépítés vonatkozásában is elvégeztem a 14 attitűdállítás bevonásával, mivel az elemzések eredménye megegyezik – a faktorok ugyanazok, csupán a magyarázó erejükben figyelhető meg néhány tizedes eltérés – a faktorok kialakításakor az információszerzés esetében vizsgált változókat veszem figyelembe.

#### **4.2.8 A kérdőíves megkérdezés eredményei és a közelség-dimenziók újradefiniált modellje**

Az empirikus kutatás kvantitatív fázisában 610 Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl Régióban elhelyezkedő társas vállalkozás körében, kérdőíves megkérdezés formájában került sor az adatfelvételre, amely amellet, hogy az általános szervezeti kapcsolatok feltárását célozta, az e kapcsolatok során szerepet játszó közelség-dimenziók és közelség-elemek vizsgálatával foglalkozott.

A földrajzi közelség a közelség hagyományos értelmezése szerinti fizikai, térbeli közellétet jelenti, amely napjaink külföldre irányuló szervezatközi kapcsolataiban is szerepet játszik. A földrajzi közelség fontosságának megítélését azonban befolyásolja az, hogy milyen partnertípussal alakított, alakít a vállalkozás kapcsolatot, továbbá az is, hogy milyen együttműködésről, közös kezdeményezésről van szó. Míg a piaci funkciójú kapcsolatok esetében (vállalati mérettől és iparági elhelyezkedéstől függetlenül) fontosnak értékelt a földrajzi közelség, a nem gazdasági jellegű szervezeti partnerek irányában realizálódó kapcsolatok során háttérbe szorul. Az együttműködés formáját tekintve a földrajzi közelség relevanciájának értékelése tükrözi az partnertípusok esetében megfigyelhető eredményeket; az ügyfelekkel és a beszállítókkal kötött szerződések esetében a vállalkozások szükségét látják az eseti vagy folyamatos földrajzi közelség biztosítottóságának.

A földrajzi közelség szerepének értékelésén túl a vállalkozások arról is nyilatkoztak, hogy a térbeli közelség milyen mértékben szükségeltetik személyes kapcsolattartás formájában a különféle együttműködések során. A folyamatos földrajzi közelség az ügyfelekkel, vásárlókkal kötött szerződések esetében szükséges elsősorban, valamennyi egyéb együttműködés során az eseti jellegű, időszakos földrajzi közelség preferált.

A földrajzi háttérbe szorulását hangsúlyozó nézetek a virtuális terek és a virtuális közelség előtérbe kerülésére hívják fel a figyelmet, amelyben a valóságos terek jellemzésére alkalmazott terminológiát újragondolva, új értelmet nyerve használják. A virtuális platformok révén létrehozott terek és a terek összeköttetéséből eredő virtuális közelség a földrajzi távolságok áthidalását célozza, ezáltal segítve, megkönnyítve és leegyszerűsítve az egyének és szervezetek közötti kapcsolatok létrehozását, fenntartását. A virtuális közelség tanulmányozása közvetett módon történt meg a kérdőíves felmérésben: korábbi kutatások módszereit és eredményeit, valamint előzetes szakértői egyeztetéseket alapul véve kommunikációs csatornák és műfajok alkalmazásának gyakoriságát mértem fel a különféle együttműködések során.

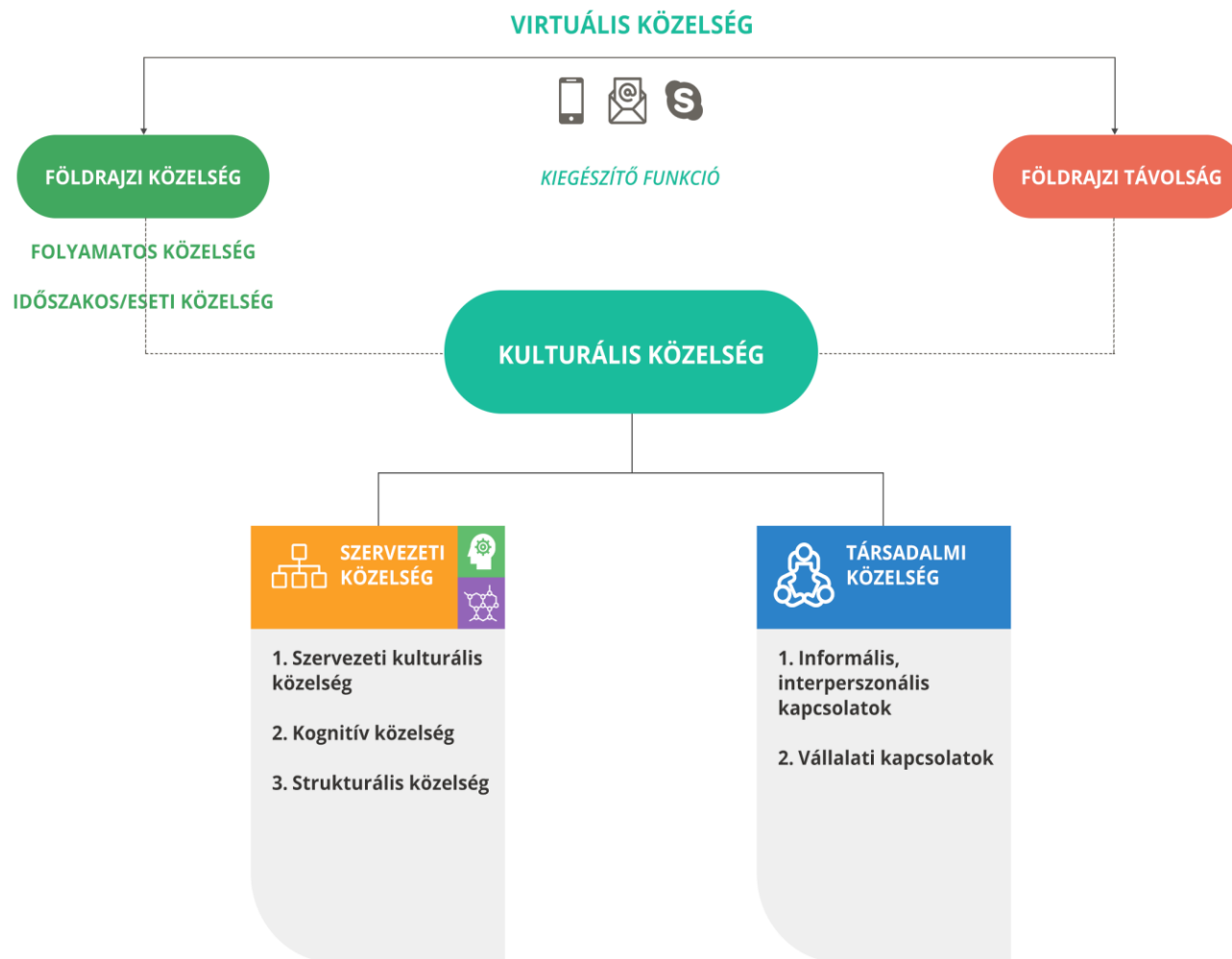


A virtuális platformként megjelenő kommunikációs eszközöket és csatornákat a szervezetek közötti kommunikációban gyakran alkalmazzák, biztosítva a virtuális közelséget, azonban ezek az eszközök mégsem képesek arra, hogy a személyes találkozásokat helyettesítsék. A virtuális közelséget megteremtő eszközökre a társas vállalkozások többnyire az átmeneti földrajzi távolságokat áthidaló megoldásként tekintenek; a kommunikációs csatornák igénybe vétele nem jelenti a személyes találkozások teljes háttérbe szorulását. A virtuális terek közül az email alkalmazása a legelterjedtebb a vizsgált vállalkozások körében, az egyéb online felületek kevésbé preferáltak.

A szervezeten belüli kapcsolatokat befolyásoló puha tényezők megnevezésére az értekezésben a kulturális közelség-dimenzió terminust alkalmazom, amely négy aldimenzióra osztható: a strukturális, a szervezeti kulturális, a kognitív és a társadalmi közelségre. Annak érdekében, hogy az egyes kulturális közelség-dimenziók között ne legyenek jelentéstartalmi átfedések, az egyes dimenziókhoz úgynevezett közelség-elemeket rendeltem, amelyekkel adekvát módon azonosíthatóak a dimenziók. A kérdőíves megkérdezés során a kulturális közelség-dimenziók és közelség-elemek vizsgálata kétféle aspektusból történt meg: egyrészt aszerint kellett értékelni az egyes elemek fontosságát, hogy azok milyen szerepet töltenek be az információszerzésben, másrészt aszerint, hogy ezek a közelség-elemek mennyire fontosak a kapcsolatépítések során. Ezáltal nemcsak a közelség-elemek, hanem a közelség-dimenziók is értékelésre kerülhettek (statisztikai elemzések elvégzését követően).

A faktorelemzés rámutatott arra, hogy a kulturális közelség aldimenziói közül hármat érdemes együtt kezelni (a strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség-dimenziók), mindazonáltal a társadalmi közelség-dimenzióon belül szükséges lenne elkülöníteni az interperszonális, családi és baráti kapcsolatokat, valamint a társas vállalkozási szintű kapcsolatokat. A klaszterelemzéssel a vállalkozások csoportosítását a közelség-elemek és a földrajzi közelség-dimenziók információszerzésben betöltött szerepének értékelése alapján végeztem el, amely ugyancsak megerősítette a kulturális közelség-aldimenziók modellben elfoglalt pozíciójának újragondolását. Míg a strukturális, szervezeti kulturális és kognitív közelség értékelése az egyes klaszterekben együttesen mozog, addig a társadalmi közelségen belül az interperszonális és a vállalati szintű kapcsolatok fontossága között lényeges eltérések mutatkoznak.

Az elméleti fejezetek során szintetizált és strukturált modellbe rendszerezett közelség-dimenziókat többféle aspektusból tanulmányoztam, a modell tesztelése, módosítása és kiegészítése az empirikus kutatások során feltárt információk, észrevételek alapján a következő (13. számú) ábrában összegezhető.



**13. ábra A közelség-dimenziók újradefiniált modellje**

*Forrás: Saját szerkesztés (2018)*

Összesítve a kérdőíves megkérdezés válaszait, elmondható, hogy a társas vállalkozások külföldi kapcsolatrendszerére hasonló jellegzetességeket és trendeket mutat, mint a korábbi szervezeti kutatások eredményei. Ugyan valamennyi vállalkozás legalább egy külföldi partnerkapcsolattal rendelkezik, a múltbeli, a meglévő és a jövőbeli kapcsolati irányok eltérőek. A kapcsolatépítési aktivitás komplexitása alacsonynak tekinthető, többnyire két partnertípussal építettek, illetve tervezik a kapcsolatépítést. Az egyes partnertípusokkal kialakult kapcsolatok közül a piaci funkciójú – beszállítói és értékesítési – kapcsolatok jelentik a legfontosabb irányokat.

A kapcsolatok földrajzi irány szerinti megoszlása esetében a térben legközelebb elhelyezkedő térség, Európa preferenciája figyelhető meg, azon belül is kiemelkedő az Európai Unió felé realizálódó kapcsolatok száma és aránya. A partnertípusok közül a felsőoktatási intézmények, valamint a kutatóintézetek azok, amelyek többnyire szomszédos országokban végzik tevékenységüket, és amelyekkel a vállalkozások kapcsolatot létesítettek, vagy tervezik annak kialakítását. Az Európán kívül eső térségek közül Ázsiában és Észak-Amerikában magas a piaci funkciójú partnerkapcsolatok száma; az együttműködések típusait tekintve a beszállítókkal kötött szerződések és a termék-, valamint technológia-fejlesztési tevékenységek többnyire az ázsiai kontinensen valósulnak meg.

A közelség-dimenziók külföldi kapcsolatokban betöltött szerepének megítélését többféle aspektusból is elvégeztem a kérdőíves kutatásban. A földrajzi közelség napjaink külföldre irányuló szervezeti kapcsolataiban releváns faktorként jelenik meg, a piaci funkciójú – beszállítói és ügyfelekkel létesített – kapcsolatokban szerepe fontos. A nem gazdasági jellegű szervezeti partnerekkel kiépített kapcsolatok esetében azonban a földrajzi közelség szerepe nem lényeges. A hagyományos, térbeli közelség fontosságának megítélése eltérést mutat a piaci és a nem gazdasági jellegű partnerkapcsolatok esetében. Míg a beszállítói és értékesítési relációkban az átlagosnál fontosabb a szerepe, a nem piaci alapú szervezetközi kapcsolatok során átlag alatti értékelés figyelhető meg.

A földrajzi közelség folytonosságának igénye személyes kapcsolattartás formájában került tanulmányozásra különféle együttműködési típusok esetében és az eredmények azt mutatják, hogy a szerződéskötések alkalmával napjaink külföldi szervezeti kapcsolataiban továbbra is szükséges a személyes találkozás, azaz a földrajzi közelség biztosítása a résztvevők között. Bár a szerződéskötésekkor – különösen külföldi ügyfelek esetében – manapság is magasfokú a folyamatos személyes találkozás igénye, a további együttműködési típusok esetében az eseti jellegű személyes kapcsolattartás kerül előtérbe. Fontos következtetés vonható le arra vonatkozóan is, hogy a földrajzi közelség – amennyiben az eseti és folyamatos szükségességét

együttesen kezeljük – relevanciája nem elhanyagolható. A földrajzi közelség relevanciájának felmérése mutatja a térbeliség fontosságát, a földrajzi közelség folyamatosságának igénye személyes kapcsolattartás formájában megerősíti ezt. Az együttműködés típusa meghatározza, hogy milyen esetekben szükséges a folyamatos és mikor igénylik a vállalatok az eseti személyes kapcsolattartást, függetlenül attól, hogy milyen fontosnak tartják a földrajzi közelséget.

Amikor a földrajzi közelség információszerzésben és kapcsolatépítésben betöltött szerepét más tényezőkkel együttesen értékelték a válaszadók, a földrajzi közelség relevanciája alacsonyabb értékeket mutatott, és más faktorok fontossága került előtérbe. Mindazonáltal ez is megerősítette azt a feltételezést, miszerint a földrajzi közelség a külföldi szervezeti kapcsolatokban szükséges tényezőként funkcionál.

A földrajzi távolságok leküzdését célzó virtuális terekben a virtuális kommunikációs eszközök képesek megteremteni a felek közötti virtuális közelséget, de kizárólagosságuk megkérdőjelezhető. A kapcsolattartásban igénybe vett kommunikációs csatornák közül az email az elsődleges valamennyi együttműködés, közös kezdeményezés esetében, ám az online kapcsolattartási módszer nem képes teljes mértékben helyettesíteni a személyes találkozásokat.

A válaszok azt mutatják, hogy bár nem minden együttműködés során szükséges a folyamatos földrajzi közelség biztosítása, az időszakos személyes találkozások nélkülözhetetlenek. Az eseti jelleggel megvalósuló személyes találkozások közötti időszakban, az időszakos térbeli távolságok áthidaló megoldásaként kerülnek alkalmazásra a virtuális közelséget biztosító kommunikációs csatornák. A földrajzi távolságokat áthidalva, elsősorban a személyes találkozások közötti időszakok során veszik igénybe a mintában szereplő vállalkozások a különféle IKT platformokat, melyek közül az email és a telefon használata preferált valamennyi vállalkozás valamennyi együttműködése esetében.

A földrajzi és a kulturális közelség-dimenziók együttes vizsgálata során az összesített átlagos fontossági indexeket alapul véve, külön-külön az információszerzésben és a kapcsolatépítésben, valamint összesítve is megadható a dimenziók fontosságának sorrendje. A társadalmi közelség valamennyi esetben a legrelevánsabb, melyet a kapcsolatépítések során a földrajzi közelség, összevont fontossági index alapján pedig a kognitív közelség követ.

Annak érdekében, hogy a közelség-dimenziók szerepéről és értékeléséről pontosabb és részletesebb képet kapjunk, a kulturális közelség-dimenziókhöz rendelt közelség-elemeket is tanulmányoztam, amely kimutatta, hogy a bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok a

külföldi szervezeti kapcsolatokban a legjelentősebb tényezők. A szervezeti kulturális, a strukturális és a kognitív közelség-elemek fontosságának értékelése átlagosnak tekinthető.

A klaszterelemzés célja az volt, hogy a vállalkozásokat a közelség-elemek információszerzésben betöltött szerepének megítélése alapján kategorizáljam és jellemezzem. A statisztikai elemzés során az is kiderült, hogy az egyes vállalati csoportokban (klaszterekben) eltérő fontossággal jellennek meg az egyes kulturális közelség-elemek és a földrajzi közelség is, a vállalati attribútumok összefüggést mutatnak az elemek értékelésével. További mérvadó és a klaszterelemzés által feltárt, valamint ezt követően faktorelemeléssel is megerősített szempont volt, hogy a kulturális közelség-dimenziók modellben elfoglalt helye újradefiniálást igényel. A társadalmi közelség-dimenziójához rendelt közelség-elemek alapvetően két kategóriára oszthatóak – megkülönböztetve az interperszonális (családi, baráti) kapcsolatokat és a vállalati (munka és lobby kapcsolatok, vállalati) partnerkapcsolatokat. A strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség aldimenziói minimális szignifikáns eltérést mutatnak a vállalatok külföldre irányuló kapcsolataiban, így azok kezelése együttesen javasolt.

A vállalati méret szerint alapvető különbségek figyelhetőek meg: míg a közepes- és nagyvállalatok szerint a fontos a földrajzi közelség, addig a mikro- és kisvállalatok tartják a legkevésbé relevánsnak azt. A földrajzi közelség folyamatosságának igénye esetében szintén ez a tendencia jelenik meg a válaszok megoszlásában: minél nagyobb a vállalkozás, az eseti és/vagy folyamatos személyes kapcsolattartás igénye annál nagyobb. Minél nagyobb egy vállalat, annál relevánsabb a partnerek földrajzi közelsége. Egy nagyobb vállalat kiterjedtebb kapcsolatrendszerrel rendelkezik, mind hazai, mind nemzetközi szintéren, valamint együttműködéseiket kevésbé szűkítik a lokális térben elhelyezkedő partnerekre, mely alapján azt feltételeztem volna, hogy a vállalati méret növekedésével párhuzamosan csökken a földrajzi közelség fontossága. Ennek azonban az ellenkezőjét támasztották alá a kérdőíves megkérdezésben résztvevő társas vállalkozások által adott válaszok.

A kulturális közelség-elemek értékelésekor a közepes és nagyvállalatok az átlagosnál fontosabbnak tartanak minden elemet, a mikro- és kisvállalatok körében a társadalmi közelség interperszonális kapcsolatai kiemelten relevánsak, miközben a többi kulturális közelség-aldimenzió elemét az átlagosnál kevésbé fontosnak tartják.

## 5. HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE, TÉZISEK DEFINIÁLÁSA

A bevezető fejezethez kapcsolódó fejezetben definiáltam az értekezés kutatási kérdéseit, valamint az azokhoz tartozó hipotéziseket; az 5. fejezetben a hipotézisek értékelését, a kutatási kérdések megválaszolását, illetve a tézisek megfogalmazását végzem el. A hipotézisvizsgálatban és a kutatási kérdésekre adott válaszok megadásában mind az elméleti háttérismeretek, mind az empirikus kutatási módszerek segítséget nyújtottak.

**K1: Hogyan jellemezhető a vállalkozások külföldi kapcsolatépítési tevékenysége és milyen összefüggések mutathatóak ki a korábbi (elmúlt 15 év) hazai szervezeti kutatások, valamint a külföldi kapcsolatépítésre vonatkozó kutatás eredményei között?**

*H1: A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása hasonló tendenciákat mutat, mint az elmúlt 15 év hazai szervezet kutatási eredményei.*

A szervezeti kapcsolatok összetett értékelését vizsgáltam az empirikus kutatás kvalitatív és kvantitatív módszereivel, amely során a korábbi szervezeti kutatások során alkalmazott módszertant és kérdéstípusokat is felhasználtam, lehetőséget adva ezáltal az eredmények összehasonlítására, a K1 kutatási kérdés megválaszolására.

A kapcsolatépítési aktivitás és annak összetettsége tekintetében a múltbeli, a jelenlegi és a tervezett külföldre irányuló kapcsolatlétesítések partnertípusonként vizsgált összetettsége a korábbi szervezeti kutatások során tapasztaltakhoz hasonló mintát követ. A vállalkozások elsősorban egy- vagy kétféle partnerrel építettek kapcsolatot, illetve tervezik annak kialakítását. Figyelembe véve az elmúlt 3 év külföldi kapcsolatépítéseit, a válaszadó társas vállalkozások többségére nem jellemző az összetett külföldi kapcsolatépítő aktivitás, a cégek 24,1%-a (N=147) rendelkezik legalább ötféle partnertípussal (részletesen lásd 6. ábra). A jelenlegi, azaz a kérdőíves adatfelvétel időszakában meglévő külföldi partnerkapcsolatok tekintetében elmondható, hogy a vállalkozások több mint felének (N=313) legfeljebb három külföldi partnertípus irányában van meglévő kapcsolata. Ez a tendencia a korábbi kutatások során is kimutatható volt a magyar vállalkozások körében (vö.: Csizmadia 2011, 2012; Reisinger 2014). A szakértői mélyinterjúk esetében (N=6) szintén a piaci funkciójú külföldi kapcsolatokra fókuszálás figyelhető meg valamennyi szervezeti típus körében, továbbá a kapcsolatok összetettsége a szervezetek méretével arányosan növekszik, amely korábbi kutatásokban is alátámasztást nyert (Reisinger 2014).

A kapcsolatok intézményi típus szerinti irányultsága esetében szintén megfigyelhetőek a korábbi években tapasztalt eredmények: a piaci funkciójú kapcsolatok – azaz a beszállítókkal és az ügyfelekkel kialakított kapcsolatok – kiemelten fontosak; a külföldi beszállítók és

alvállalkozók átlagosan 4,18-as, a külföldi ügyfelek és vásárlók átlagosan 4,45-ös fontossággal bírnak a mintában reprezentált vállalkozások számára. Összesítve a piaci funkciójú külföldi partnerkapcsolatokat – más, cégcsoporton belüli vállalatok nélkül –, a 2014–2016 között, beszállítókkal és ügyfelekkel, vásárlókkal kiépített kapcsolatainak összesített átlagos fontossági indexe 4,3 (N=551). A megkérdezett társas vállalkozások 65,9%-ának (N=402) mindkét piaci típusú kapcsolat esetében (beszerzés és értékesítés terén) van legalább egy külföldi partnere. Ezzel szemben a nem gazdasági jellegű szervezeti partnerekkel (pl. felsőoktatási, kutatóintézményi relációk) egyrészt kevesebb meglévő és tervezett kapcsolat mutatható ki, másrészt e kapcsolatok relevanciája sem mérvadó. A meglévő kapcsolatok vonatkozásában a vállalkozások 12,8%-ának van határon túli kutatóintézetekkel, 21,1%-ának pedig felsőoktatási intézményekkel jelenleg is működő kapcsolata.

A szervezeti kapcsolatok földrajzi irányultság szerinti főbb jellemzői esetében a korábbi kutatásokban a lokális térség preferenciája volt megfigyelhető, amelyet a következő földrajzi „szint”, a régió szintje követett (Csizmadia 2011, 2012). Bár az értekezés empirikus kutatásában a kapcsolatok földrajzi iránya más értelmezésben szerepel – lásd külföldre irányuló kapcsolatok, kapcsolatrendszerek vizsgálata –, a legközelebb eső földrajzi térségek preferenciájának tendenciája ez esetben is látható. Az európai kontinensen elhelyezkedő szervezeti partnerek képviselik a legjelentősebb kapcsolati irányt, a cégek (N=575) valamennyi külföldi partnertípussal kiépített kapcsolatának 80,3%-a Európában koncentrálódik. Az Európai Unió országaiba irányul a kapcsolatok többsége (különösen a piaci funkciójú kapcsolatok esetében, beszállítók esetében N=394, ügyfelek esetében N=441), a felsőoktatási intézmények és kutatóhelyek esetében a szomszédos országok felé realizálódó kapcsolatok elsődlegesek (főiskolák, egyetemek esetében N=98, kutatóintézetek esetében N=67).

A H1 hipotézis értékeléséhez a korábbi szervezeti kutatások vonatkozó eredményeit, valamint az értekezés empirikus kutatásának kvalitatív és kvantitatív fázisait vettem figyelembe, amelyek alapján a H1 hipotézist elfogadom és igazoltnak tekintek. A következő tézis fogalmazható meg:

*T1: A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása esetében hasonló tendenciák mutathatóak ki, mint az elmúlt 15 év hazai szervezeti kutatásai során. A vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatépítési aktivitása gyenge és nem tekinthető összetettnek. A piaci funkciójú külföldi kapcsolatok kiemelkedő fontossággal bírnak a társas*

vállalkozások számára. A külföldi kapcsolatokat földrajzi irányultság szerint a térben legközelebb eső térségek irányába valósítják meg.

**K2: Mennyire releváns a földrajzi közelség napjaink külföldi szervezeti partnerkapcsolatokban?**

*H2: A földrajzi közelség fontosságát eltérő módon ítélik meg a társas vállalkozások az egyes külföldi partnertípusokkal kialakított kapcsolataik során.*

A szakértői interjúk alkalmával a földrajzi közelség különféle partnertípusokkal kialakított kapcsolatokban betöltött szerepének részletes értékelésére volt lehetőségük az interjúalanyoknak. A beszállítók, alvállalkozók esetében átlagosan 4,5-ös fontosságúnak ítélték a földrajzi közelséget (N=6), egy infokommunikációs technológiákkal foglalkozó cég adott kettes értéket, amelyhez magyarázatként hozzátette, hogy a vállalkozás főtevékenységének jellege meghatározó e kérdés vonatkozásában. A földrajzi értelemben vett közelség a beszállítók esetében kiemelkedő relevanciával bír; elsősorban logisztikai szempontok miatt, a fuvar költségek csökkentése céljából települnek a partner mellé és/vagy telepítik őket a partner közelébe.

Az értékesítés esetében a két, feldolgozóiparban működő vállalkozás számára négyes fontosságú a külföldi ügyfelek/vásárlók földrajzi közelsége, azaz összességében fontosnak tekinthető. A többi megkérdezett vállalatvezető szerint azonban az értékesítés tekintetében többnyire a vevőn és ügyfélen múlik, milyen távolságokat hajlandó és képes leküzdeni, ha egy adott terméket és/vagy szolgáltatást szeretne vásárolni.

A nem piaci funkciójú partnertípusok esetében átlagosan 2,5-ös értékelést adtak a vállalati vezetők, azaz a földrajzi közelség e külföldi partnerkapcsolatok esetében inkább nem fontos. Amennyiben rendelkeznek nem gazdasági jellegű szervezeti partnerkapcsolattal a felkeresett társas vállalatok, a kapcsolat céljából és formájából fakadóan a kapcsolattartást főként a különféle infokommunikációs eszközökön és csatornákon keresztül oldják meg és az eseti személyes találkozások preferáltak.

A kérdőíves megkérdezés esetében a beszállítók és alvállalkozók földrajzi közelségét értékelték a vállalkozások (N=530) a legrelevánsabbnak; a 3,62-es átlagérték azt mutatja, hogy fontos a beszállítók földrajzi közelsége az adott vállalkozáshoz. Hasonlóan fontosnak ítélték az ügyfelek, vásárlók földrajzi elhelyezkedését; az 557 cég által adott a 3,56-os átlagérték ezt támasztja alá.

A piaci típusú külföldi partnerkapcsolatok esetében (cégcsoport nélkül) kiemelkedően fontos azok földrajzi közelsége. A beszállítók és ügyfelek földrajzi közelségének összesített,



átlagos fontossági indexe 3,61. Ezt a kvartilisek értékei is megerősítik, a vállalkozások 25%-a adott csak hármasnál alacsonyabb értékelést a földrajzi közellét fontosságára mind a beszállítók, mind a vásárlók esetében.

A nem gazdasági jellegű szervezeti partnerek földrajzi közelségének fontossága nem mérvadó. Bár a felsőoktatási intézményekkel és kutatóintézetekkel kialakított külföldi kapcsolatok többnyire a szomszédos országokban valósultak meg, a vállalkozások nem tartják fontosnak, hogy az ilyen típusú szervezetek földrajzi értelemben közel helyezkedjenek el hozzájuk. A nem gazdasági jellegű szervezetek földrajzi közelségének összesített, átlagos fontossági indexe 2,29.

A földrajzi közelség fontosságát a kulturális közelség-dimenziókkal együtt is értékelniük kellett egyrészt az információszerzésben, másrészt a kapcsolatépítésben betöltött szerepe alapján. Az összesített értékek alacsonyabbak, mint a partnertípusok földrajzi közelségének fontosságára vonatkozó adatok, azonban a 3,12-es összesített fontossági index közepes relevanciával bír a megkérdezett vállalkozások körében.

Mindezek alapján összegezhető, hogy az elméleti áttekintésben is fellelhető ellentmondás a földrajzi közelség fontosságával kapcsolatban e kutatásban is kimutatható, azaz a földrajzi közelség fontosságának értékelését számos tényező befolyásolja; a kapcsolatok külfönte partnertípusok irányában való megvalósulása és a kapcsolatok célja (információszerzés és kapcsolatépítés) meghatározó szerepet játszik. Ám egyúttal az a következtetés is levonható, hogy a földrajzi közelség szükséges előfeltétele a külföldi partnerkapcsolatok kialakításának és fenntartásának.

A H2 hipotézist a primer kutatás eredményei alapján elfogadottnak és bizonyítottnak tekintem, amelyhez kapcsolódóan a következő tézis definiálható:

*T2: A földrajzi közelség fontosságát eltérő módon ítélik meg a társas vállalkozások az egyes külföldi partnertípusokkal kialakított kapcsolataik során: a piaci funkciójú (beszállítói és értékesítési) külföldi kapcsolatok esetében a földrajzi közelség szükséges és releváns, a nem gazdasági jellegű külföldi szervezeti partnerek térbeli közelsége kevésbé fontos.*

### **K3: Milyen mértékben differenciálják az egyes vállalati jellemzők a földrajzi közelség fontosságának értékelését?**

*H3: A vállalat mérete, valamint a vállalat főtevékenysége mint vállalati jellemzők differenciálják a földrajzi közelség fontosságának értékelését.*

A földrajzi közelség fontosságának értékelése a K2 kutatási kérdésben általános megközelítésben került tanulmányozásra, azonban az egzaktabb és alaposabb felmérés érdekében egy másik nézőpontból is vizsgálom a témakört: a vállalat mérete és az iparági elhelyezkedés befolyásolja-e a földrajzi közelség relevanciájának értékelését.

A változókapcsolatok kimutatásához a kérdőíves megkérdezés mintáját alapul véve keresztábra-elemzéseket végeztem, melyek keretében vizsgáltam egyrészt a vállalkozások méretének és a földrajzi közelség fontosságának partnertípusonként kimutatható kapcsolatát, másrészt azt az előfeltételezést, hogy a főtevékenység meghatározza-e, hogy milyen fontosságúnak tartja az adott partnerek földrajzi közelségét.

A vállalati méret és a földrajzi közelség fontossága között változókapcsolat figyelhető meg:

- Az ügyfelek, vásárlók és a közvetlen versenytársak esetében a vállalati méretkategóriák és a földrajzi közelség fontosságának értékelése között nem mutatkozott szignifikáns összefüggés, vállalati mérettől függetlenül a földrajzi közelséget hasonlóan fontosnak tartják a mintában szereplő vállalkozások.
- A többi partnertípus (cégcsoporton belüli vállalatok, beszállítók, más ágazati partnerek és valamennyi nem gazdasági jellegű szervezeti partner) esetében szignifikáns és közepesen erős kapcsolatot mutatott a keresztábra-elemzés a vállalati méret és a földrajzi közelség fontosságának értékelése között (lásd 4.2.3 fejezet).

Valamennyi esetben az a tendencia látszik, hogy minél nagyobb a társas vállalkozás (foglalkoztatottak száma szerinti meghatározás alapján), annál fontosabb lesz a külföldi gazdasági és nem gazdasági jellegű partnerek földrajzi közelsége.

Az összevont nemzetgazdasági ágazatok szerinti vállalati kategóriák a piaci jellegű partnertípusok esetében értékelték eltérő módon a földrajzi közelség relevanciáját. A kategorikussá alakított változók közötti összefüggések kimutatására keresztábra-elemzést végeztem, amely a beszállítók, alvállalkozók, valamint az ügyfelek, vásárlók esetében mutatott szignifikáns kapcsolatot.

Az iparban és az építőiparban tevékenykedő vállalkozások számára a beszállítók és az ügyfelek, vásárlók földrajzi közelsége kiemelkedően fontos. Ezzel ellentétben a szolgáltatások

területén működő vállalkozások esetében a földrajzi közelség fontossága nagyon vegyes képet mutat – jóval magasabb azoknak a szolgáltató vállalkozásoknak az aránya, akik beszállítóik és ügyfeleik/vevőik földrajzi közelségét nem értékelik fontosnak.

A H3 hipotézist a kvantitatív kérdőíves kutatás mintáján végzett statisztikai elemzések révén elfogadom és bizonyítottnak tekintem, így a kapcsolódó tézis a következőképpen fogalmazható meg:

*T3: A vállalat mérete, valamint a vállalat főtevékenysége mint vállalati jellemzők differenciálják a földrajzi közelség fontosságának értékelését. Minél nagyobb a társas vállalkozás, annál fontosabb a külföldi gazdasági és nem gazdasági jellegű partnerek földrajzi közelsége. A vállalkozások főtevékenysége a piaci funkciójú kapcsolatok esetében differenciálja a földrajzi közelség fontosságát.*

**K4: Mennyire szükséges a földrajzi közelség a társas vállalkozások külföldi együttműködési során személyes találkozás formájában?**

*H4: A földrajzi közelség szükségessége – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – még napjaink szervezeti kapcsolataiban is megfigyelhető.*

A minta nagyságától függetlenül napjaink külföldi szervezeti kapcsolataiban a földrajzi közelség igénye személyes találkozás formájában együttműködési típusonként eltérő tendenciát mutat. A szerződések megkötéséhez – mind az értékesítési, mind a beszerzési oldalon – szükség van személyes találkozásra, azaz a földrajzi közelség igénye fennáll. 517 vállalkozásból 480 vállalkozás (92,84%) igényli az eseti vagy folyamatos személyes kapcsolattartást az ügyfelekkel kötött szerződések esetében, hasonlóan magas adatok szerepelnek a beszállítókkal kötött szerződések sorában is, a társas vállalatok (N=454) 88,99%-a jelölte a folyamatos, vagy ad hoc jellegű személyes találkozást. A szerződéskötések esetében a különbségek abban mutatkoznak meg, hogy míg az ügyfelekkel többnyire (a vállalkozások 53,58%-a) folyamatos személyes kapcsolattartás realizálódott, addig a beszállítókkal (a vállalkozások 47,14%-a) elsősorban az eseti személyes kapcsolattartás preferált.

A folyamatos személyes kontaktus szükségessége egyre kevésbé és egyre szűkebb együttműködési típusok során jelenik meg, mindazonáltal a legalább eseti jellegű személyes találkozás elvárt a vállalkozások részéről. Különösen akkor válik mindez láthatóvá, ha az eseti és a folyamatos személyes kapcsolattartást igénylő válaszokat összesítve végezzük el az összehasonlítást – ekkor alátámasztásra kerül az a feltételezés, miszerint napjaink külföldi

szervezeti kapcsolataiban továbbra is jelentős szerepet játszik a földrajzi közelség és annak legalább eseti jellegű igénye.

A vállalat mérete és a földrajzi közelség igénye közötti összefüggés kimutatására keresztábra-elemzést végeztem, amely öt esetben mutatott szignifikáns kapcsolatot. Az ügyfelekkel, vásárlókkal kötött szerződések esetében a mikro, kis- és középvállalatok gyakrabban találkoznak személyesen piaci partnereikkel. A vállalati méret növekedésével párhuzamosan növekszik az eseti személyes találkozások száma és aránya, mely a nagyvállalatok esetében a legmagasabb. Egyik vállalati csoportban sem nagy azonban azoknak az eseteknek a száma és aránya, amikor nem került sor személyes kontaktusra.

Egy korábbi kutatás során a földrajzi közelség időszaki jellegének aspektusaira tértem ki, együtt elemezve azt a virtuális kommunikációs csatornák alkalmazásának felmérésével (Kecskés – Tompos 2017). A 2014-ben végzett felmérésben részt vevő 250 vállalat extern kommunikációjában a szóbeli interakciós műfajoknak nagyobb szerep jutott, a szóbeli kommunikáció esetében a legtöbbször a telefonbeszélgetéseket alkalmazták, míg az írásbeli műfajok közül az email a legelterjedtebb. A térbeli távolság nem jelent akadályt a szervezetek egymás közötti kommunikációjában, a felmérés megerősítette, hogy a földrajzi közelség szerepe napjainkban nem kizárólagos. A virtuális tér, a virtuális térben realizálódó kapcsolattartás a szervezetek egymással folytatott kommunikációjában felértékelődött és elsőbbséget élvez a személyes találkozások formájában realizálódó földrajzi közelséggel szemben.

Tekintettel más írásbeli és szóbeli kommunikációs műfaj és azok alkalmazásának gyakoriságára, a személyes, *face-to-face* kontaktusok napjainkban is relevánsak a szervezeten belüli kapcsolattartásban, bár erre az időszaki jelleg jellemző. A kapcsolatok kialakulásában, fenntartásában és elmélyülésében az átmeneti földrajzi közelség a fejlett infokommunikációs lehetőségek ellenére is fontos a vállalati szférában. Bizonyos szervezeten belüli kommunikációs műfajok esetében – például konferenciák – elengedhetetlen a személyes részvétel és jelenlét, azaz a földrajzi közelség időszaki szerepe manapság sem elhanyagolható (Kecskés – Tompos 2017).

A H4 hipotézist kérdőíves vizsgálat és egy 2014-es vállalati kommunikációs tanulmányozó vizsgálat eredményei szerint bizonyítottnak tekintem, melyhez kapcsolódóan a tézis a következőképpen határozható meg:

*T4: A földrajzi közelség – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – napjaink külföldre irányuló szervezeten belüli kapcsolataiban is szükséges, különösen a szerződéskötések alkalmával jelenik meg releváns elvárásként.*

**K5: Milyen különbségek mutathatóak ki a kulturális közelség-dimenziók, valamint kulturális közelség-elemek fontosságának értékelése között a társas vállalkozások külföldi szervezetekkel folytatott információszerzése és kapcsolatépítése során?**

*H5: A kulturális közelség-dimenziók, valamint a dimenziókon belül definiált közelség-elemek eltérő fontossággal jelennek meg a külföldi szervezetekkel folytatott információszerzés és kapcsolatépítés során.*

Amennyiben az összesített (információszerzést és kapcsolatépítést is magában foglaló), átlagos fontossági indexet tekintjük át valamennyi vizsgált közelség-dimenzió esetében, akkor a következő rangsort kapjuk:

- Társadalmi közelség – index: 3,47
- Kognitív közelség – index: 3,16
- Szervezeti kulturális közelség – index: 2,91
- Strukturális közelség – index: 2,75<sup>61</sup>

Az információszerzés és a kapcsolatépítés esetében külön-külön is felmérésre kerültek a kulturális közelség-dimenziók, melyek értékelését az értekezés 10. ábrájában ismertettem. Az információszerzés esetében a kulturális közelség-dimenziók összesített fontossági indexe:

- Társadalmi közelség – index: 3,52
- Kognitív közelség – index: 3,16
- Szervezeti kulturális közelség – index: 2,89
- Strukturális közelség – index: 2,76

A kapcsolatépítés esetében a kulturális közelség-dimenziók összesített fontossági indexe:

- Társadalmi közelség – index: 3,41
- Kognitív közelség – index: 3,16
- Szervezeti kulturális közelség – index: 2,92
- Strukturális közelség – index: 2,74

A mintában reprezentált társas vállalkozások (N=610) értékelését alapul véve, a vizsgált közelség-dimenziók fontosságának megítélése hasonló mintát követ a két vizsgált kapcsolódási pont esetében, azaz az információszerzés és a kapcsolatépítés területén. A kulturális közelség-dimenzióon belül a strukturális és a szervezeti kulturális közelség szinte alig mutat eltérést a két esetben, szerepüket tekintve a legkevésbé relevánsnak.

---

<sup>61</sup> A listában aH5 hipotézis irányultsága – azaz a kulturális közelség-dimenziók vizsgálata – miatt a földrajzi közelség értékelése nem szerepel. A földrajzi közelség az összesített fontossági index alapján a 3. helyre került: 3,12-es indexszel.

Valamennyi közelség-dimenziót részletesen, az azokat alkotó közelség-elemeket tanulmányozva átfogóbb képet kapunk arról, mely tényezők fejtik ki leginkább hatásukat a szervezetközi kapcsolatok során. Az értekezés 4.2.5 alfejeztében található 11. ábra részletes áttekintést ad a társadalmi közelség-dimenziót alkotó közelség-elemek fontosságának értékeléséről, és amely egyúttal mutatja a dimenzió összetett jellegét és az azt felépítő közelség-elemek relevanciája közötti eltéréseket. A bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok kiemelkedően fontos szerepére már a szakértői mélyinterjúk során elhangzó észrevételek felhívták a figyelmet, amely tendencia a kérdőíves adatfelvételkor is megmutatkozott.

A 4.2.6 alfejezetben bemutatott klaszterelemzés ugyan a mintában szereplő vállalkozások csoportosítását célozza meg, az elemzés alapját a vállalkozások földrajzi közelségre és a kulturális közelség-dimenziókra vonatkozó információszerzésben betöltött szerepe adja, amely lényeges eltérésekre és vállalati attribútumok szerinti differenciálásra világított rá.

A H5 hipotézist az empirikus kutatás eredményei alapján igazoltnak és elfogadottnak értékelem, mely alapján az értekezés ötödik tézise a következő:

*T5: A kulturális közelség-dimenziók, valamint a dimenziókon belül definiált közelség-elemek eltérő fontossággal jelennek meg a külföldi szervezetközi kapcsolatokban. A társadalmi közelség-dimenzió a legfontosabb mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés során, a közelség-elemek közül a bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok kiemelkedő fontosságúak.*

A 22. táblázat összegzi az értekezés hipotéziseit, azok értékelését, valamint a hipotézisekhez kapcsolt és a kutatási eredmények alapján definiált téziseket.

**22. táblázat Hipotézisek és tézisek rendszere**

Hipotézisek	Hipotézisek értékelése	Tézisek
H1: A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása hasonló tendenciákat mutat, mint az elmúlt 15 év hazai szervezet kutatási eredményei.	Elfogadom	T1: A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása esetében hasonló tendenciák mutathatóak ki, mint az elmúlt 15 év hazai szervezeti kutatásai során. A vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatépítési aktivitása gyenge és nem tekinthető összetettnek. A piaci funkciójú külföldi kapcsolatok kiemelkedő fontossággal bírnak a társas vállalkozások számára. A külföldi kapcsolatokat földrajzi irányultság szerint a térben legközelebb eső térségek irányába valószínűsítjük meg.
H2: A földrajzi közelség fontosságát eltérő módon ítélik meg a társas vállalkozások az egyes külföldi partnertípusokkal kialakított kapcsolataik során.	Elfogadom	T2: A földrajzi közelség fontosságát eltérő módon ítélik meg a társas vállalkozások az egyes külföldi partnertípusokkal kialakított kapcsolataik során: a piaci funkciójú (beszállítói és értékesítési) külföldi kapcsolatok esetében a földrajzi közelség szükséges és releváns, a nem gazdasági jellegű külföldi szervezeti partnerek térbeli közelsége kevésbé fontos.
H3: A vállalat mérete, valamint a vállalat főtevékenysége mint vállalati jellemzők differenciálják a földrajzi közelség fontosságának értékelését.	Elfogadom	T3: A vállalat mérete, valamint a vállalat főtevékenysége mint vállalati jellemzők differenciálják a földrajzi közelség fontosságának értékelését. Minél nagyobb a társas vállalkozás, annál fontosabb a külföldi gazdasági és nem gazdasági jellegű partnerek földrajzi közelsége. A vállalkozások főtevékenysége a piaci funkciójú kapcsolatok esetében differenciálja a földrajzi közelség fontosságát.
H4: A földrajzi közelség szükségessége – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – napjaink külföldi szervezatközi kapcsolataiban is megfigyelhető.	Elfogadom	T4: A földrajzi közelség – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – napjaink külföldre irányuló szervezatközi kapcsolataiban is szükséges, különösen a szerződéskötések alkalmával jelenik meg releváns elvárásként.
H5: A kulturális közelség-dimenziók, valamint a dimenziókon belül definiált közelség-elemek eltérő fontossággal jelennek meg a társas vállalkozások külföldi szervezetekkel folytatott információszerzése és kapcsolatépítése során.	Elfogadom	T5: A kulturális közelség-dimenziók, valamint a dimenziókon belül definiált közelség-elemek eltérő fontossággal jelennek meg a külföldi szervezatközi kapcsolatokban. A társadalmi közelség-dimenzió a legfontosabb mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés során, a közelség-elemek közül a bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok kiemelkedő fontosságúak.

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az értekezés tézisei a kutatási kérdések megválaszolására alkalmasak, lényeges és aktuális összefüggésekre, következtetésekre mutatnak rá mind a földrajzi közelség napjaink külföldi szervezetközi kapcsolataiban betöltött szerepében, szükségességében, mind a virtuális közelség vállalatközi kommunikációban megfigyelhető növekvő, de nem kizárólagos funkciójára és fontosságára, továbbá a kulturális közelség-dimenziók és közelség-elemek mint kapcsolatokat meghatározó tényezőcsoportok és tényezők azonosítására és szerepük identifikálására.

Az értekezés 3.4 alfejezetében ismertetett modellben a közelség három dimenzióját különítettem el: földrajzi közelséget, virtuális közelséget és a kulturális közelséget. A modell a 3.2 és a 3.3 alfejezetekben bemutatott, közelség-dimenziókat tanulmányozó hazai és nemzetközi szakirodalmakon, korábbi kutatásokon és azok releváns következtetésein alapult. A modell újszerűségét az empirikus kutatás specifikus iránya, a társas vállalkozások külföldre irányuló partnerkapcsolatainak vizsgálata adta, amely révén a kulturális közelség új értelmezésben szerepel a modellben. A kulturális közelség-dimenzió ernyőfogalomként összesíti azokat a szervezethez kapcsolódó ún. puha tényezőket, amelyek befolyásolják a szervezetek közötti relációkat.

Az értekezésben abból a feltételezésből indultam ki, hogy a nemzeti kultúra determináló faktorként jelenik meg, azaz valamennyi, a 3.3 alfejezetben vizsgált közelség-dimenziót meghatározza, ezért a szubreális közelség-dimenziókat (vagyis a nem földrajzi közelség-dimenziókat) összefogó dimenzióként definiálandó. A kulturális közelség-dimenzióon belül ún. aldimenziókat határoztam meg, amelyek egy-egy speciális tényezőcsoportot fednek le. Az aldimenziókon belül további ún. közelség-elemeket azonosítottam, amelyek által elkülöníthetők és adekvát módon megadhatóak a kulturális közelség-aldimenziók. A közelség-dimenziókat összegző modell megalkotásához az elméleti háttérinformációk újraértelmezése nyújtott segítséget, a modell tesztelése az empirikus kutatás részét képezte.

A kérdőíves adatfelvétel mintáján végzett faktorelemzés rámutatott arra, hogy a kulturális közelség aldimenziói közül hármat érdemes együtt kezelni (a strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség-dimenziók), ám a társadalmi közelség-dimenzióon belül szükséges elkülöníteni az interperszonális, családi és baráti kapcsolatokat, valamint a vállalati szintű kapcsolatokat (lásd 13. ábra).

A klaszterelemzéssel a vállalkozások csoportosítását a közelség-elemek és a földrajzi közelség-dimenziók információszerzésben betöltött szerepének értékelése alapján végeztem el, amely ugyancsak megerősítette a kulturális közelség-aldimenziók modellben elfoglalt pozíciójának újragondolását. Míg a strukturális, szervezeti kulturális és kognitív közelség



értékelése az egyes klaszterekben együttesen mozog, addig a társadalmi közelségen belül az interperszonális és a vállalati szintű kapcsolatok fontossága között lényeges eltérések mutatkoznak.

A társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolataiban a vállalati belső és külső, mikrokörnyezeti működési feltételekhez kapcsolódó közelség-elemek szorosan összefüggő közelség-dimenziókat alkotnak, míg a társadalmi közelség-dimenzió e tényezőktől és dimenzióktól élesen elkülönül. A társadalmi közelség-dimenzióon belül további különbséget kell tenni az interperszonális, informális kapcsolatok és a vállalati relációk között.

A vállalkozások külföldi szervezetközi kapcsolataiban a kulturális közelség-dimenzió aldimenziói közül a társadalmi közelség tölti be a leglényegesebb szerepet, amelyen belül a közelség-elemek kategorizálása szükséges. A társadalmi közelség-dimenzió elemei az interperszonális és egyúttal informális kapcsolatokra, valamint a vállalati relációkra oszthatóak. Valamennyi vizsgált tényező közül a bizalom és a bizalmon alapuló, hosszú távú partnerkapcsolatok a legfontosabb, amely a vállalati relációk közé sorolható. A szervezethez kötődő kulturális közelség-dimenziók, vagyis a strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség-dimenziók szoros kapcsolódást mutatnak a kérdőíves vizsgálat eredményei alapján.

## 6. ÖSSZEGZÉS

A disszertáció a közelség új interpretációjának problematikájával foglalkozik, fókuszálva a társas vállalkozások külföldi partnerszervezetekkel kiépített kapcsolataira, kapcsolatrendszerre. Az elmúlt évtizedek szervezeti kapcsolatainak, kapcsolati hálóinak növekedése mint tendencia maga hívta fel a figyelmet arra az a nézőpontra, miszerint a közelség a hagyományos, földrajzi értelmezése mellett új értelmezési keretek szerint is definiálható. Áttekintve az értekezésben ismertetett elméleteket, megközelítéseket és korábbi kutatási eredményeket, valamint rendszerezve az empirikus kutatás tapasztalatait, arra a következtetésre jutottam, hogy a közelség alapvetően három aspektus szerint határozható meg:

1. földrajzi közelség: a tradicionális felfogást tükrözi, azaz a földrajzi, a fizikai tér térparamétereként, két vizsgált objektum közötti legrövidebb út hosszát fejezi ki,
2. virtuális közelség: a virtuális térben a virtuális kommunikációs csatornák biztosította kapcsolattartás lehetőségét jelenti,
3. kulturális közelség: az individuumok és a szervezetek közötti kapcsolatok vonatkozásában nyer értelmet, a kapcsolatokat befolyásoló ún. puha tényezők hasonlóságára, egyezőségére utal.

Az értekezés záró fejezetében a dolgozat struktúráját alapul véve, annak főbb fejezetei mentén mutatom be a feltárt eredményeket, és releváns összefüggéseket, végül a dolgozat írása és az empirikus kutatás során szerzett tapasztalatokat összegzem. A következtetéseket, az új és újszerű tudományos eredményeket, a kutatás korlátait, valamint a jövőbeli kutatási irányokat szintén a fejezet pontjaiban összegzem.

### 6.1 Korábbi szervezeti kutatások konzekvenciái

A második fejezetben összefoglalt, korábbi hazai szervezeti kapcsolati kutatások számos releváns tényezőre és összefüggésre hívták fel a figyelmet. A szervezetenkénti kapcsolatok feltárását célzó felmérések első fázisa Magyarország Európai Unióhoz történő csatlakozásának időszakában zajlott, amely egyúttal a kutatások számának növekedését is eredményezte. A projektek keretében megvalósuló vizsgálatok négyévente ismétlődtek, ezáltal longitudinális tanulmányozást lehetővé téve (lásd „Versenyben a világgal” című kutatási projekt). Az innovációs együttműködések tanulmányozása mint speciális, célzott szervezeti kooperációs terület feltérképezése egyre gyakoribb kutatási irányvá vált. Bár a bemutatott és kivonatolt tanulmányok és eredményeik a magyar szervezetek teljes és/vagy

hazai kapcsolatrendszerére vonatkoznak, a disszertáció empirikus, a társas vállalkozások külföldi kapcsolatrendszerének feltárására irányuló kutatásához adekvát alapul szolgáltak.

A mintában szereplő 610, Nyugat- és Közép-Dunántúl Régióban tevékenykedő társas vállalkozás külföldi kapcsolatrendszerében a piaci funkciójú partnerek, azaz az értékesítői és beszerzési kapcsolatok fontossága kiemelkedő – akárcsak megfigyelhető volt ez korábbi kutatások során is. Tekintettel a vállalkozások 2014–2016 között realizálódó külföldre irányuló kapcsolatépítéseire, a cégek mindössze 24,1%-a (N=147) rendelkezik legalább ötféle partnertípussal kiépített kapcsolattal, azaz a válaszadó társas vállalatok többségére nem jellemző az összetett külföldi kapcsolatépítő aktivitás.

A vállalati méret azonban meghatározza a kapcsolathálózat összetettségét, minél nagyobb egy vállalkozás, annál aktívabb kapcsolatépítő tevékenységet végez és annál komplexebb, szélesebb a kapcsolatrendszere. E tendenciákra a Győri Járműipari Körzet Kutatás (2014) eredményei is rámutattak, vagyis jelen vizsgálat a külföldi partnerkapcsolatok vonatkozásában is megerősítette ezt.

A vállalati méret és a kapcsolatok földrajzi kiterjedtségének kapcsolata korábbi, kkv-kra vonatkozó kutatásokban került alátámasztásra, miszerint minél nagyobb egy vállalkozás, annál összetettebb és globálisabb kapcsolatrendszerrel rendelkezik. Bár az elvégzett statisztikai elemzés nem mutat szignifikáns kapcsolatot a vállalati méret és a kapcsolatok földrajzi összetettsége között, a számok jelzik ezt a tendenciát a mintában szereplő társas vállalkozások esetében is.

Az innovációs kooperációs relációk vonatkozásában egyrészt kiderült, hogy a fejlesztési célú innovációs szervezetközi kapcsolatok száma alacsony, másrészt, hogy e kapcsolatok kialakítását elsősorban a lokális térben preferálják a vállalkozások, azaz a földrajzi közelség releváns tényező. A NETINNOV (2011) kutatásba – bár a fókusz egyértelműen az innovációs együttműködések vizsgálatán volt – a földrajzi közelség tanulmányozását is belefoglalták, fontosságát igazolták. További tényezők szerepének kutatása is tárgyát képezte a felmérésnek, amely során kimutatásra került, hogy az innovációs szervezetközi kapcsolatokban az információgyűjtés esetében az interperszonális kapcsolatok a legfőbb opciót jelentik a cégeknek.

A kapcsolatépítések során szerepet játszó faktorok kutatása az ismétlődő, „Versenyben a világgal” című kutatási programban is helyet kapott, és valamennyi kutatás alkalmával bizonyították a bizalom mint kiemelkedő szervezetközi kooperáció sikerességét befolyásoló tényező relevanciáját.

A korábbi kutatások irányainak és eredményeinek áttekintése mutatja, hogy a földrajzi közelség szerepének tanulmányozása a kapcsolatok földrajzi vetületének, kiterjedésének vizsgálati formájában jelenik meg; a közelség puha tényezőket magukban foglaló dimenzióinak felderítésére hazánkban ilyen formában még nem volt precedens. A szubreális közelség-dimenziók áttekintése három vonatkozásban történt meg az előző években:

- Elméleti szinopszis formájában (vö. Imreh – Lengyel 2002; Lengyel 2008; Juhász et al. 2015)
- Innovációs szervezatközi kapcsolatok esetében (vö. Vas 2009a, 2009b; Csizmadia 2008, 2012; Csizmadia – Grosz 2011, 2012)
- Közvetett módon, szervezatközi kutatásokban, ám egy-egy tényező vizsgálatára került sor, a megnevezésre azonban nem alkalmazták a közelség-terminust (vö. Pecze 2004; Buzády – Tari 2005; Wimmer 2005; Wimmer et al. 2012; Chikán et al. 2014).

Mindezt figyelembe véve, az értekezés releváns új kutatási irányként jelenik meg a szervezeti kutatások között, mely a 6.2 alfejezetben is alátámasztásra kerül.

## **6.2 Következtetések, új és újszerű tudományos eredmények**

Az empirikus kutatás eredményei alátámasztják a földrajzi közelség napjaink külföldre irányuló szervezatközi kapcsolataiban betöltött szerepének több nézőpontból történő elemzését. A földrajzi közelség kétféle aspektusból került tanulmányozásra az értekezésben:

- a társas vállalkozásoknak értékelniük kellett a földrajzi közelség külföldi szervezatközi kapcsolatokban betöltött fontosságát – elsőként partnertípusonként kizárólag a földrajzi közelség relevanciáját, majd a kulturális közelség-dimenziókkal együtt az információszerzésben és a kapcsolatépítésben betöltött fontosságát,
- a vállalkozások nyilatkoztak arról, hogy a földrajzi közelség folyamatosságának szükségessége milyen együttműködések esetében áll fenn.

Bár korábbi szervezeti kutatásokban a kapcsolatok térbeli iránya a vizsgálatok tárgyát képezte és a lokális területi szint valamennyi esetben elsődleges kapcsolati irányként jelent meg, a földrajzi közelség szükségességének feltárására nem készültek korábban hazai felmérések.

A folyamatos és az időszakos földrajzi közelség vizsgálata az empirikus kutatás lényeges részeként jelent meg, továbbá a kérdéshez kapcsolódó eredmények releváns tendenciákra hívták fel a figyelmet:

- a folyamatos földrajzi közelség biztosítását – folyamatos személyes kapcsolattartás formájában – az ügyfelekkel történő szerződéskötések esetében tartják a leginkább szükségesnek,
- az ügyfelekkel kötött szerződéseken kívül valamennyi együttműködés és közös kezdeményezés esetében az időszakos földrajzi közelség szükséges, eseti személyes találkozás formájában.

Az a korábbi elméletekben rögzített tézis, miszerint a földrajzi közelség szükséges feltétel a szervezeti kapcsolatokban és a megvalósuló információ- és tudásáramlási folyamatokban, jelen kutatásban is alátámasztást nyert. Az időszakos földrajzi közelség igényének preferenciája azonban releváns információval egészítette ki a tézist, bár az eredmények a külföldi partnerkapcsolatokban értelmezendők.

Szintén az értekezés újszerű eredményei közé sorolható, hogy a külföldi szervezeti partnerkapcsolatok tanulmányozása az értekezésben elvégzett módon korábban még nem történt meg. A korábbi hazai szervezeti kutatások valamennyi (hazai és külföldi) partnerkapcsolati típusra irányultak és a külföldi kapcsolatok feltérképezése csupán egy részét képezte a vizsgálatoknak, ezzel szemben jelen kutatás célja célirányosan a külföldi szervezeti kapcsolatok, valamint a kapcsolatokat meghatározó tényezők – lásd kulturális közelség-elemek – részletes feltárása volt. Az empirikus kutatás célja tehát specifikus, hiánypótló, ezáltal releváns kutatási irányt képezve beépíthető a szervezeti kutatások közé.

A szervezeti kapcsolatokat meghatározó tényezők tanulmányozása a kulturális közelség-dimenziók nézőpontjából valósult meg. Az elméleti fejezetekben bemutatott, a szubreális közelség-dimenziókkal foglalkozó megközelítéseket és az empirikus kutatás céljait, valamint speciális irányait figyelembe véve, a közelség új értelmezését az ún. kulturális közelség-dimenziók definiálásával végeztem el. Ennek háttérében az a 'felfedezés' állt, hogy a szakirodalmakban azonosított, a szervezeten belüli kapcsolatokat meghatározó puha tényezők mindegyike a nemzeti kultúra által determinált faktor, ami alapján érdemes a kulturális közelség terminussal jellemezni ezeket összefoglaló fogalomként. A kulturális közelség-dimenzió mint terminus korábbi kutatásokban és elméletekben is alkalmazott fogalom volt, azonban más jelentéstartalommal rendelkezett. Pontosabban a kulturális közelséget nagyon szűk területet lefedő meghatározásként használták, és tudományterülettől függött, milyen jelentéstartalmat társítottak a fogalomhoz.

A regionális tudományok területén a kultúrák tacit tudásbázisának hasonlóságára vonatkoztatták a kulturális közelség kifejezést, amely az információk és a tudás

értelmezésében játszik releváns szerepet, ezzel szemben a kultúrakutatók tanulmányaiban a kulturális közelség a nemzeti kultúrák hasonlóságát jelöli.

Összesítve a szakirodalomban szereplő közelség-terminusokat, láthatóvá vált, hogy az egyes közelség-dimenziók között lényeges átfedések vannak, a jelentéstartalmak sok esetben összemosódnak. Társadalomtudományi gondolkodásmódomat és a kultúrakutatások témájában gyűjtött tapasztalataimat előtérbe helyezve az is nyilvánvalóvá vált, hogy a szubreális közelség-dimenziókként, vagyis a nem földrajzi értelemben használt terminusokként azonosított puha faktorok a kultúra által determinált tényezők, így valamennyi közelség-dimenzió a kulturális közelség-dimenzió része, annak típusaként kategorizálható.

A kulturális közelség-dimenziókhöz rendelt közelség-elemek definiálásakor az elsődleges cél a dimenziók pontos és adekvát meghatározása és a dimenziók közötti átfedések elkerülése volt. Ezt a célkitűzést szolgálta a közelség-dimenziókat szintetizáló modell megalkotása is, amely a kérdőíves adatfelvételben résztvevő vállalkozások válaszai alapján tesztelésre is került. A faktoranalízis elvégzése rámutatott a kulturális közelség-dimenziók újrastrukturálásának relevanciájára, amit a klaszterelemzés is alátámasztott.

Ennek lényege, hogy a vállalkozások belső felépítéséből, működéséből, valamint a vállalkozásokat körülvevő mikro környezetből fakadó tényezők – azaz a strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség-dimenziók – élesen elkülönülnek a társadalmi közelség-dimenziókként azonosított tényezőcsoporttól.

A közelség-dimenziókat szintetizáló modellt, amely a korábbi kutatások és elméleti háttér összegzésére alapozva került definiálásra, az értekezés empirikus kutatásának kvantitatív fázisában is tanulmányoztam. A földrajzi és a virtuális közelség értelmezése és ezáltal szerepük értékelése a szervezeti kapcsolatokban egyszerűbb, így elsősorban a kulturális közelség-dimenziók vizsgálatára és tesztelésére fókuszáltam. A közelség-dimenziókat összegző modell első változatában a kulturális közelség-dimenziók közé négy dimenzió tartozott:

- szervezeti kulturális közelség,
- társadalmi közelség,
- kognitív közelség,
- strukturális közelség.

A négy kulturális közelség-dimenzióhoz rendelt közelség-elemek elemzését faktoranalízis segítségével (lásd 4.2.7 alfejezet) végeztem el, amely a kulturális közelség-dimenziók csoportosításának újragondolását eredményezte. A kérdőíves adatfelvétel során a kulturális közelség-dimenziókhöz kapcsolt közelség-elemeket egy 14 állításból álló skálás kérdés

segítségével vizsgáltam, amelyekből a faktorelemzést követően három faktort alakítottam ki. A faktorokhoz tartozó közelség-elemek felülírták a modell első változatában szereplő kulturális közelség-dimenziók rendszerét, a faktorelemzés alapján az újradefiniált struktúrában módosítások szükségesek:

- a strukturális, a szervezeti kulturális és a kognitív közelség-dimenziókhöz tartozó valamennyi közelség-elemet érdemes együtt kezelni; a közelség-elemek mindegyike a szervezet belső működéséből és mikrokörnyezetéből fakad,
- a társadalmi közelség-dimenzió belül a közelség-elemek között szükséges különbséget tenni:
  - vállalati szintű kapcsolatok,
  - interperszonális, baráti és családi kapcsolatok.

A 4.2.6 alfejezetben részletesen bemutatott klaszterelemzés célja a mintában szereplő társas vállalkozások kategorizálása volt, ám mivel a csoportosítás alapját a közelség-elemek információszerzésben betöltött szerepének értékelése jelentette, a klaszterelemzés a faktoranalízis eredményeit is megerősítette: a társadalmi közelség és a három kulturális közelség-dimenzió elkülönül egymástól, továbbá a társadalmi közelség vállalati szintű relációkra, valamint az interperszonális és informális relációkra osztható.

Az értekezés tézisei új és újszerű tudományos eredményeket azonosítanak, a következők szerint:

- az első tézis, „T1: A társas vállalkozások külföldi kapcsolatépítési aktivitása és komplexitása esetében hasonló tendenciák mutathatóak ki, mint az elmúlt 15 év hazai szervezeti kutatásai során. A vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatépítési aktivitása gyenge és nem tekinthető összetettnek. A piaci funkciójú külföldi kapcsolatok kiemelkedő fontossággal bírnak a társas vállalkozások számára. A külföldi kapcsolatokat földrajzi irányultság szerint a térben legközelebb eső térségek irányába valósítják meg.” *újszerű eredményként* értelmezhető,
- a második tézis, „T2: A földrajzi közelség fontosságát eltérő módon ítélik meg a társas vállalkozások az egyes külföldi partnertípusokkal kialakított kapcsolataik során: a piaci funkciójú (beszállítói és értékesítési) külföldi kapcsolatok esetében a földrajzi közelség szükséges és releváns, a nem gazdasági jellegű külföldi szervezeti partnerek térbeli közelsége kevésbé fontos.” *új tudományos eredmény*, különösen a nem gazdasági jellegű külföldi szervezeti partnerek vonatkozásában,
- a harmadik tézis, „T3: A vállalat mérete, valamint a vállalat főtevékenysége mint vállalati jellemzők differenciálják a földrajzi közelség fontosságának értékelését. Minél

nagyobb a társas vállalkozás, annál fontosabb a külföldi gazdasági és nem gazdasági jellegű partnerek földrajzi közelsége. A vállalkozások főtevékenysége a piaci funkciójú kapcsolatok esetében differenciálja a földrajzi közelség fontosságát.” *új tudományos eredmény*, amely képet ad a földrajzi közelség értékelésének eltéréseiről,

- a negyedik tézis, „T4: A földrajzi közelség – eseti vagy folyamatos személyes találkozás formájában – napjaink külföldre irányuló szervezeten belüli kapcsolataiban is szükséges, különösen a szerződéskötések alkalmával jelenik meg releváns elvárásként.” *újszerű tudományos eredményként* értelmezhető,
- az ötödik tézis, „T5: A kulturális közelség-dimenziók, valamint a dimenziókon belül definiált közelség-elemek eltérő fontossággal jelennek meg a külföldi szervezeten belüli kapcsolatokban. A társadalmi közelség-dimenzió a legfontosabb mind az információszerzés, mind a kapcsolatépítés során, a közelség-elemek közül a bizalmon alapuló, hosszú távú kapcsolatok kiemelkedő fontosságúak.” *új tudományos eredmény*, amely a közelség-elemek eltérő relevanciáját emeli ki.

Az empirikus felmérés tapasztalatai alapján levonható következtetések lényeges hozzáadott értéket hordoznak magukban, amelyek beépíthetőek a szervezeti kapcsolati kutatásokba, alapját képezhetik jövőbeli vizsgálatoknak.

### **6.3 A kutatás korlátai**

A kutatás új és újszerű eredménye, miszerint a vállalkozások külföldre irányuló szervezeti partnerkapcsolatainak felmérése valósult meg az empirikus kutatás során, kutatási korlátként is megjelenik, mivel a közelség-dimenziókra és a kulturális közelség-dimenziókhoz rendelt közelség-elemekre vonatkozó eredmények és következtetések a külföldi partnerkapcsolatokra korlátozódnak. Mindez azt jelenti, hogy az eredmények a mintában szereplő társas vállalkozások külföldi szervezetekkel kiépített kapcsolataiban értelmezhetőek. Annak érdekében, hogy a kulturális közelség-dimenziók és -elemek széleskörű felmérésre kerülhessenek, a jövőben tervezem a vállalkozások hazai kapcsolatrendszerének és a kapcsolatokra ható közelség-dimenzióknak és -elemeknek a feltárását.

Bár az empirikus kutatás kérdőíves adatfelvételt megvalósító fázisában a kvótás mintavételt alkalmaztam előre meghatározott kritérium szerinti vállalati megfeleléssel, a társas vállalkozások végső mintája (N=610) mégsem tekinthető reprezentatívnak. A földrajzi elhelyezkedés kritériumának teljes mértékben eleget tett a minta, ám a vállalati méret, valamint az iparági besorolás szerinti megfelelés nem teljesült.



A virtuális közelség témakörével csak érintőlegesen foglalkoztam az empirikus kutatás során, ám a szakértői mélyinterjúk alkalmával hangsúlyos szerepet kapott a virtuális tér és a virtuális kommunikációs platformok és csatornák kínálta lehetőségek a vállalkozások számára. A virtuális közelség nem képezte az értekezés központi kérdéskörét, noha a közelség-dimenziókat szintetizáló modell szignifikáns része. Tekintettel a virtualitás homloktérbe kerülésének tendenciájára, a virtuális kommunikációs csatornák, valamint a virtuális közelség tanulmányozása kiemelt célkitűzése lesz posztdoktori kutatásaimnak.

#### **6.4 A kutatás jövőbeli lehetséges, tervezett irányai**

Az empirikus, kétlépcsős kutatás számos releváns összefüggésre és jelenségre rámutatott mind a társas vállalkozások külföldi partnerkapcsolatai, mind a kapcsolatokban megjelenő közelség-dimenziók hatása esetében. A kutatás átfogó, külföldi szervezeti partnerkapcsolatokat és a kapcsolatokat befolyásoló közelség-dimenziókat és közelség-elemeket feltáró és leíró jellegű felmérés volt, amelynek során a kutatási kérdések megválaszolása és a hipotézisek értékelése mellett további kérdések megfogalmazására, lehetséges kutatási irányok kijelölésére volt lehetőség. A kérdőíves adatfelvétel során kimutatott eredményeket a feltáró szakértői mélyinterjúk vállalatvezetőivel megosztottam, egyrészt visszajelzést adva a kutatási eredményekről, másrészt lehetőséget biztosítva számukra esetleges jövőbeli kutatási célok kijelölésére. A kutatás kiterjesztésének és folytatásának lehetőségeit a tanulmányozott közelség-dimenziókhoz kapcsolódva mutatom be.

A vállalatvezetőkkel készített mélyinterjúk során javaslatok fogalmazódtak meg arra vonatkozóan, hogy a jövőbeli kutatásokban érdemes lenne tanulmányozni, hogy a földrajzi közelség folyamatosságának szükségessége milyen módon és milyen fontossággal jelenik meg a szervezeti kapcsolatok időmetszeteiben. A kérdőíves felmérés során a társas vállalkozások külföldre irányuló partnerkapcsolatait számos nézőpontból vizsgáltam, a kapcsolatok időtartamára és múltjára vonatkozó kérdéseket azonban nem alkalmaztam. A későbbi kutatások során tanulmányozni szeretném:

- a szervezeti kapcsolatok idődimenzió szerinti alakulását,
- azt, hogy a folyamatos földrajzi közelség igényét a partnerkapcsolatok mely fázisában váltja fel az időszakos földrajzi közelség,
- azt, hogy eljuthat-e olyan szintre egy partnerkapcsolat, amikor a földrajzi közelség már egyáltalán nem szükséges,

- az együttműködések, partnerkapcsolatok fázisaiban a földrajzi közelség, a virtuális közelség és a kulturális közelség-dimenziók szerepének relevanciáját, az egyes közelség-elemek befolyásoló hatásának alakulását.

A virtuális, online tér napjaink vezető kommunikációs csatornáit foglalja magában, amelynek fontosságára már a feltáró, szakértői mélyinterjúk alkalmával is felhívták a figyelmet a vállalatvezetők. Észrevételükre egy kérdéssel bővült a kérdőív kérdéslistája, amely a virtuális közelségre, pontosabban a kommunikációs csatornák együttműködésekben való alkalmazására vonatkozott. A kérdőíves felmérésben a virtuális közelséget biztosító platformok és kommunikációs csatornák közül mindössze három szerepelt (telefon, email és egyéb online csatornák), és a mintában szereplő 610 vállalkozás válaszai e csatornák alkalmazásának gyakoriságára vonatkoznak. A vállalatvezetők kiemelt érdeklődést mutattak a virtuális közelség jelentőségének vizsgálata iránt, javaslatok fogalmazódtak meg arra vonatkozóan, hogy a jövőbeli kutatásokban érdemes lenne tanulmányozni, hogy

- milyen módon alakul a földrajzi közelség és a virtuális közelség igénye a hazai szervezeti partnerkapcsolatokban,
- a vállalati attribútumok meghatározzák-e a folyamatos személyes találkozások és a virtuális kommunikációs csatornák alkalmazásának szükségességét,
- milyen virtuális kommunikációs csatornákat alkalmaznak a szervezetek,
- melyek azok a virtuális közelséget megteremtő csatornák és kommunikációs műfajok, amelyek képesek csökkenteni a folyamatos és időszakos személyes találkozások számát és ezáltal ténylegesen áthidalni a földrajzi távolságokat.

A kulturális közelség-dimenzióhoz tartozó társadalmi közelség a leginkább összetett aldimenzió, a szakirodalmi áttekintés során is látható volt, hogy a kutatók a társadalmi közelség meghatározásakor számos tényezőt figyelembe vesznek és egységes társadalmi közelség-fogalom nincs. Az empirikus kutatás eredményei szintén alátámasztják a dimenzió definiálásának nehézségeit, bár arra rámutatnak, hogy az értekezésben alkalmazott közelség-elemek közül a bizalom és a bizalmon alapuló hosszú távú kapcsolatok szerepe kiemelkedő.

Korábbi szervezeti kutatások részletesen foglalkoztak (vö. Wimmer 2005; Sass 2005; Nagy – Schubert 2007; Gelei – Dobos 2012; Wimmer et al. 2012; Chikán et al. 2014) a bizalom mint szervezeten belüli kapcsolatok sikerességét meghatározó faktor elemzésével, valamennyi esetben bizonyítást nyert a bizalom jelentősége. Az értekezés kutatásai alkalmával feltárt információk összhangban vannak a korábbi szervezeti kutatások eredményeivel:

- a feltáró szakértői mélyinterjúk során a külföldi partnerkapcsolatokra vonatkozó kérdések megvitatása közben még a kulturális közelség-dimenziók és -elemek tárgyalását megelőzően szóba került a bizalom, mutatva a tényező releváns szerepét;
- a vállalatvezetők a társadalmi közelség-dimenziót értékelték a legrelevánsabbnak az információszerzés (4,66) és a kapcsolatépítés (4,83) esetében is, a bizalmat és a bizalmon alapuló hosszú távú kapcsolatokat 4,5-ös összesített fontosságú indexszel értékelték;
- a kérdőíves adatfelvételben résztvevő vállalkozások körében szintén a társadalmi közelség a legfontosabb tényező az információszerzés (3,52) és a kapcsolatépítés (3,41) terén, mindkét esetben a bizalmi kapcsolatok mint társadalmi közelség-elem a legrelevánsabb (összesített fontossági index=4,18).

Az értekezés nem foglalkozott kizárólagosan egy-egy közelség-elem szervezeti partnerkapcsolatokban megjelenő hatásának elemzésével, hanem általános képet adott a földrajzi közelség és a kulturális közelség-dimenziók szerepéről, alapot adva későbbi kutatások elvégzéséhez. A jövőben tervezett közelség-dimenziókat tanulmányozó felmérésekben a bizalom szerepét hangsúlyosan, több aspektusból szükséges megvizsgálni, nem csupán az információszerzés és a kapcsolatépítés vonatkozásában. 2015-ben elméleti szintézis formájában előkészítésre került egy empirikus kutatás, melyben a sztereotípiák és a bizalom kölcsönhatását, szervezeti kapcsolatokban betöltött szerepük elemzése a cél. Az értekezés eredményeit alapul véve, azokat beépítve a kutatási tervbe, jelenleg az adatfelvétel előkészítése zajlik. A sztereotípiák és a bizalom szervezeti kapcsolatokban és kommunikációban betöltött szerepének vizsgálata egy pillanatnyilag is folyamatban lévő kutatás, amely az értekezés egyik specifikus témakörének továbbgondolás és folytatása is (Szöke – Kecskés 2015).

Bár a feltáró szakértői interjúk során hangsúlyos szerepet kapott az iparági/üzletági elhelyezkedés fontossága a külföldi kapcsolatrendszerek jellemzői tekintetében, továbbá abban, hogy az egyes közelség-dimenziókat és -elemeket milyen módon értékelik a válaszadók, a kérdőíves megkérdezés nem jelzett szignifikáns változókapcsolatot az iparági elhelyezkedés mint vállalati jellemző és a dimenziók értékelése között. A kérdőíves adatfelvételben résztvevő társas vállalkozások többsége (63,8%) – akárcsak a valóságban – a szolgáltatói szektorban tevékenykedik, amely alapvetően meghatározza a mintában szereplő szolgáltató vállalkozások túlsúlyát. Annak ellenére, hogy a minta arányaiban nagymértékben tükrözi a valóságban tapasztalható összevont nemzetgazdasági ágazatok szerinti megoszlást, reprezentatívnak nem tekinthető; előzetes kvótákat nem definiáltam az iparági elhelyezkedés

szerint. A jövőben tervezett, közelség-dimenziókat felmérő empirikus kutatások során érdemes lenne figyelembe venni az iparági működést mint mintába kerülési kritériumot, tanulmányozva ezáltal az iparági elhelyezkedés szervezeti kapcsolatokra, valamint a kapcsolatokat befolyásoló közelség-dimenziók és -elemek fontosságának, szerepének megítélésére vonatkozó hatásait.

Annak érdekében, hogy a későbbiek során a kulturális közelség-dimenziókat és a dimenziókhoz rendelt közelség-elemeket és szerepüket a szervezeti kapcsolatokban szélesebb körben vizsgálhassam, a társas vállalkozások hazai kapcsolatrendszereinek elemzését tervezem. Ez egyrészt tekinthető az empirikus kutatás második fázisának, amelynek célja a magyar szervezetközi kapcsolatok feltárása, másrészt egyfajta összehasonlító kutatásként is értelmezhető, amely választ ad arra a kérdésre, hogy milyen különbségek rajzolódnak ki a kulturális közelség-dimenziók külföldi és hazai kapcsolatrendszerekre gyakorolt hatásaiban, szerepében.

Végezetül, Exupéry szállóigévé vált idézetével zárom az értekezés sorait, úgy vélem, a dolgozat elkészítésével megtettem az első lépéseket a közelség témakörének feltárása, megismerése felé.

*„Az ember csak azt ismeri meg igazán, amit megszelídít.”*

*(Saint-Exupéry 1994, 65)*

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Abbott, Pamela; Zheng, Yingqin; Du, Rong (2014): *Collaboration, Learning and Innovation across Outsourced Services Value Networks. Software Services Outsourcing in China*. Springer-Verlag, Heidelberg.
2. Ablonczyné Mihályka Livia (2016): Kultúrák találkozása gazdasági környezetben. In: Lőrincz Ildikó (szerk.): *XIX. Apáczai Napok, Gondolkodási struktúrák és kreativitás*. Győr, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, 2015. 10. 21–22. pp. 147–153.
3. Ablonczyné Mihályka Livia; Kecskés Petra (2015): Changing Principles how to Define and Regulate the Term 'Industrial Park': The Case of Hungary, Romania and Bulgaria. *Deturope: Central European Journal Of Tourism And Regional Development*. Vol. 7, Nr. 3, pp. 101–112.
4. Ablonczyné Mihályka Livia; Tompos Anikó; Kecskés Petra (2014): Munkahelyi nyelvhasználat az Észak-Dunántúli Régió vállalatainál. *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények*. Vol. 9, Nr. 1, pp. 9–17.
5. Ablonczyné Mihályka Livia (2010): *Gazdaság és nyelvhasználat*. In: Dobos Csilla (szerk.) Szaknyelvi kommunikáció. Tinta Könyvkiadó, Miskolc-Budapest: Miskolci Egyetem. pp. 243–256.
6. Ablonczyné Mihályka Livia (2006): *Gazdaság és nyelv*. Lexikográfiai Kiadó, Pécs.
7. Acs, Zoltan J.; Audretsch, David B.; Feldman, Maryann P. (1992): Real Effects of Academic Research: Comment. *The American Economic Review*. Vol. 82, Nr. 1, pp. 363–367.
8. Agárdi Irma; Kolos Krisztina (2005, szerk.): A vállalatközi kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein. Versenyben a Világgal 2004 – 2006 Gazdasági Versenyképességünk Vállalati Nézőpontból című kutatás, 20. sz. műhelytanulmány.
9. Agnew, John, A.; Livingstone, David, N. (2011): *The SAGE Handbook of Geographical Knowledge*. SAGE Publishing Ltd., London.
10. Agrawal, Ajay; Kapur, Devesh; McHale, John (2008): How Do Spatial and Social Proximity Influence Knowledge Flows? Evidence from Patent Data. *Journal of Urban Economics*. Vol. 64, Nr. 2. pp. 258–269.
11. Aguiléra, Anne; Lethiais, Virginie (2015): Explaining the Relative Frequency of Face-to-face Meetings in Cooperative Relationships among Companies: An Econometric Analysis. *Growth and Change*. DOI: 10.1111/grow.12135. Online elérhetőség: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/grow.12135/epdf> (2016. 05.15.)

12. Alexy, Oliver T.; Block, Joern H.; Sandner, Philipp; Ter Wal, Anne L. J. (2012): Social Capital of Venture Capitalists and Start-up Funding. *Small Business Economics*. Vol. 39, Nr. 4, pp. 835–885.
13. Anchorena, José; Anjos, Fernando (2015): Social Ties and Economic Development. *Journal of Macroeconomics*. Vol. 45, pp. 63–84.
14. Andersson, Martin; Ejeremo, Olop (2005): How Does Accessibility to Knowledge Sources Affect the Innovativeness of Corporations? – Evidence from Sweden. *The Annals of Regional Science*. Vol. 39, pp. 741–765.
15. Armstrong, Harvey; Taylor, Jim (2000): *Regional Economics and Policy*. (3<sup>rd</sup> ed.) Blackwell, Malden.
16. Artner Annamária (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*. 42. évf. 1. sz. pp. 104–115.
17. Atalik, Gündüz; Fisher, Manfred M. (eds.) (2002): *Regional Development Reconsidered*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
18. Audretsch, David B.; Feldman, Maryann P. (1996): R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. *The American Economic Review*. Vol. 86, Nr. 3, pp. 630–640.
19. Autant-Bernard, Corinne; Mairesse, Jacques; Massard, Nadine (2007a): Spatial Knowledge Diffusion through Collaborative Networks. *Papers in Regional Science*. Vol. 86, Nr. 3, pp. 341–350.
20. Autant-Bernard, Corinne; Billand, Pascal; Frachisse, David; Massard, Nadine (2007b): Social Distance Versus Spatial Distance in R&D Cooperation: Empirical Evidence from European Collaboration Choices in Micro and Nanotechnologies. *Papers in Regional Science*. Vol. 86, Nr. 3, pp. 495–520.
21. Avloniti, Anthi; Filippaios, Fragkiskos (2014): Unbundling the Differences Between Psychic and Cultural Distance: An Empirical Examination of the Existing Measures. *International Business Review*. Vol. 23, pp. 660–674.
22. Ágh Attila; Somogyvári István (szerk. 2006): *Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. A közigazgatási reform új perspektívái*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
23. Babbie, Earl (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
24. Backman, Mikaela; Lööf, Hans (2015): The Geography of Innovation and Entrepreneurship. *The Annals of Regional Science*. DOI 10.1007/s00168-015-0713-x.
25. Bajmócy Zoltán; Bajmócy Péter, Major Ágnes (2006): Az üzleti inkubáció helyi gazdaságfejlesztési hatásai. *Területi Statisztika*. Vol. 5, pp. 494–508.

26. Bajmócy Péter; Kiss János (1999): Megyék, régiók és központjaik – Modellek tükrében. *Tér és Társadalom*. 13. évf. 1–2. sz. pp. 31–51.
27. Baldwin, Richard; Okubo, Toshihiro (2005): *Heterogeneous Firms, Agglomeration And Economic Geography: Spatial Selection And Sorting*. Nber Working Paper Series. Working Paper 11650.
28. Balland, Pierre-Alexandre; Boschma, Ron; Frenken, Koen (2014a): Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics. *Regional Studies*. <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2014.883598>.
29. Balland, Pierre-Alexandre; Belso-Martínez, José Antonio; Morrison, Andrea (2014b): *The Dynamics of Technical and Business Networks in Industrial Clusters: Embeddedness, Status or Proximity?* Online: <http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg1412.pdf> (2015. 10. 07.)
30. Balogh Jeremiás (2015): What Role Geographical Distances and Cultural Proximity Play in Bilateral Wine Trade of Hungary? In: Hetesi Erzsébet – Vas Zsófia (eds) 2015: *New Ideas in a Changing World of Business Management and Marketing*. University of Szeged, Doctoral School in Economics, Szeged, pp. 35–45.
31. Baptista, Rui; Mendonça, Joana (2010): Proximity to Knowledge Sources and the Location of Knowledge-based Start-ups. *The Annals of Regional Science*. Vol. 45, pp. 5–29.
32. Barabási Albert-László (2003): *Behálózva. A hálózatok új tudománya*. Helikon Kiadó Kft., Budapest.
33. Barbalet, Jack (2009): A Characterization of Trust, and Its Consequences. *Theory and Society*. Vol. 38, No. 4, Special Issue: Emotion and Rationality in Economic Life, pp. 367–382.
34. Barringer, Bruce R.; Harrison, Jeffrey S. (2000): Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*. Vol. 26, Nr. 3, pp. 367–403.
35. Basile, Roberto; Capello, Roberta; Caragliu, Andrea (2012): Technological Interdependence and Regional Growth in Europe: Proximity and Synergy in Knowledge Spillovers. *Papers in Regional Science*. Vol. 91, Nr. 4, pp. 697–722.
36. Basile, Roberto; Capello, Roberta; Caragliu, Andrea (2011): Interregional Knowledge Spillovers and Economic Growth: The Role of Relational Proximity. In: Kourtit, Karima; Nijkamp, Peter; Stough, Robert R. (eds.): *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York. pp. 21–43.

37. Bathelt, Harald; Glückler, Johannes (2011): *The Relational Economy. Geographies of Knowing and Learning*. OXFORD University Press, London.
38. Bathelt, Harald; Turi, Philip (2011): Local, Global and Virtual Buzz: The Importance of Face-to-Face Contact in Economic Interaction and Possibilities to Go Beyond. *Geoforum*. Vol. 42, pp. 520–529.
39. Beckmann, Martin J. (1968): *Location Theory*. Random House, New York.
40. Bell, Geoffrey G.; Zaheer, Akbar (2007): Geography, Networks and Knowledge Flow. *Organization Science*. Vol. 18, Nr. 6, pp. 955–972.
41. Belso-Martinez, José A.; Molina-Morales, Francesc Xavier (2013): Non-Linear Relationships of Internal and External Resources on a Firm's Innovation: The Case of the Spanish Vinalopó Footwear Cluster. *Growth and Change*. Vol. 44, Nr. 3, pp. 494–521.
42. Ben, Tai-Ming; Wang, Kuan Fei (2011): Interaction Analysis among Industrial Parks, Innovation Input, and Urban Production Efficiency. *Asian Social Science*. Vol. 7, Nr. 5, pp. 56–71.
43. Benner, Mary; Waldfogel, Joel (2007): *Close to You? Bias and Precision in Patent-based Measures of Technological Proximity*. NBER Working Paper Series, Working paper 13322. Online elérhetőség: <http://www.nber.org/papers/w13322.pdf> (2017. 07. 26.)
44. Benos, Nikos; Karagiannis, Stelios; Karkalakos, Sotiris (2015): Proximity and Growth Spillovers in European Regions: The Role of Geographical, Economic and Technological Linkages. *Journal of Macroeconomics*. Vol. 43, pp. 124–139.
45. Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*. Vol. 40, Nr. 4, pp. 35–44.
46. Bentlage, Michael; Wiese, Anne; Brandt, Arno; Thierstein, Alain; Witlox, Frank (2014): Revealing Relevant Proximities. Knowledge Networks in the Maritime Economy in a Spatial, Functional and Relational Perspective. *Raumforschung und Raumordnung*. Vol. 72, pp. 275–291.
47. Berg, Roberta Wiig (2010): Competition and Cooperation: The Wisdom to Know them. *Business Communication Quarterly*. Vol. 73, Nr. 2, pp. 176–189.
48. Bergman, Edward M. (2009): Embedding Network Analysis in Spatial Studies of Innovation. *The Annals of Regional Science*. Vol. 43, pp. 559–565.
49. Bernela, Bastien; Levy, Rachel (2015): Collaboration Networks Within a French Cluster: Do Partners Really Interact With Each Other? *Papers in Regional Science*. doi:10.1111/pirs.12170.



50. Beugelsdijk, Sjoerd; Cornet, Maarten (2002): 'A Far Friend is Worth More than a Good Neighbour': Proximity and Innovation in a Small Country. *Journal of Management and Governance*. Vol. 6, pp. 169–188.
51. Bexell, Magdalena (2013): Hand in Hand? UN-Business Cooperation for Health and Development. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. Vol. 26, Nr. 3, pp. 201–213.
52. Bodnár Ildikó (2012): A vállalati kommunikáció tipikus nyelvi és stilisztikai formái. *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények*. Miskolc. 7. évf. 1. sz. pp. 51–63.
53. Bodor Ákos; Grünhut Zoltán (2014): Dilemmák a területi tőke modelljének alkalmazhatóságáról. A társadalmi tőke problémája Camagni elméletében. *Tér és Társadalom*. 28. évf. 3. sz, pp. 3–17.
54. Boeprasert, Ardisak (2012): Does Geographical Proximity Affect Corporate Social Responsibility? Evidence from U.S. Market. *International Business Research*. Vol. 5, Nr. 9, pp. 138–147.
55. Boisso, Dale; Ferrantino, Michael (1997): Economic Distance, Cultural Distance, and Openness in International Trade: Empirical Puzzles. *Journal of Economic Integration*. Vol. 12, Nr. 4, pp. 456–484.
56. Bönte, Werner (2008): Inter-Firm Trust in Buyer-Supplier Relations: Are Knowledge Spillovers and Geographic Proximity Relevant? *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 67, pp. 855–870.
57. Borgatti, Stephen F.; Foster, Pacey C. (2003): The Network Paradigm in Organisational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*. Vol. 29, Nr. 6, pp. 991–1013.
58. Borgulya Ágnes, Konczosné Szombathelyi Márta, Szondi György (2015): Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány*. Vol. 66, Nr. 9–10, pp. 12–24.
59. Borgulya Istvánné Vető Á. Á. (2014): *Kulturális távolságok. Vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Typotex, Budapest.
60. Borgulya Ágnes (2007): A vállalati és az üzleti kommunikáció. In: Borgulya Á. – Somogyvári M. (szerk.) *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 85–109.
61. Boschma, Ron (2001): *Proximity and Innovation*. Paper to be presented at the Third Congress on Proximity 'New Growth and Territories', Paris, 13–14 December 2001.
62. Boschma, Ron (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*. Vol. 39, Nr. 1, pp. 61–74.

63. Boschma, Ron; Frenken, Koen (2009): The Spatial Evolution of Innovation Networks: A Proximity Perspective. *Papers in Evolutionary Economic Geography*. Online: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.323.6094&rep=rep1&type=pdf> (2016.10.02.)
64. Boschma, Ron; Heimeriks, Gaston; Balland, Pierre-Alexandra (2014): Scientific Knowledge Dynamics and Relatedness in Biotech Cities. *Research Policy*. Vol. 43, pp. 107–114.
65. Boschma, Ron; Lambooy, Jan G. (2002): Knowledge, Market Structure and Economic Co-ordination: Dynamics of Industrial Districts. *Growth and Change*. Vol. 33, pp. 291–311.
66. Boso, Nathaniel; Story, Vicky M.; Cadogan, John W. (2013): Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal of Business Venturing*. Vol. 28, pp. 708–727.
67. Bouba-Olga, Olivier; Ferru, Marie (2012): *Does Geographic Proximity Still Matter? An Empirical Analysis of Two Long-Term Relational Databases*. Online: [http://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fhal.archives-ouvertes.fr%2Fdocs%2F00%2F72%2F52%2F18%2FPDF%2FOBOMF\\_0812-ang.pdf;h=repec:hal:wpaper:hal-00725073](http://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fhal.archives-ouvertes.fr%2Fdocs%2F00%2F72%2F52%2F18%2FPDF%2FOBOMF_0812-ang.pdf;h=repec:hal:wpaper:hal-00725073) (2015. 10. 07.)
68. Boufaden, Nadia; Boufaden, Najoua; Plunket, Anne (2007): Proximity and Innovation: Do Biotechnology Firms Located in the Paris Region Benefit from Localized Technological Externalities? *Annales d'Économie et de Statistique*, No. 87/88, Spatial Econometrics, Innovative Networks and Growth (Jul. – Dec. 2007) pp. 197–220.
69. Bouzdine-Chameeva, Tatiana; Durrieu, Francois; Mandják Tibor (2003): *Understanding Relationship Value Applying a Cognitive Mapping Approach: A Customer Perspective*. 46. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
70. Bozeman, Barry; Boardman, Craig (2014): *Research Collaboration and Team Science. A State-of-the-Art Review and Agenda*. SpringerBriefs in Entrepreneurship and Innovation. Springer Cham, Heidelberg-New York-Dordrecht-London.
71. Brennan, Jane; Martin, Eric (2012): Spatial proximity is more than Just a Distance Measure. *International Journal of Human-Computer Studies*. Vol. 70, pp. 88–106.
72. Brenner, Thomas (2000): *Industrial Districs: A Typology from an Evolutionary Perspective*. DRUID Conference, 2000, Rebuild, Denmark, 15–17 June 2000.

73. Brito, Carlos; Correia, Ricardo (2012): *Regions as Networks: Towards a Conceptual Framework of Territorial Dynamics*. (Chapter 2, International Trade from Economic and Policy Perspective) pp. 17–38.
74. Broekel, Tom; Balland, Pierre-Alexandre; Burger, Martijn; van Oort, Frank (2014): Modeling Knowledge Networks in Economic Geography: A Discussion of Four Methods. *The Annals of Regional Science*. Vol. 53, pp. 423–452.
75. Broekel, Tom; Boschma, Ron (2012): Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: The Proximity Paradox. *Journal of Economic Geography*. Vol. 12, pp. 409–433.
76. Brueckner, Jan K. (2011): *Lectures on Urban Economics*. The MIT Press.
77. Burger, Martijn; Raspe, Otto; van Oort, Frank (2008): Agglomeration Economies and Firm Performance: A Mixed Hierarchical and Cross-Classified Model. Online elérhetőség: <http://israelrsa.net.technion.ac.il/files/2012/08/Agglomeration-Economies-and-Firm-Performance.pdf> (2015. 10. 07.)
78. Buzády Zoltán; Tari Ernő (2005): *Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú közép vállalatok körében. Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves felmérések alapján*. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 6. sz. műhelytanulmány. Budapest Corvinus Egyetem, Budapest.
79. Buzás Norbert; Lengyel Imre (2002): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. JATEPress, Szeged.
80. Cainelli, Giulio; Zoboli, Roberto (eds.) (2012): *The Evolution of Industrial Districts: Changing Governance, Innovation and Internationalisation of Local Capitalism in Italy*. Springer Science & Business Media, Berlin-Heidelberg.
81. Cairncross, Frances (2001): The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives – Distance Isn't What It Used To Be. *Harvard Business School, Working Knowledge*. Online elérhetőség: <http://hbswk.hbs.edu/archive/2234.html> (2016.02.28.)
82. Cairncross, Frances (1997): *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
83. Callois, Jean-Marc (2008): The Two Sides of Proximity in Industrial Clusters: The Trade-Off between Process and Product Innovation. *Journal of Urban Economics*. Vol. 63, pp. 146–162.
84. Camagni, Roberto (2003): *Regional Clusters, Regional Competencies and Regional Competition*. Paper delivered at the International Conference on “Cluster Management in

- Structural Policy – International Experiences and Consequences for Northrhine-Westfalia”, Duisburg, December 5th, 2003. 11. 26.
85. Camagni, Roberto; Capello, Roberta; Caragliu, Andrea (2015): Static vs. Dynamic Agglomeration Economies. Spatial Context and Structural Evolution behind Urban Growth. *Papers in Regional Science*. doi:10.1111/pirs.12182.
  86. Cantner, Uwe; Meder, Andreas (2007): Technological Proximity and the Choice of Cooperation Partner. *Journal of Economic Interaction and Coordination*. Vol. 2, Nr. 1, pp. 45–65.
  87. Cantù, Chiara (2010): Exploring the Role of Spatial Relationships to Transform Knowledge in a Business Idea – Beyond a Geographic Proximity. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39, pp. 887–897.
  88. Capello, Roberta; Lenzi, Camilla (2013): Territorial Patterns of Innovation: A Taxonomy of Innovative Regions in Europe. *The Annals of Regional Science*. Vol. 51, pp. 119–154.
  89. Capello, Roberta; Nijkamp, Peter (2009): *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
  90. Capello, Roberta (2011): Urban Growth: Is It a Never Ending Story? *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*. Nr. 1, pp. 19–28.
  91. Capello, Roberta (2002): Entrepreneurship and Spatial Externalities: Theory and Measurement. *The Annals of Regional Science*. Vol. 36, pp. 387–402.
  92. Capello, Roberta (2001): Urban Innovation and Collective Learning: Theory, and Evidence from Five Metropolitan Cities in Europe. In: Fischer, Manfred; Frohlich, Jiri (eds), *Knowledge, Complexity and Innovation Systems*. Springer Verlag, Berlin, pp. 181–208.
  93. Carbonara, Nunzia; Giannoccaro, Ilaria (2011): Interpreting the Role of Proximity on Industrial District Competitiveness Using a Complexity Science-Based View and Systems Dynamics Simulation. *Journal of Geographical Systems*. Springer-Verlag. Vol. 13, pp. 415–436.
  94. Carboni, Oliviero A. (2013): Spatial and Industry Proximity in Collaborative Research: Evidence from Italian Manufacturing Firms. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 38, Nr. 6, pp. 896–910.
  95. Cassi, Lorenzo; Plunket, Anne (2010): *The Determinants of Co-Inventor Tie Formation: Proximity and Network Dynamics*. MPRA Paper Nr. 27303. Online: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/27303/1/MPRA\\_paper\\_27303.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/27303/1/MPRA_paper_27303.pdf) (2015.10.02.)

96. Castells, Manuel (2010): *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell Publishing, Chichester, Second Edition (1996).
97. Chen, Liang-Chih; Lin, Zi-Xin (2014): Examining the Role of Geographical Proximity in a Cluster's Transformation Process: The Case of Taiwan's Machine Tool Industry. *European Planning Studies*. Vol. 22, Nr. 1, pp. 1–19.
98. Chikán Attila; Czakó Erzsébet; Wimmer Ágnes (2014, szerk.): Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
99. Chikán Attila (2008): *Vállalat gazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest. 4. átdolgozott kiadás.
100. Chikán Attila (1997): *Vállalatok és funkciók integrációja*. Folyamatjellegű irányítás alprojekt zárótanulmánya. Versenyben a világgal című kutatási program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék. Online elérhetőség: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8\\_Chik%C3%A1n.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/257/1/Z8_Chik%C3%A1n.pdf) (2018. 01. 02.)
101. Clark, Jennifer; Huang, Hsin-I; Walsh, John P. (2009): *A Typology of "Innovation Districts": What it means for Regional Resilience*. Industry Studies Association 2009 Annual Conference, May 28–29 2009, Chicago, IL.
102. Cohen, Jeffrey P.; Morrison Paul; Catherine J. (2005): Agglomeration Economies and Industry Location Decisions: The Impacts of Spatial and Industrial Spillovers. *Regional Science and Urban Economics*. Vol. 35, pp. 215–237.
103. Collet, Francois; Hedström, Peter (2013): Old Friends and New Acquaintances: Tie Formation Mechanisms in an Interorganizational Network Generated by Employee Mobility. *Social Networks*. Vol. 35, pp. 288–299.
104. Combes, Pierre-Philippe; Mayer, Thierry; Thisse, Jacques-François (2008): *Economic Geography. The Integration of Regions and Nations*. Princeton University Press, Princeton and Oxford.
105. Conley, Timothy G.; Ligon, Ethan (2002): Economic Distance and Cross-Country Spillovers. *Journal of Economic Growth*. Vol. 7, Nr. 2, pp. 157–187.
106. Cooke, Philip (2018): Generative Growth with 'Thin' Globalization: Cambridge's Crossover Model of Innovation. *European Planning Studies*. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1421908>.
107. Cooke, Philip; Asheim, Björn; Boschma, Ron; Martin, Ron; Schwartz, Dafna; Tödtling, Franz (2011): *Handbook of Regional Innovation and Growth*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

108. Cortinovis, Nicola; van Oort, Frank (2015): Variety, Economic Growth and Knowledge Intensity of European Regions: A Spatial Panel Analysis. *The Annals of Regional Science*. pp. 1–26.
109. Cowan, Robin; Jonard, Nicolas; Zimmermann, Jean-Benoit (2007): Bilateral Collaboration and the Emergence of Innovation Networks. *Management Science*. Vol. 53, Nr. 7, pp. 1051–1067.
110. Crescenzi, Riccardo (2014): Changes in Economic Geography Theory and the Dynamics of Technological Change. In: Fisher, Manfred M.; Nijkamp, Peter (eds.): *Handbook of Regional Science*. Chapter 34. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg. pp. 649–666.
111. Cropper, Steve; Ebers, Mark; Huxham, Chris; Ring, Smith Peter (2008): *The Oxford Handbook of Inter-Organisational Relations*. Oxford University Press, Oxford.
112. Csizmadia Zoltán, Grosz András (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. In: Bajmócy Zoltán; Lengyel Imre; Málovics György (szerk.) *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged, pp. 52–73.
113. Csizmadia Zoltán (2012): Az innováció hálózati alapú megközelítése. In: Hardi Tamás, Nárai Márta (szerk.): *Térszerkezet és területi folyamatok: Tanulmánykötet Rechnitzer János tiszteletére*. MTA KRTK Regionális Kutatások Intézete, Pécs Győr, pp. 125–146.
114. Csizmadia Zoltán, Grosz András (2011): *Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. MTA–RKK, Pécs–Győr.
115. Csizmadia Zoltán (2008): Együttműködés és újítóképesség – Az innováció regionális rendszerének kapcsolathálózati alapjai. *Szociológiai Szemle*. 2. évf. pp. 22–56.
116. Csonka László (2009): *A kutatás-fejlesztési és innovációs hálózatok hatása a vállalkozások tudományos és technológiai képességeinek fejlődésére. Autóipari tudásközpontok Magyarországon*. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
117. Cyrus, Teresa L. (2012): Cultural Proximity and Bilateral Trade in the European Union. *Global Economy Journal*. Vol. 12, Nr. 4, pp. 1–23.
118. Cyrus, Teresa L. (2015): Culture and Trade in the European Union. *Journal of Economic Integration*. Vol. 30, Nr. 2, pp. 206–239.
119. Czakó Ágnes; Győri Ágnes (2013): Kis és közepes vállalkozások, megújulás, együttműködés. *Statisztikai Szemle*. 91. évf. 3. sz. pp. 229–254.

120. Czakó Erzsébet (szerk.) (2016): *A globális értékláncok – elméleti alapok és számbavételi lehetőségek. Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból* 7. 163. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
121. Das, T. K.; Teng, Bingsheng (2004): The Risk-based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 19, Nr. 1, pp. 85–116.
122. Dautel, Vincent; Walther, Olivier (2012): The Geography of Innovation in a Small Metropolitan Region: An intra-regional Approach in Luxembourg. *Papers in Regional Science*. Vol. 93, Nr. 4, pp. 703–726.
123. Davenport, Sally (2005): Exploring the Role of Proximity in SME Knowledge-Acquisition. *Research Policy*. Vol. 34, pp. 683–701.
124. David, Mila; Frenken, Koen (2017): Proximity, Knowledge-base and the Innovation Process: Towards an Integrated Framework. *Regional Studies*. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2017.1287349> (Letöltve: 2017. 07. 12.)
125. De Silva, Dakshina G.; McComb, Robert P. (2012): Geographic Concentration and High Tech Firm Survival. *Regional Science and Urban Economics*. Vol. 42, pp. 691–701.
126. Deltas, George; Karkalakos, Sotiris (2013): Similarity of R&D Activities, Physical Proximity, and R&D Spillovers. *Regional Science and Urban Economics*. Vol. 43, pp. 124–131.
127. Demeter Krisztina (2013): Time-based Competition – the Aspect of Partner Proximity. *Decision Support Systems*. Vol. 54, pp. 1533–1540.
128. Dempwolf, Christopher Scott (2012): *Network Models of Regional Innovation Clusters and Their Impact on Economic Development*. PhD dissertation. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
129. Dettmann, Anja; von Proff, Sidonia; Brenner, Thomas (2015): Co-operation over Distance? The Spatial Dimension of Inter-Organizational Innovation Collaboration. *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 25, pp. 729–753.
130. Dicken, Peter (2011): *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 6th edition, SAGE Publication, Thousand Oaks, CA and London.
131. Dicken, Peter (2003): *Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21st century*. 4th edition, SAGE Publication, Thousand Oaks, CA and London.
132. Dincer, Oguzhan C.; Uslander, Eric M. (2010): Trust and Growth. *Public Choice*. Vol. 142, Nr. 1/2, pp. 59–67.

133. Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald R. (2001): The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. Vol. 12, Nr. 4, pp. 450–467.
134. Dodd, Olga; Frijns, Bart; Gilbert, Aaron (2015): On the Role of Cultural Distance in the Decision to Cross-list. *European Financial Management*. Vol. 21, Nr. 4, pp. 706–741.
135. Doloreux, David; Shearmur, Richard; Guillaume, Régis (2015): Collaboration, Transferable and Non-transferable Knowledge, and Innovation: A Study of a Cool Climate Wine Industry (Canada). *Growth and Change*. Vol. 46, Nr. 1, pp. 16–37.
136. Dóry Tibor; Gajzágó Éva (2015): Vállalkozások és innovációs közreműködő szervezetek együttműködései Közép-Dunántúlon. *Vezetéstudomány*. 65. évf., 2. szám, pp. 47–56.
137. Drejer, Ina; Østergaard, Christian R. (2017): Exploring Determinants of Firms Collaboration with Specific Universities: Employee-Driven Relations and Geographical Proximity. *Regional Studies*. Vol. 51, Nr. 8, pp. 1192–1205.
138. Dusek Tamás (2016): A gravitációs modell kalibrálásának alapkérdései. *Területi Statisztika*. Vol. 56, Nr. 4, pp. 374–389.
139. Dusek Tamás; Pálmai Éva (2015): Urban-Rural Differences in Level of Various Forms of Trust in Hungary. *Tér–Gazdaság–Ember*. Vol. 3, Nr.4, pp. 81–90.
140. Dusek Tamás (2014): Comparison of Air, Road, Time and Cost Distances in Hungary. *Tér–Gazdaság–Ember*. Vol. 2, Nr. 4, pp. 17–30.
141. Dusek Tamás (2013): Urban-Rural Differences in Neighbourhood Satisfaction, Trust and Happiness in Hungary. In: Bugovics Zoltán – Tóth Péter (szerk.): *Economic and Social Conflicts Concerning Subjective Well Being*. L'Harmattan Hungary, Budapest.
142. Dusek Tamás; Szalkai Gábor (2006): Az időtér és a földrajzi tér összehasonlítása. *Tér és Társadalom*. 20. évf. 2. sz. pp. 47–63.
143. Elekes Zoltán (2016): A regionális növekedés új tényezői az evolúciós gazdaságföldrajzi kutatásokban. A változatosság és a technológiai közelség. *Közgazdasági Szemle*. 63. évf. pp. 307–329.
144. Elekes Zoltán; Juhász Sándor (2016): Az agglomerációs előnyök és a technológiai közelség szerepe a hazai térségek növekedésében és a vállalatok túlélésében. In: Lengyel Imre; Nagy Benedek (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása*. JATEPress Kiadó, Szeged, pp. 340–352.
145. Ember, Carol R.; Ember, Melvin (2009): *Cross-cultural research methods*. Altamira Press, Lanham.
146. Enyedi György (2009): Városi világ. *Magyar Tudomány*, 2009/3. pp. 295–302.



147. Erdősi Ferenc (2013): Távfogalmak értelmezése és alkalmazásuk. *Tér, Gazdaság, Ember*. Vol. 2, Nr. 1, pp. 27–48.
148. Erdősi Ferenc (2003): A kommunikáció környezeti szempontból „Janus-arcú” globalizálódása. *Környezetvédelmi Mozaikok*. Tiszteletkötet Dr. Kerényi Attila 60. születésnapjára. Debrecen. pp. 58–70.
149. Erdősi Ferenc (2001): *A fenntartható közlekedés megvalósíthatóságának nehézségei*. Földrajzi Konferencia, Szeged.
150. European Value Study (1981) Online elérhetőség: <http://www.europeanvaluesstudy.eu/page/integrated-values-surveys-1981-2008.html> (2017. 11. 24.)
151. Éltető Andrea (2014): A visegrádi országok kereskedelme Ázsiával – a globális termelés lenyomata. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf., pp. 586–608.
152. Fang, Eric; Palmatier, Robert W.; Scheer, Lisa K.; Li, Ning (2008): Trust at Different Organizational Levels. *Journal of Marketing*. Vol. 72, Nr. 2, pp. 80–98.
153. Feldman, Maryann P. (1994): *The Geography of Innovation*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
154. Feldman, Maryann P.; Audretsch, David B. (1999): Innovation in Cities: Science-based Diversity, Specialization and Localized Competition. *European Economic Review*. Vol. 43, Nr. 2, pp. 409–429.
155. Felzenstein, Christian; Gimmon, Eli; Carter, Sara (2010): Geographical Co-Location, Social Networks and Inter-Firm Marketing Co-Operation: The Case of the Salmon Industry. *Long Range Planning*. Vol. 43, pp. 675–690.
156. Fenyővári Zsolt; Lukovics Miklós (2008): A regionális versenyképesség és a területi különbségek kölcsönhatásai. *Tér és Társadalom*, 22. évf. 22. sz. pp. 1–20.
157. Fernandez, J.R.; Gallego, I.; Jimenez-Losada, A.; Ordonez, M. (2015): Cooperation among Agents with a Proximity Relation. *European Journal of Operational Research* (2015), Online. doi:10.1016/j.ejor.2015.09.209.
158. Field, Andy (2013): *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. University of Sussex, SAGE Publications Ltd, Beverly Hills, CA.
159. Fisher, Manfred M. (2006): The New Economy and Networking. In: Fisher Manfred M. (ed.): *Innovation, Networks and Knowledge Spillovers*. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.

160. Fisher, Manfred M; Scherngell, Thomas; Jansenberger, Eva (2006): The Geography of Knowledge Spillovers between High-Technology Firms in Europe: Evidence from a Spatial Interaction Modeling Perspective. *Geographical Analysis*. Vol. 38, pp. 288–309.
161. Fisher, Manfred M.; Nijkamp, Peter (eds.) (2014): *Handbook of Regional Science*. Springer Reference. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
162. Freeman, Edward R. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, Cambridge (1st edition in 1984).
163. Frenken, Koen; van Oort, Frank; Verburg, Thijs (2007): Related Variety, Unrelated Variety and Regional Economic Growth. *Regional Studies*, Vol. 41, Nr. 5, pp. 685–697.
164. Fujita, Masahisa; Thisse, Jaques-François (2002): *Economics of Agglomeration. Cities, Industrial Location, and Regional Growth*. Cambridge University Press, Cambridge.
165. Gallaud, Delphine; Torre, André (2004): Geographical Proximity and the Diffusion of Knowledge. In: Fuchs, G. – Shapira, P. – Koch, A. (eds.) *Rethinking Regional Innovation*. USA: Springer, pp. 127–146.
166. Ganesan, Shankar; Malter, Alan J.; Rindfleisch, Aric (2005): Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development. *Journal of Marketing*. Vol. 69, Nr. 4, pp. 44–60.
167. Garcia, Renato; Araujo, Veneziano Castro; Mascarini, Suelene; Santos, Emerson Gomes; Costa, Ariana (2013): *Geographical Proximity and the Role of the Quality of Academic Research to the University-Industry Linkages*. Paper presented at the Regional Studies Association European Conference 2013 “Shape and be Shaped: The Future Dynamics of Regional Development”, RSA 2013, Tampere, May 5th–8th 2013.
168. Geldes, Cristian; Felzensztein, Christian; Turkina, Ekaterina; Durand, Aurélia (2015): How Does Proximity Affect Interfirm Marketing Cooperation? A Study of an Agribusiness Cluster. *Journal of Business Research*. Vol. 68, pp. 263–272.
169. Gelei Andrea (2006): *Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban*. Versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat. 23. sz. kötet. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
170. Gelei Andrea; Dobos Imre (2012): *Bizalom és kockázat a kapcsolatokban – egy kísérlet eredményei*. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
171. Gertler, Mercè S. (2003): Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context, or the Undefinable Tacitness of Being (There). *Journal of Economic Geography*. Vol. 3, Nr. 1, pp. 75–99.

172. Ghemawat, Pankaj (2001): Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. September, pp. 137–147.
173. Giczi Johanna; Sík Endre (2009): *Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés*. TÁRKI kutatásjelentés. Online elérhetőség: [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_gici\\_sik.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_gici_sik.pdf) (Letöltés: 2015. augusztus 5.)
174. Grabher, Gernot (1993): The Weakness of Strong Ties: The Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area. In: Grabher, Gernot (1993): *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, New York, London. pp. 255–278.
175. Grandori, Anna (2001): *Interfirm Networks. Organization and Industrial Competitiveness*. Routledge, New York, London.
176. Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. Vol. 78, Nr. 6, pp. 1360–1380.
177. Graves, Daniel; Noppen, Joost; Pedrycz, Witold (2012): Clustering with Proximity Knowledge and Relational Knowledge. *Pattern Recognition*. Vol. 45, pp. 2633–2644.
178. Grillitsch, Markus; Nilsson, Magnus (2015): Innovation in Peripheral Regions: Do Collaborations Compensate for a Lack of Local Knowledge Spillovers? *The Annals of Regional Science*. Vol. 54, pp. 299–321.
179. Guan, Jian Cheng; Yan, Yan (2016): Technological proximity and Recombinative Innovation in the Alternative Energy Field. *Research Policy*. Vol. 45, Nr. 7, pp. 1460–1473.
180. Gulati, Ranjay (1998): Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, Nr. 4, pp. 293–317.
181. Gust-Bardon, Natalia Irena (2012): *The Role of Geographical Proximity in Innovation: Do Regional and Local Levels Really Matter?* Fraunhofer. Working Papers Firms and Region, No. R4/2012. Karlsruhe. Online: [http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbpap\\_unternehmen\\_region/ap\\_r4\\_2012.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/p/de/arbpap_unternehmen_region/ap_r4_2012.pdf) (2015.10.02.)
182. Hall, Edward T. (1990): *The Hidden Dimension*. Anchor Books, New York.
183. Harris, Simon; Dibben, Mark (1999): Trust and Co-operation in Business Relationship Development: Exploring the Influence of National Values. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, pp. 463–483.
184. Haugen, Katarina; Holm, Einar; Strömngren, Magnus; Vilhelmson, Bertil; Westin, Kerstin (2011): Proximity, Accessibility and Choice: A Matter of Taste or Condition? *Papers in Regional Science*. Vol. 91, Nr. 1, pp. 65–85.

185. Hedge, Deepak; Tumlinson, Justin (2013): Does Social Proximity Enhance Business Partnerships? Theory and Evidence from Ethnicity's Role in US Venture Capital. *Management Science*. Vol. 60, Nr. 9, pp. 2355–2380.
186. Heikkilä, Anna-Mari; Malmén, Yngve; Nissilä, Minna; Kortelainen, Helena (2010): Challenges in Risk Management in Multi-Company Industrial Parks. *Safety Science*. Vol. 48, pp. 430–435.
187. Henderson, J. Vernon (2003): Marshall's Scale Economies. *Journal of Urban Economics*. Vol. 53, pp. 1–28.
188. Hoekman, Jarno; Frenken, Koen; van Oort, Frank (2009): The Geography of Collaborative Knowledge Production in Europe. *The Annals of Regional Science*. Vol. 43, pp. 721–738.
189. Hofstede, Geert; Hofstede, Gert J.; Milkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill, London.
190. Hofstede, Geert (1991): *Culture and Organizations*. McGraw-Hill, London.
191. Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, Beverly Hills, CA.
192. Hong, Wei; Su, Yu-Sung (2013): The Effect of Institutional Proximity in Non-Local University-Industry Collaborations: An Analysis Based on Chinese Patent Data. *Research Policy*. Vol. 42, pp. 454–464.
193. Hoover, E. M. (1937): *Location Theory and the Shoe and Leather Industries*. Harvard University Press, Harvard.
194. Huber, Franz (2012): On the Role and Interrelationship of Spatial, Social and Cognitive Proximity: Personal Knowledge Relationships of R&D Workers in the Cambridge Information Technology Cluster. *Regional Studies*, Vol. 46, Nr. 9, pp. 1169–1182.
195. Huff, Lenard; Kelley, Lane (2003): Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, Vol. 14, Nr. 1, pp. 81–90.
196. Hussler, Caroline (2004): Culture and Knowledge Spillovers in Europe: New Perspectives for Innovation and Convergence Policies? *Economics of Innovation and New Technology*. Vol. 13, Nr. 6, pp. 523–541.
197. Ibert, Oliver; Kujath, Hans Joachim (eds.) (2011): *Räume der Wissensarbeit. Zur Funktion von Nähe und Distanz in der Wissensökonomie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

198. Imreh Szabolcs; Lengyel Imre (2002): A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In: Buzás Norbert; Lengyel Imre (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPRESS, Szeged, pp. 154–174.
199. Isard, Walter (1975): *Introduction to Regional Science*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
200. Ivanova, Maria; Torkkeli, Lasse (2013): Managerial Sensemaking of Interaction Within Business Relationships: A Cultural Perspective. *European Management Journal*. Vol. 31, pp. 717–727.
201. Jaffe, Adam B. (1989): Real Effects of Academic Research. *The American Economic Review*. Vol. 79, Nr. 5, pp. 957–970.
202. Jagdev, Harinder S.; Thoben, Klaus-Dieter (2001): Anatomy of Enterprise Collaborations. *Production Planning and Control*. Vol. 12, Nr. 5, pp. 437–451.
203. Jakobi Ákos (2002): A virtuális világ terei. (Reflexiók Mészáros Rezső „A kibertér társadalomföldrajzi megközelítése” című tanulmányához. *Magyar Tudomány*. 2002/november, pp. 1482–1491.
204. Jakobi Ákos (2007): *Hagyományos és új területi különbségek az információs társadalomban*. Doktori értekezés. ELTE TTK, Földtudományi Doktori Iskola, Budapest.
205. Jasimuddin, Sajjad M.; Li, Jun; Perdakis, Nicholas (2015): Linkage between Geographic Space and Knowledge Transfer by Multinational Enterprises: A Structural Equation Approach. *The Annals of Regional Science*. pp. 1–27.
206. Jiang, Wei (2014): *Business Partnerships and Organisational Performance. The Role of Resources and Capabilities*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
207. Jin, Xin; Kwok, Yu-Kwong (2014): Network Aware Peer-To-Peer Media Streaming: Capacity or Proximity? *Computer Networks*. Vol. 69, pp. 1–18.
208. Joensuu, Kristiina; Koskela, Marileena; Onkila, Tiina (2015): Social Proximity and Environmental NGO Relationships in Corporate Sustainability Reports. *Sustainable Development*. Vol. 23, pp. 26–40.
209. Johanson, Martin; Lundberg, Heléne (2006): *The Impact of Geographical Proximity and Technology on Firms' R&D-Operations*. In: 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference: Opening the network, Milano, Italy, 2006. Online: <http://impgroup.org/uploads/papers/5741.pdf> (2016.01.13.)

210. Johnson, Daniel K. N.; Siripong, Nalyn; Brown, Amy S. (2006): The Demise of Distance? The Declining Role of Physical Proximity for Knowledge Transmission. *Growth and Change*. Vol. 37, Nr. 1, pp. 19–33.
211. Juhász Sándor; Gyurkovics János; Elekes Zoltán (2015): Hálózati forradalom a gazdaságföldrajzban. In: Berkes Judit; Kecskés Petra (szerk.) „Távol és közel, az elmúlt 25 év területi folyamatai, szerkezetei, intézményei, ahogy az új generáció látja” A IX. Fiatal Regionalisták Konferenciájának Előadásai. pp. 106–117.
212. Kabo, Felichism W.; Cotton-Nessler, Natalie; Hwang, Yongha; Levenstein, Margaret C.; Owen-Smith, Jason (2014): Proximity Effects on the Dynamics and Outcomes of Scientific Collaborations. *Research Policy*. Vol. 43, pp. 1469–1485.
213. Karlsson, Charlie; Gråsjö, Urban (2014): Knowledge Flows, Knowledge Externalities, and Regional Economic Development. In: Fisher, M. M.; Nijkamp, P. (eds.): *Handbook of Regional Science*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York. Chapter 22, pp. 413–437.
214. Kecskés Petra (2014a): Changes of Meaning: The Case of the Term 'Industrial Park'. *International Journal Of Business And Management Studies*. Vol. 3, Nr. 2, pp. 25–36.
215. Kecskés Petra (2014b): Az ipari parkok fejlődési sajátosságai és értelmezési különbségei a generációk véleményének tükrében. *Tér-Gazdaság-Ember*. 2. évf., 2–3. sz. pp. 37–52.
216. Kecskés Petra (2015): Ipari parkok nemzetközi összehasonlításban: fókuszban a kelet-közép-európai térség. *Sugo Szemle*. 2. évf. 1. sz. pp. 112–121.
217. Kecskés Petra, Rácz Irma (2016): A közelség-dimenzióinak hatása a Győri Járműipari Körzetben megvalósuló tudásátadási folyamatokra. *Területi Statisztika*. 56. évf. 3. sz. pp. 301–319.
218. Kecskés Petra (2017): The Role of Geographical Proximity in Inter-organizational Communication. *Selye E-Studies*. Vol. 8, Nr. 1, pp. 15–23.
219. Kecskés Petra, Tompos Anikó (2017): A földrajzi és a virtuális közelség hatása a vállalatközi kommunikációra. *Tér – Gazdaság – Ember*. 5. évf., 2. sz. pp. 40–49.
220. Keil, Marion (2010): Netzwerk Management – im virtuellen globalen Raum effizient sein. *Gruppendynamik Organisationsberatung*. Vol. 41, pp. 145–156.
221. Ketskemény László; Izsó Lajos; Könyves Tóth Előd (2011): *Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe. Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény statisztikai elemzésekhez*. Artéria Stúdió, Budapest.

222. Király Éva (2011): *Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban. (A hosszú távú üzleti kapcsolatok vizsgálata)*. PhD értekezés. Gödöllő.
223. Kiss János; Bajmócy Péter (2001): Városi funkciójú központok és elméleti vonzáskörzeteik az Alföldön. *Tér és Társadalom*. Vol. 15, Nr. 1, pp. 65–89.
224. Kleiner, Tuuli-Marja (2015): Geographische Nähe, Landesgrenze und kulturelle Distanz. Eine Analyse regionaler Dyaden am Beispiel Österreichs. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*. Vol. 40, pp. 281–297.
225. Klodt, Henning (1991): Strategic Trade Policy and Multinational Enterprises. Kiel Working Papers No. 492, Kiel Institute for the World Economy.
226. Kluckhohn, Florence R.; Strodtbeck, Fred L. (1961): *Variations in Value Orientations*. Peterson, New York.
227. Knobon, Joris (2009): Localized Inter-Organizational Linkages, Agglomeration Effects, and the Innovative Performance of Firms. *The Annals of Regional Science*. Vol. 43, pp. 757–779.
228. Knobon, Joris; Oerlemans, Leon A.G. (2006): Proximity and Inter-organizational Collaboration: a Literature Review. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 8, Nr. 2, pp. 71–89.
229. Kolos Krisztina (2006) (szerk.): *Vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései*. Versenyképességkutatás műhelytanulmány sorozat. 44. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
230. Konczosné Szombathelyi Márta (2014): A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*. Vol. 28, Nr. 1, pp. 84–98.
231. Koo, Jun (2005): Agglomeration and Spillovers in a Simultaneous Framework. *The Annals of Regional Science*. Vol. 39, pp. 35–47.
232. Kotlarsky, Julia; Oshir, Ilan; Willcocks, Leslie P. (eds.) (2014): *Governing Sourcing Relationships. A collection of Studies at the Country, Sector and Firm Level*. 8th Global Sourcing Workshop 2014, Val d'Isere, France, March 23–26, 2014. Springer Cham, Heidelberg.
233. Kourtiti, Karima; Nijkamp, Peter; Stimson, Robert (2014): *Applied Regional Growth and Innovation Models*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
234. Központi Statisztikai Hivatal (2017): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/171/index.html> (Letöltés ideje: 2017. 07. 30.)

235. Központi Statisztikai Hivatal (2014): *Nyugat-Dunántúl, a négy országgal határos régió*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyornegyorszaggal.pdf> (Letöltés: 2015. december 13.)
236. Krugell, Waldo; Rankin, Neil (2012): Agglomeration and Firm-Level Efficiency in South Africa. *Urban Forum*. Vol. 23, pp. 299–318.
237. Krugman, Paul (2003): *Földrajz és kereskedelem*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
238. Krugman, Paul (2000): A földrajz szerepe a fejlődésben (The Role of Geography in Development). *Tér és Társadalom*. 14. évf. 4. sz. pp. 1–21.
239. Kucséber László Zoltán (2016): A hazai felvásárlás előtt és után: fókuszban a forgótőke-menedzselés. *Hitelintézeti Szemle*. 15. évf. 1. sz. pp. 70–90.
240. Kumar, Muneesh; Sareen, Mamta; Barquissau, Eric (2012): Relationship between Types of Trust and Level of Adoption of Internet Banking. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 10, Nr. 1, pp. 82–92.
241. Lados Mihály (2014): (szerk.) *A gazdaság szerkezete és vonzáskörzete alakulása*. Univeristas-Győr Nonprofit Kft. Győr.
242. Lagendijk, Arnoud; Lorentzen, Anne (2007): Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity. *European Planning Studies*. Vol. 15, Nr. 4, pp. 457–466.
243. Lagendijk, Arnoud; Oinas, Päivi (2005): Proximity, External Relations and Local Economic Development (Chapter 1.). In: Lagendijk, Arnoud; Oinas, Päivi (eds.): *Proximity, Distance and Diversity*. Aldershot, UK: Ashgate, pp. 3–24.
244. Lähdesmäki, Merja; Suutari, Timo (2012): Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community. *Journal of Business Ethics*. Vol. 108, Nr. 4, pp. 481–493.
245. Lengyel Imre (2008): A közelség alakváltozásai a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben. In: Lengyel Imre; Lukovics Miklós (szerk.) (2008): *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében*. JATEPress, Szeged. pp. 109–129.
246. Lengyel Imre (2010): A regionális tudomány “térnyerése”: reális esélyek avagy csalfa délibábok? *Tér és Társadalom*. 24. évf. 3. sz. pp. 11–40.
247. Lengyel Imre; Fenyővári Zsolt; Nagy Benedek (2012): A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*. 43. évf. 3. sz. pp. 19–29.



248. Lengyel Imre; Mozsár Ferenc (2002): A külső gazdasági hatások (externáliák) térbelisége. *Tér és Társadalom*, 16. évf. 2. sz. pp. 1–20.
249. Lengyel Imre; Rechnitzer János (2004): *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
250. Letaifa, Soumaya Ben; Rabeau, Yves (2013): Too Close to Collaborate? How Geographic Proximity Could Impede Entrepreneurship and Innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 66, pp. 2071–2078.
251. Lin, Tien-Chu; Kung, Shianna-Far; Wang, Hei-Chia (2015): Effects of Firm Size and Geographical Proximity on Different Models of Interaction between University and Firm: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*. pp. 1–10.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2014.12.010>
252. Liu, Wan-Hsin (2013): The Role of Proximity to Universities for Corporate Patenting: Provincial Evidence From China. *The Annals of Regional Science*. Vol. 51, pp. 273–308.
253. Lutz, Eva; Bender, Marko; Achleitner, Ann-Kristin; Kaserer, Christoph (2013): Importance of Spatial Proximity Between Venture Capitals Investors and Investees in Germany. *Journal of Business Research*. Vol. 66, pp. 2346–2354.
254. MacDuffy, John P. (2011): Inter-organisational Trust and the Dynamics of Distrust. *Journal of International Business Studies*. Vol. 42, Nr. 1, pp. 35–47.
255. Magasházi Anikó (2017): *Transznacionális vállalatok és hálózataik. Szingapúri tanulságok úton az innováció-vezérelt gazdaság felé*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Multidiszciplináris Doktori Iskola, Budapest.
256. Malecki, Edward J. (2010): Everywhere? The Geography of Knowledge. *Journal of Regional Science*. Vol. 50, Nr. 1, pp. 493–513.
257. Maletzke, G. 1996. *Interkulturelle Kommunikation*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
258. Malhotra, Naresh K. (2005): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
259. Marshall, Alfred (1920): *Principles of Economics*. (8th ed.) MacMillan, London.
260. Martin-Rios, Carlos (2014): Why do Firms Seek to Share Human Resource Management Knowledge? The Importance of Inter-Firm Networks. *Journal of Business Research*. Vol. 67, pp. 190–199.
261. Mattes, Jannika (2012): Dimensions of Proximity and Knowledge Bases: Innovation between Spatial and Non-Spatial Factors. *Regional Studies*. Vol. 46, Nr. 8, pp. 1085–1099.
262. Matuschewski, Anke (2012): *Vorlesung „Einführung in die Wirtschaftsgeographie“*. Geographisches Institut Bayreuth. <http://www.wigeo.uni->

[bayreuth.de/de/download/SS\\_2012/vorlesung\\_wigeo\\_1\\_einf\\_hrung.pdf](http://bayreuth.de/de/download/SS_2012/vorlesung_wigeo_1_einf_hrung.pdf) (Letöltés: 2015. október 22.)

263. Mazurek, Jiří (2012): The Evaluation of an Economic Distance Among Countries: A Novel Approach. *Prague Economic Papers*. Vol. 3, pp. 277–290.
264. Mellewigt, Thomas; Madhok, Anoop; Weibel, Antoinette (2007): Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships: Substitutes and Complements. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 28, Nr. 8, pp. 833–847.
265. Menzel, Max-Peter (2008): Dynamic Proximities – Changing Relations by Creating and Bridging Distances. *Papers in Evolutionary Economic Geography*. Online: <https://www.geo.uni-hamburg.de/geographie/dokumente/personen/publikationen/menzel/menzel-2008.pdf> (2016.10.02.)
266. Menzel, Max-Peter (2005): Networks and Technologies in an Emerging Cluster: the Case of Bioinstruments in Jena. In: Karlsson, Ch.; Johansson, B.; Stough, R. R. (eds.): *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*. Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, pp. 413–449.
267. Mészáros Rezső (2001): A kibertér társadalomföldrajzi megközelítése. *Magyar Tudomány*. 2001/július.
268. Minkov, Michael (2013): *Cross-Cultural Analysis. The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. SAGE Publications Inc., Beverly Hills, CA.
269. Molina-Morales, F. Xavier (2005): The Territorial Agglomerations of Firms: A Social Capital Perspective from the Spanish Tile Industry. *Growth and Change*. Vol. 36, Nr. 1, pp. 74–99.
270. Molina-Morales, F. Xavier; Capó-Vicedo, Josep; Martínez-Fernández, Teresa M.; Expósito-Langa, Manuel (2012): Social Capital in Industrial Districts: Influence of the Strength of Ties and Density of the Network on the Sense of Belonging to the District. *Papers in Regional Science*. Vol. 92, Nr. 4, pp. 773–790.
271. Molina-Morales, F. Xavier; García-Villaverde, Pedro Manuel; Parra-Requena, Gloria (2014): Geographical and Cognitive Proximity Effects on Innovation Performance in SMEs: a Way through Knowledge Acquisition. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 10, Nr. 2, pp. 231–251.
272. Molina-Morales, F. Xavier; Belso-Martínez, José A.; Más-Verdú, Francisco; Martínez-Cháfer, Luis (2015): Formation and Dissolution of Inter-firm Linkages in

- Lengthy and Stable Networks in Clusters. *Journal of Business Research*. Vol. 68, pp. 1557–1562.
273. Mori, Tomoya; Smith, Tony E. (2015): On the Spatial Scale of Industrial Agglomerations. *Journal of Urban Economics*. Vol. 89, pp. 1–20.
274. Nachum, Lilach; Zaheer, Srilata; Gross, Shulamith (2008): Does it Matter Where Countries Are? Proximity to Knowledge, Markets and Resources, and MNE Location Choices. *Management Science*. Vol. 54, Nr. 7, pp. 1252–1265.
275. Nagy Judit; Schubert Anikó (2007): *A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban*. Műhelytanulmányok, 77. sz. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
276. Nemes Nagy József (2009): *Terek, helyek, régiók. A regionális tudomány alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
277. Nemes-Nagy József (1998): *A tér a társadalomkutatásban. Bevezetés a regionális tudományba*. Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, Budapest.
278. Nicholson, John; Tsagdis, Dimitrios; Brennan, Ross (2013): The Structuration of Relational Space: Implications for Firm and Regional Competitiveness. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42, pp. 372–381.
279. Nijkamp, Peter; Rose, Adam; Kourtit, Karima (eds.) (2015): *Regional Science Matters. Studies Dedicated to Walter Isard*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
280. Nilsson, Magnus; Mattes, Jannika (2015): The Spatiality of Trust: Factors Influencing the Creation of Trust and the Role of Face-To-Face Contacts. *European Management Journal*. Vol. 33, pp. 230–244.
281. Nooteboom, Bart (2000): Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance. *Journal of Management and Governance*. Vol. 4, pp. 69–92.
282. Nurutdinova, A. (2012): Future Research of Science Parks and Incubators: Overall Analyses. *International Journal of Advanced Studies*. Vol. 2, Nr. 1.
283. Nyiri Attila (2006): *A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálatára*. Doktori Értekezés. Miskolc.
284. O'Brien, Patricia C.; Tan, Hongping (2015): Geographic Proximity and Analyst Coverage Decisions: Evidence from IPOs. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 59, pp. 41–59.
285. Oerlemans, Leon A. G.; Meeus, Marius T. H.; Boekema, Frans W. M. (2000): *On the Spatial Embeddedness of Innovation Networks: An Exploration of the Proximity Effect*. Paper presented at the 40th European Congress of the European Regional Science

- Association, Barcelona. Online: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa00/pdf-ersa/pdf/57.pdf> (2015. 10. 07.)
286. Ohlin, Bertil G. (1933): *Interregional and International Trade*. Harvard University Press, Cambridge.
287. Ojala, Arto (2015): Geographic, Cultural, and Psychic Distance to Foreign Markets in the Context of Small and New Ventures. *International Business Review*. Vol. 24, pp. 825–835.
288. Pallotti, Francesca; Lomi, Alessandro (2011): Network Influence and Organizational Performance: The Effects of Tie Strength and Structural Equivalence. *European Management Journal*. Vol. 29, pp. 389–403.
289. Parr, John B. (2002): Agglomeration Economies: Ambiguities and Confusions. *Environment and Planning Annals*. Vol. 34, pp. 717–731.
290. Patel, Surendra J. (1964): The Economic Distance Between Nations: Its Origin, Measurement and Outlook. *The Economic Journal*. Vol. 74, Nr. 293, pp. 119–131.
291. Pecze Krisztina (2005): *Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. program. Budapest.
292. Pecze Krisztina (2004): *Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból*. 52. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Budapest.
293. Péntes János; Molnár Ernő; Pálóczi Gábor (2014): Helyi munkaerő-piaci vonzáskörzetek az ezredforduló utáni Magyarországon. *Területi Statisztika*, Vol. 54, Nr. 5, pp. 474–490.
294. Piricz Noémi (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*. XLIV. évf. 12. sz. pp. 114–129.
295. Ponds, Roderik; Van Oort, Frank; Frenken, Koen (2007): The Geographical and Institutional Proximity of Research Collaboration. *Papers in Regional Science*, Vol. 86, Nr. 3, pp. 423–443.
296. Porter, Michael, R. (1998a): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
297. Porter, Michael, R. (1998b): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov/Dec98, Vol. 76, Nr. 6, pp. 77–90.
298. Presutti, Manuela; Boari, Cristina; Majocchi, Antonio; Molina-Morales, Xavier (2017): Distance to Customers, Absorptive Capacity, and Innovation in High-Tech Firms:

- The Dark Face of Geographical Proximity. *Journal of Small Business Management*, DOI:10.1111/jsbm.12323
299. Putnam, Robert D. (1993): *Making democracy work*. Princeton University Press, Princeton.
300. Rallet, Alain; Torre, André (1999): Is Geographical Proximity Necessary in the Innovation Networks in the Era of Global Economy? *GeoJournal*. Vol. 49, pp. 373–380.
301. Rechnitzer János (2002): Az ipari park mint a regionális politikai eszköze. In: Buzás Norbert; Lengyel Imre (szerk.) (2002): *Az ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE-GTK, JATE-Press, Szeged, pp. 77–92.
302. Reisinger Adrienn (2014): Vállalatok kapcsolati hálója Győrben és térségében. In: Lados Mihály (szerk.): *A gazdaságszerkezet és vonzáskörzet alakulása*. Universitas-Győr Nonprofit. Kft. Győr, pp. 230–243.
303. Rodríguez-Pose, André (2014): *Technology and Industrial Parks in Emerging Countries. Panacea or Pipedream?* Springer Briefs in Regional Science, London.
304. Roóz József; Heidrich Balázs (2010): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
305. Saint-Exupéry, Antoine de (1994): *A kis herceg*. Móra Ferenc Ifjúsági Könyvkiadó, Budapest.
306. Sajtos László; Mitev Ariel (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
307. Salonen, Tiina (2010): *Strategies, Structures, and Processes for Network and Resources Management in Industrial Parks. The Cases of Germany and China*, Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar-Köln.
308. Sarkissian, Sergei; Schill, Michael J. (2004): The Overseas Listing Decision: New Evidence of Proximity Preference. *The Review of Financial Studies*. Vol. 17, Nr. 3, pp. 769–809.
309. Sass Judit (2005): Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*. 60. évf. 1. sz. pp. 7–27.
310. Sáfrányné Gubik Andrea (2008): *A kis- és középvállalatok együttműködésének elvi kérdései és gyakorlati tapasztalatai Borsod-Abaúj-Zemplén megyében*. PhD értekezés, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc.
311. Scandizzo, Pasquale Lucio (2001): *Financing Technological Change*. Global Forum on Management of Technology: Focus on the Arab Region. Vienna, Austria: 29–30 May,

2001. Online elérhetőség:  
<http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/timminsk/featarabmotschandizzo.pdf>.

(Letöltés: 2017. április 30.)

312. Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Fransisco.
313. Schmitt, Alexander; Van Biesebroeck, Johannes (2013): Proximity Strategies in Outsourcing Relations: The Role of Geographical, Cultural and Relational Proximity in the European Automotive Industry. *Journal of International Business Studies*. pp. 1–29.
314. Schneider, Helmut (2007): *Grundlagen Humangeographie II: Einführung in die Wirtschaftsgeographie*. Institut für Geographie, Universität Duisburg, Essen – Campus Duisburg.
315. Schrammel, Tine (2014): *Clusters as an Instrument to Bridge Institutional Voids in Transition Economies. Lessons Learned from Southeast Europe*. Springer Gabler. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
316. Shimoda, Yukimi (2017): *Transnational Organizations and Cross-Cultural Workplaces*. Palgarve MacMillan, US.
317. Shi, Xinping; Liao, Ziqi (2015): Inter-firm Dependence, Inter-Firm Trust, and Operational Performance: The Mediating Effect of E-Business Integration. *Information & Management*. Vol. 52, pp. 943–950.
318. Singh, N. K. (2012): *Eastern and Cross Cultural Management*. Springer India Ltd., New Delhi.
319. Sonn, Jung Won; Storper, Michael (2003): *The Increasing Importance of Geographical Proximity in Technological Innovation: An Analysis of U.S. Patent Citations, 1975–1997*. Paper presented at 'What Do we Know about Innovation?' Conference in Honour of Keith Pavitt, Sussex, 13–15 November 2003.
320. Sreejesh, S.; Mohapatra, Sanjay; Anusree, M. R. (2014): *Business Research Methods. An Applied Orientation*. Springer Verlag. Heidelberg.
321. Steinmo, Marianne; Rasmussen, Einar (2016): How Firms Collaborate with Public Research Organizations: The Evolution of Proximity Dimensions in Successful Innovation Projects. *Journal of Business Research*. Vol. 69, Nr. 3, pp. 1250–1259.
322. Szakálné Kanó Izabella, Lengyel Balázs, Elekes Zoltán, Lengyel Imre (2017): Entrópia-dekompozíció és a vállalatok kapcsolati közelsége a hazai várostérségekben. *Területi Statisztika*. Vol. 57, Nr. 3, pp. 249–271.

323. Szalavetz Andrea (2015): *Szakosodás és feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül. Magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok tapasztalatai.* Akadémiai Doktori Értekezés, Budapest.
324. Szőke Júlia, Kecskés Petra (2015): Bízunk vagy ne bízunk? A sztereotípiák hatása a vállalati kapcsolatokra. In: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Livia (szerk.): *"Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés": Kautz Gyula Emlékkonferencia.* Konferencia helye, ideje: Győr, 2015. 06. 11. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar.
325. Szőke Júlia (2015): *Kis- és középvállalatok határon átnyúló gazdasági kapcsolatai kulturális aspektusból.* Idresearch Kft. – Publikon Kiadó, Pécs, Győr.
326. Szőke Júlia (2014): The Psychic Distance Paradox in Case of Austro-Hungarian Business Cooperation. *International Journal Of Business And Management Studies.* Vol. 3, Nr. 2, pp. 473–480.
327. Szűcs Krisztina; Tóth Gergely (2015): *Versenyen túli kooperáció – Természeti rendszerek tanulságai a gazdaság számára. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.* Budapest. pp. 361–374.
328. Ter Wal, Anne; Boschma, Ron (2009): Applying Social Network Analysis in Economic Geography: Framing some Key Analytic Issues. *Annals of Regional Science.* Vol. 43, pp. 739–756.
329. Tobler, W. R. (1970): A Computer Model Simulating Urban Growth in the Detroit Region. *Economic Geography.* Vol. 46, Nr. 2, pp. 234–240.
330. Tompos Anikó; Ablonczyné Mihályka Livia (2017): Cultural Diversity in the Workplace: Exploring the Impact of Intercultural Trainings on the Attitudes of Business Actors. *International Journal of Arts and Sciences.* Vol. 9, Nr. 4, pp. 91–100.
331. Tompos Anikó; Ablonczyné Mihályka Livia (2015): Tárgyalási technikák az üzleti életben. *Tér-Gazdaság-Ember.* 3. évf. 3. sz, pp. 9–23.
332. Tompos Anikó; Ablonczyné Mihályka Livia; Kecskés Petra (2014): A Survey on Foreign Language Use in Internal and External Communication: the Case of West Transdanubian Companies. In: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Livia (szerk.) *"A tudomány és a gyakorlat találkozása" Kautz Gyula Emlékkonferencia.* Konferencia helye, ideje: Győr, Magyarország, 2014.06.17 Győr: Széchenyi István Egyetem, Paper 39.
333. Tompos Anikó (2003): A szaknyelvi vizsgáztatás műfaji megközelítése. In: Tompos Anikó; Bakonyi István (szerk.): *Győri Nyelvi Mozaik I.* Győr: Széchenyi István Egyetem. pp. 111–138.

334. Torre, André; Gilly, Jean-Pierre (2000): On the Analytical Dimension of Proximity Dynamic. *Regional Studies*. Vol. 34, Nr. 2, pp. 169–180.
335. Torre, André; Rallet, Alain (2005): Proximity and Localization. *Regional Studies*. Vol. 39, Nr. 1, pp. 47–59.
336. Torre, André; Wallet, Frederic (2014): The Role of Proximity Relations in Regional and Territorial Development Processes. Introduction. In: Torre, André – Wallet, Frederic *Regional Development and Proximity Relations. New Horizons in Regional Science*. Edward Elgar Publishing Ltd. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA. pp. 1–44.
337. Tóth Géza; Kincses Áron (2007): Elérhetőségi modellek. *Tér és Társadalom*, 21. évf. 3. sz. pp. 51–87.
338. Tóth Géza; Kincses Áron (2012): Az európai térszerkezet vizsgálata a potenciálmodell tényezőinek segítségével. *Földrajzi Közlemények*. 136. évf. 4. sz. pp. 401–419.
339. Tranos, Emmanouil; Nijkamp, Peter (2013): The Death Of Distance Revisited: Cyber-Place, Physical And Relational Proximities. *Journal of Regional Science*. Vol. 53, Nr. 5, pp. 855–873.
340. Trompenaars, Fons (1993): *Riding the Waves of Culture*. The Economist Books, London.
341. Uzzi, Brian (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect. *American Sociological Review*. Vol. 61, Nr. 4, pp. 674–698.
342. Vas Zsófia (2009a): Közelség és regionális klaszterek: a szoftveripar Szegeden. *Tér és Társadalom*. 23. évf, 3. sz, pp. 127–145.
343. Vas Zsófia (2009b): Role of Proximity in Regional Clusters: Evidence from the Software Industry. In: Bajmócy Zoltán; Lengyel Imre (eds) (2009): *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. JATEPress, Szeged, pp. 162–182.
344. Vásquez-Urriago, Angéle Rocío; Barge-Gil, Andrés; Rico, Aurelia Modrego (2016): Science and Technology Parks and Cooperation for Innovation: Empirical Evidence from Spain. *Research Policy*. Vol. 45, pp. 137–147.
345. Wang, Jue; Liu, Xiaming; Wei, Yingqi; Wang, Chengang (2014): Cultural Proximity and Local Firms' Catch Up With Multinational Enterprises. *World Development*. Vol. 60, pp. 1–13.
346. Wanzenböck, Iris; Scherngell, Thomas; Brenner, Thomas (2014): Embeddedness of Regions in European Knowledge Networks: A Comparative Analysis of Inter-Regional



R&D Collaborations, Co-Patents and Co-Publications. *The Annals of Regional Science*. Vol. 53, pp. 337–368.

347. Werner, Kim; Dicksson, Geoff; Hyde, Kenneth F. (2015): The Impact of a Mega-Event on Inter-Organisational Relationships and Tie Strength: Perceptions from the 2011 Rugby World Cup. *Sport Management Review*. Vol. 18, pp. 421–435.
348. Weterings, Anet; Boschma, Ron (2009): Does Spatial Proximity to Customers Matter for Innovative Performance? Evidence from the Dutch Software Sector. *Research Policy*. Vol. 38, pp. 746–755.
349. Wimmer Ágnes; Csesznák Anita; Mandják Tibor (2012): *Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat*. Műhelytanulmány „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” c. alprojekt eredményeként. Online elérhetőség: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/882/1/TM16\\_Wimmer\\_Csesznak\\_Mandjak.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/882/1/TM16_Wimmer_Csesznak_Mandjak.pdf) (2015. 10. 07.)
350. Wimmer Ágnes (2005): *Vállalatközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején – szemléletmód és támogató eszköztár*. Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, 12. sz. műhelytanulmány.
351. Zylahi Gyula (2007): Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, 38. évf. pp. 2–13.

### Internetes források:

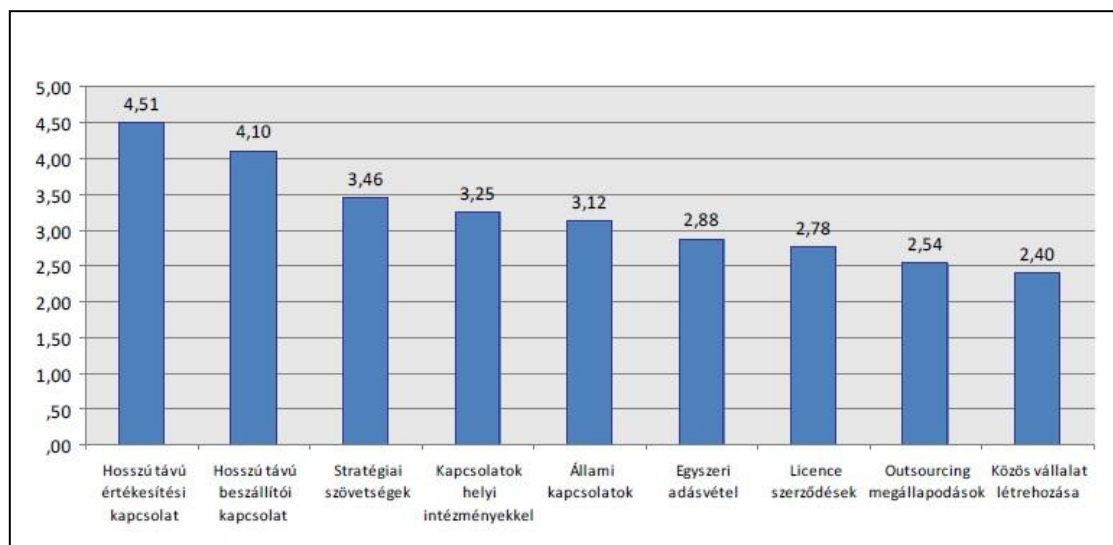
352. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról. Online elérhetőség: [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a0400034.tv](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0400034.tv) (2017. 12. 20.)
353. A vállalatok és a kutatóhelyek közötti kapcsolatok innovációs hatása Magyarországon. A „Gazdasági versenyképesség erősítésére irányuló tevékenység” kutatási szerződés keretében készített rész-tanulmány. Online: <http://docplayer.hu/5802522-A-vallalatok-es-a-kutatohelyek-kozotti-kapcsolatok-innovacios-hatasa-magyarorszagon-gelfi-bt.html> (2016.02.08.)
354. Bain & Company (2016): Spatial Economics: The Declining Cost of Distance. Online elérhetőség: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Spatial\\_economics.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Spatial_economics.pdf) (2016.03.29.)
355. Budapesti Corvinus Egyetem Versenyben a világgal című kutatási projekt honlapja, <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=46170> Megtekintve: 2017. 07. 16.

356. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP/hu](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/hu) (2015. 08. 10.)

## MELLÉKLETEK

### 1. számú melléklet – Üzleti kapcsolatok stratégiai fontosságának értékelése

Az 14. számú ábra egy 2009-ben végzett kutatásban résztvevő vállalatok (N=317) összesített válaszait ismerteti arra a kérdésre, hogy mennyire fontos számukra az adott típusú szervezetközi kapcsolat. A kérdést a következőképpen fogalmazták meg: „A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában a következő relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?” (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes, 5 – kiemelt jelentőségű) (Wimmer et al. 2012).



14. ábra A szervezetközi üzleti kapcsolatok stratégiai fontosságának értékelése, 2009

Forrás: Wimmer et al. 2012, 13. o.

## 2. számú melléklet – A kérdőív első változata

### I. Általános, vállalkozásra vonatkozó kérdések

#### I/1. Mikor alakult a vállalat?

- 1989 előtt
- 1990-2000 között
- 2001-2010 között
- 2011 után

#### I/2. A vállalat főtevékenységének nemzetgazdasági ág szerinti besorolása?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> A - Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat               | <input type="checkbox"/> M - Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység             |
| <input type="checkbox"/> B - Bányászat, kőfejtés                                   | <input type="checkbox"/> N - Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység |
| <input type="checkbox"/> C - Feldolgozóipar  | <input type="checkbox"/> O - Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás |
| <input type="checkbox"/> D - Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás | <input type="checkbox"/> P - Oktatás  |
| <input type="checkbox"/> E - Vízellátás, hulladékgazdálkodás                       | <input type="checkbox"/> Q - Humán egészségügyi, szociális ellátás                |
| <input type="checkbox"/> F - Építőipar   | <input type="checkbox"/> R - Művészet, szórakoztatás, szabadidő                   |
| <input type="checkbox"/> G - Kereskedelem, gépjárműjavítás                         | <input type="checkbox"/> S - Egyéb szolgáltatás                                   |
| <input type="checkbox"/> H - Szállítás, raktározás                                 | <input type="checkbox"/> T - Háztartás munkaadói tevékenysége                     |
| <input type="checkbox"/> I - Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás                 | <input type="checkbox"/> U - Területen kívüli szervezet                           |
| <input type="checkbox"/> J - Információ, kommunikáció                              |   |
| <input type="checkbox"/> K - Pénzügyi biztosítási tevékenység                      |   |
| <input type="checkbox"/> L - Ingatlanügyletek                                      |   |

#### I/3. Melyik településen található a vállalat? .....

#### I/4. Mi a vállalat gazdasági formája?

- Bt. (Betéti társaság)
- Kft. (Korlátolt felelősségű társaság)
- Rt. (Részvénytársaság)
- Egyéb szervezet: .....

#### I/5. Van külföldi tulajdon a vállalatban? (Ha nincs, ugorjon az I/7. kérdésre!)

- Van
- Nincs

#### I/6. Ha van, mekkora a külföldi tulajdon részaránya a vállalatban?

- .....%
- Nem tudom
- Nem válaszolok

#### I/7. Mekkora a vállalat mérete?

- 10 fő alatt
- 11-49 fő
- 50-249 fő
- 250 fő felett

#### I/8. Mekkora volt a foglalkoztatottak 2016. évi átlagos statisztikai állományi létszáma?

- ..... fő
- Nem tudom
- Nem válaszolok

**I/9. Hozzávetőlegesen mekkora volt a vállalat 2015/16. évi nettó árbevétele?**

- 20 millió Ft alatt
- 20 és 50 millió Ft között
- 50 és 100 millió Ft között
- 100 és 250 millió Ft között
- 250 és 500 millió Ft között
- 500 millió és 1 milliárd Ft között
- 1 milliárd Ft felett
- Nem tudom

**I/10. Tagja-e a vállalat klaszterszervezetnek?**

- Igen.
- Nem, de lehetőség szerint részt venne.
- Nem, és nem is tervezi.

**II. Válaszadóra vonatkozó demográfiai kérdések**

**II/1. Mi az Ön beosztása a vállalaton belül?**

- tulajdonos-menedzser
- igazgató
- igazgató helyettes
- középvezető
- alkalmazott

**II/2. Mi az Ön legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?**

- szakmunkásképző iskolai bizonyítvány
- érettségi
- felsőfokú, akkreditált szakképesítő bizonyítvány
- főiskolai, egyetemi oklevél
- tudományos fokozat (PhD vagy DLA fokozat)
- egyéb: .....

**II/3. Az Ön életkora?**

- 18-25 év között
- 26-35 év között
- 36-45 év között
- 46-55 év között
- 55 év felett

**II/4. Az Ön neme?**

- Férfi
- Nő

### III. Vállalat külföldi kapcsolataira vonatkozó kérdések

**III/1. Az elmúlt 3 évben (2014-2016 között) volt-e a vállalatnál új külföldi kapcsolatépítés? Ha igen, jelölje X-szel az 1. oszlopban, továbbá jelölje meg az adott kapcsolattípus fontosságát a 2. oszlopban (1=nem fontos, 5=nagyon fontos)!**

	<b>Az elmúlt 3 évben volt kapcsolatépítés.</b>	<b>Kapcsolattípus fontossága</b>
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Beszállítók, alvállalkozók		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ügyfelek/Vásárlók		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Közvetlen versenytársak		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Más vállalatok az ágazaton belül		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Egyetemek, főiskolák		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Állami és magán kutatóintézetek		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Szakmai szervezetek		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gazdaságfejlesztési szervezetek		1 – 2 – 3 – 4 – 5

**III/2. Tervez-e a következő 3 évben (2017-2019) a vállalat új külföldi kapcsolatépítéseket? Ha igen, jelölje X-szel az 1. oszlopban, továbbá jelölje meg az adott kapcsolattípusok fontosságát a 2. oszlopban (1=nem fontos 5=nagyon fontos)!**

	<b>A következő 3 évben tervezzük kapcsolat építését.</b>	<b>Kapcsolattípus fontossága</b>
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Beszállítók, alvállalkozók		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ügyfelek/Vásárlók		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Közvetlen versenytársak		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Más vállalatok az ágazaton belül		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Egyetemek, főiskolák		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Állami és magán kutatóintézetek		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Szakmai szervezetek		1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gazdaságfejlesztési szervezetek		1 – 2 – 3 – 4 – 5

**III/3. Kérem, a következő táblázatban adja meg a vállalat valamennyi külföldi együttműködő partnereinek számát az egyes partnertípusok szerint! Továbbá jelölje, hogy az adott partnertípuson belül kötött-e a vállalat írásos megállapodást? (Ha pontos adatot nem tud megadni, jelölje az adott skálán a partnerek becsült számát a 2. és a 4. oszlopban!)**

	Összes külföldi partner száma Db	Összes külföldi partner száma Skála	A külföldi partnerek közül mennyivel kötöttek írásos megállapodást? Db	Írásos megállapodással rendelkező külföldi partnerek száma Skála
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Beszállítók, alvállalkozók		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Ügyfelek/Vásárlók		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Közvetlen versenytársak		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Más vállalatok az ágazaton belül		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Egyetemek, főiskolák		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Állami és magán kutatóintézetek		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Szakmai szervezetek		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Gazdaságfejlesztési szervezetek		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett		1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett

**III/4. Földrajzilag hol helyezkednek el ezek a külföldi partnerek? (Jelölje X-szel az adott partnertípus elhelyezkedését!) (Egy sorban több válaszlehetőséget is megjelölhet!)**

	Szomszédos országokban	Az Európai Unió országában	EU-n kívüli európai országokban	Észak-Amerikában	Dél-Amerikában	Ázsiában	Afrikában	Ausztráliában
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül								
Beszállítók, alvállalkozók								
Ügyfelek/Vásárlók								
Közvetlen versenytársak								
Más vállalatok az ágazaton belül								
Egyetemek, főiskolák								
Állami és magán kutatóintézetek								
Szakmai szervezetek								
Gazdaságfejlesztési szervezetek								



**III/5. Mennyire fontos az alábbi külföldi partnerek földrajzi közelsége az Ön vállalatához? (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)**

	1	2	3	4	5
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül					
Beszállítók, alvállalkozók					
Ügyfelek/Vásárlók					
Közvetlen versenytársak					
Más vállalatok az ágazaton belül					
Egyetemek, főiskolák					
Allami és magán kutatóintézetek					
Szakmai szervezetek					
Gazdaságfejlesztési szervezetek					

**III/6. 2014 és 2016 közötti 3 évben mely földrajzi térségekbe értékesítettek és mely térségekből történtek beszerzéseik? Amennyiben a kérdés nem értelmezhető az Ön vállalatánál, nem értékesít/nem végez beszerzést, ugorjon a III/8. Kérdésre!**

	2014 és 2016 közötti 3 évben mely földrajzi térségekbe értékesítették termékeiket, szolgáltatásaikat?		2014 és 2016 közötti 3 évben mely földrajzi térségekből történtek a beszerzéseik?	
	Igen	Nem	Igen	Nem
Szomszédos országok				
Az Európai Unió országai				
EU-n kívüli európai országok				
Észak-Amerika				
Dél-Amerika				
Ázsia				
Afrika				
Ausztrália				

**III/7. Mely földrajzi térséget tartja a legfontosabbnak az értékesítés, illetve a beszerzés vonatkozásában? A legfontosabb térséget jelölje X-szel!**

	Legfontosabb földrajzi térség az értékesítés szempontjából.	Legfontosabb földrajzi térség a beszerzés szempontjából.
Szomszédos országok		
Az Európai Unió országai		
EU-n kívüli európai országok		
Észak-Amerika		
Dél-Amerika		
Ázsia		
Afrika		
Ausztrália		

**III/8. Milyen együttműködésben, közös kezdeményezésben vett részt az elmúlt 3 évben (2014-2016 között) külföldi vállalatokkal?**

	Szomszédos országokban	Az Európai Unió országaiban	EU-n kívüli európai országokban	Észak-Amerikában	Dél-Amerikában	Ázsiában	Afrikában	Ausztráliában
Szerződés-kötés ügyféllel								
Szerződés-kötés beszállítóval								
Termékfejlesztés, termékgyártás								
Technológia-fejlesztés								
Közös pályázat, projekt								
Marketing, piacutató								
Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés								
Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése								
Rendezvény, kiállítás								
Információcsere								
Tanácsadás								

**III/9. Jelölje meg, hogy az adott kezdeményezés/együttműködés esetében általában volt-e szükség személyes találkozásra?**

	Nem volt személyes találkozás.	Egyszeri személyes találkozás volt.	Az együttműködésben folyamatos személyes kapcsolattartás volt.	Az együttműködés elején szükséges volt a személyes találkozás, később már nem.
Szerződés-kötés ügyféllel				
Szerződés-kötés beszállítóval				
Termékfejlesztés, termékgyártás				
Technológia-fejlesztés				
Közös pályázat, projekt				
Marketing, piackutatás				
Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés				
Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése				
Rendezvény, kiállítás				
Információcsere				
Tanácsadás				

**III/10. A vállalat számára elérhető információk megszerzésében mekkora szerepe van az alábbi tényezőknek? (1-egyáltalán nem fontos; 5-nagyon fontos)**

	1	2	3	4	5
Családi, rokon kapcsolatok.					
Baráti kapcsolatok.					
Vállalaton belüli informális kapcsolatok.					
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.					
Egyéb személyes kötelek: munka és lobby kapcsolatok.					
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.					
Az információforrás földrajzi közelsége.					
A vállalat és az információforrás szervezeti felépítésének hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás szervezeti kultúrájának hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás tudásbázisának hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás azonos területen való működése.					
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.					
A vállalat és az információforrás hasonló eljárásrendet követ.					
A vállalat és az információforrás hasonló szabályozások szerint működik.					

**III/11. A vállalat már meglévő és/vagy tervezett együttműködéseinek, kapcsolatainak kialakításában mekkora szerepe van az alábbi tényezőknek? (1-egyáltalán nem fontos; 5-nagyon fontos)**

	1	2	3	4	5
Családi, rokon kapcsolatok.					
Baráti kapcsolatok.					
Vállalaton belüli informális kapcsolatok.					
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.					
Egyéb személyes kötelek: munka és lobby kapcsolatok.					
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.					
A partner földrajzi közelsége.					
A vállalat és a partner szervezeti felépítésének hasonlósága.					
A vállalat és a partner szervezeti kultúrájának hasonlósága.					
A vállalat és a partner tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.					
A vállalat és a partner tudásbázisának hasonlósága.					
A vállalat és a partner azonos területen való működése.					
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.					
A vállalat és a partner hasonló eljárásrendet követ.					
A vállalat és a partner hasonló szabályozások szerint működik.					

**Köszönöm, hogy válaszaival megtisztelt és segítette a kutatást!**

Kecskés Petra

Egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem

Elérhetőség: kecskes.petra@sze.hu

### 3. számú melléklet – A kérdőív végleges változata

Tisztelt Kitöltő! Kecskés Petrának hívnak és a Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának egyetemi tanársegédjeként és doktorjelöltjeként a segítségét szeretném kérni jelen kérdőív kitöltésében. A kérdőív a doktori disszertációm kutatásához kapcsolódik, melynek témája a vállalatok külföldi kapcsolatrendszerének elemzése, valamint a közelség szerepének feltárása e kapcsolatok vonatkozásában.

A kérdőív kitöltése 8-10 percet vesz igénybe, és teljes anonimitást biztosít mind a kitöltő személye, mind a vállalat esetében.

A kérdések megválaszolásával hozzájárul a kutatás sikeréhez, munkáját előre is köszönöm!

#### I. Általános, vállalkozásra vonatkozó kérdések

##### **I/1. Mikor alakult a vállalat?**

- 1989 előtt
- 1990-2000 között
- 2001-2010 között
- 2011 után

##### **I/2. A vállalat főtevékenységének nemzetgazdasági ág szerinti besorolása?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> A - Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat               | <input type="checkbox"/> L - Ingatlanügyletek                                     |
| <input type="checkbox"/> B - Bányászat, kőfejtés                                   | <input type="checkbox"/> M - Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység             |
| <input type="checkbox"/> C - Feldolgozóipar  | <input type="checkbox"/> N - Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység |
| <input type="checkbox"/> D - Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás | <input type="checkbox"/> O - Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás |
| <input type="checkbox"/> E - Vízellátás, hulladékgazdálkodás                       | <input type="checkbox"/> P - Oktatás  |
| <input type="checkbox"/> F - Építőipar   | <input type="checkbox"/> Q - Humán egészségügyi, szociális ellátás                |
| <input type="checkbox"/> G - Kereskedelem, gépjárműjavítás                         | <input type="checkbox"/> R - Művészet, szórakoztatás, szabadidő                   |
| <input type="checkbox"/> H - Szállítás, raktározás                                 | <input type="checkbox"/> S - Egyéb szolgáltatás                                   |
| <input type="checkbox"/> I - Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás                 | <input type="checkbox"/> T - Háztartás munkaadói tevékenysége                     |
| <input type="checkbox"/> J - Információ, kommunikáció                              | <input type="checkbox"/> U - Területen kívüli szervezet                           |
| <input type="checkbox"/> K - Pénzügyi biztosítási tevékenység                      |   |

##### **I/3. Melyik településen található a vállalat székhelye? .....**

##### **I/4. Mi a vállalat gazdasági formája?**

- Bt. (Betéti társaság)
- Kft. (Korlátolt felelősségű társaság)
- Rt. (Részvénytársaság)
- Egyéb szervezet: .....

##### **I/5. Van külföldi tulajdon a vállalatban? (Ha nincs, ugorjon az I/7. kérdésre!)**

- Van
- Nincs

##### **I/6. Ha van, mekkora a külföldi tulajdon részaránya a vállalatban?**

- .....%

- Nem tudom
- Nem válaszolok

**I/7. Mekkora a vállalat mérete?**

- 10 fő alatt
- 11-49 fő
- 50-249 fő
- 250 fő felett

**I/8. Hozzávetőlegesen mekkora volt a vállalat 2015/16. évi nettó árbevétele?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 20 millió Ft alatt          | <input type="checkbox"/> 250 és 500 millió Ft között        |
| <input type="checkbox"/> 20 és 50 millió Ft között   | <input type="checkbox"/> 500 millió és 1 milliárd Ft között |
| <input type="checkbox"/> 50 és 100 millió Ft között  | <input type="checkbox"/> 1 milliárd Ft felett               |
| <input type="checkbox"/> 100 és 250 millió Ft között | <input type="checkbox"/> Nem tudom                          |

**I/9. Tagja-e a vállalat klaszterszervezetnek?**

- Igen.
- Nem, de lehetőség szerint részt venne.
- Nem, és nem is tervezi.

**II. Válaszadóra vonatkozó demográfiai kérdések**

**II/1. Mi az Ön beosztása a vállalatban belül?**

- tulajdonos-menedzser
- igazgató
- igazgató helyettes
- középvezető
- alkalmazott

**II/2. Mi az Ön legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> szakmunkásképző iskolai bizonyítvány             | <input type="checkbox"/> főiskolai, egyetemi oklevél               |
| <input type="checkbox"/> érettségi  | <input type="checkbox"/> tudományos fokozat (PhD vagy DLA fokozat) |
| <input type="checkbox"/> felsőfokú, akkreditált szakképesítő bizonyítvány | <input type="checkbox"/> egyéb:.....                               |

**II/3. Az Ön életkora?**

- 18-25 év között
- 26-35 év között
- 36-45 év között
- 46-55 év között
- 55 év felett

**II/4. Az Ön neme?**

- Férfi
- Nő

### III. Vállalat külföldi kapcsolataira vonatkozó kérdések

**III/1. Az elmúlt 3 évben (2014-2016 között) volt-e a vállalatnál új külföldi kapcsolatépítés? Továbbá jelölje meg az adott kapcsolattípus fontosságát (1=nem fontos, 5=nagyon fontos)! Amennyiben nem volt adott típusú kapcsolatépítés, a 2. oszlopot hagyja üresen!**

	<b>Az elmúlt 3 évben volt kapcsolatépítés.</b>	<b>Kapcsolattípus fontossága</b>
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Beszállítók, alvállalkozók	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ügyfelek/Vásárlók	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Közvetlen versenytársak	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Más vállalatok az ágazaton belül	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Egyetemek, főiskolák	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Allami és magán kutatóintézetek	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Szakmai szervezetek	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gazdaságfejlesztési szervezetek	igen – nem	1 – 2 – 3 – 4 – 5

**III/2. Tervez-e a következő 3 évben (2017-2019) a vállalat új külföldi kapcsolatépítéseket?**

	<b>A következő 3 évben tervezzük kapcsolat építését.</b>
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül	igen – nem
Beszállítók, alvállalkozók	igen – nem
Ügyfelek/Vásárlók	igen – nem
Közvetlen versenytársak	igen – nem
Más vállalatok az ágazaton belül	igen – nem
Egyetemek, főiskolák	igen – nem
Allami és magán kutatóintézetek	igen – nem
Szakmai szervezetek	igen – nem
Gazdaságfejlesztési szervezetek	igen – nem

**III/3. Kérem, a következő táblázatban adja meg a vállalat valamennyi külföldi együttműködő partnereinek számát az egyes partnertípusok szerint! Továbbá jelölje, hogy az adott partnertípuson belül kötött-e a vállalat írásos megállapodást?**

	<b>Összes külföldi partner száma</b>	<b>Írásos megállapodással rendelkező külföldi partnerek száma</b>
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Beszállítók, alvállalkozók	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Ügyfelek/Vásárlók	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Közvetlen versenytársak	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Más vállalatok az ágazaton belül	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Egyetemek, főiskolák	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Állami és magán kutatóintézetek	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Szakmai szervezetek	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett
Gazdaságfejlesztési szervezetek	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett	Nincs 1-5 db 6-10 db 10-15 db 16 db felett



**III/4. Földrajzilag hol helyezkednek el ezek a külföldi partnerek?** (Jelölje X-szel az adott partnertípus elhelyezkedését!) (Egy sorban több válaszlehetőséget is megjelölhet!)

	<b>Szomszédos országokban</b>	<b>Az Európai Unió országaiban</b>	<b>EU-n kívüli európai országokban</b>	<b>Észak-Amerikában</b>	<b>Dél-Amerikában</b>	<b>Ázsiában</b>	<b>Afrikában</b>	<b>Ausztráliában</b>
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül								
Beszállítók, alvállalkozók								
Ügyfelek/Vásárlók								
Közvetlen versenytársak								
Más vállalatok az ágazaton belül								
Egyetemek, főiskolák								
Allami és magán kutatóintézetek								
Szakmai szervezetek								
Gazdaságfejlesztési szervezetek								

**III/5. Mennyire fontos az alábbi külföldi partnerek földrajzi közelsége az Ön vállalata működése számára? (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)**

	1	2	3	4	5
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül					
Beszállítók, alvállalkozók					
Ügyfelek/Vásárlók					
Közvetlen versenytársak					
Más vállalatok az ágazaton belül					
Egyetemek, főiskolák					
Állami és magán kutatóintézetek					
Szakmai szervezetek					
Gazdaságfejlesztési szervezetek					

**III/6. 2014 és 2016 közötti 3 évben mely földrajzi térségekbe értékesítettek és mely térségekből történtek beszerzéseik? Amennyiben a kérdés nem értelmezhető az Ön vállalatánál, nem értékesít/nem végez beszerzést, ugorjon a III/8. Kérdésre!**

	2014 és 2016 közötti 3 évben mely földrajzi térségekbe <b>értékesítették</b> termékeiket, szolgáltatásaikat?		2014 és 2016 közötti 3 évben mely földrajzi térségekből történtek a <b>beszerzéseik</b> ?	
	Igen	Nem	Igen	Nem
Szomszédos országok				
Az Európai Unió országai				
EU-n kívüli európai országok				
Észak-Amerika				
Dél-Amerika				
Ázsia				
Afrika				
Ausztrália				

**III/7. Mennyire fontosak az alábbi földrajzi térségek az értékesítés, illetve a beszerzés szempontjából? Értékelje 1-5-ig terjedő skálán! (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos)**

	Az értékesítés szempontjából.	A beszerzés szempontjából.
Szomszédos országok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Az Európai Unió országai	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
EU-n kívüli európai országok	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Észak-Amerika	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Dél-Amerika	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ázsia	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Afrika	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ausztrália	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

**III/8. Milyen együttműködésben, közös kezdeményezésben vett részt az elmúlt 3 évben (2014-2016 között) külföldi vállalatokkal?**

	<b>Szomszédos országokban</b>	<b>Az Európai Unió országáiban</b>	<b>EU-n kívüli európai országokban</b>	<b>Észak-Amerikában</b>	<b>Dél-Amerikában</b>	<b>Ázsiában</b>	<b>Afrikában</b>	<b>Ausztráliában</b>
Szerződéskötés ügyféllel								
Szerződéskötés beszállítóval								
Termékfejlesztés								
Termékgyártás								
Technológia-fejlesztés								
Közös pályázat, projekt								
Marketing, piackutatás								
Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés								
Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése								
Rendezvény, kiállítás								
Információcsere								
Tanácsadás								

**III/9. Jelölje meg, hogy az adott kezdeményezés/együttműködés esetében általában volt-e szükség személyes találkozásra?**

	Az együttműködésben folyamatos személyes kapcsolattartás volt.	Eseti személyes találkozásra volt szükség.	Nem volt személyes találkozás.
Szerződéskötés ügyféllel			
Szerződéskötés beszállítóval			
Termékfejlesztés, termékgyártás			
Technológia-fejlesztés			
Közös pályázat, projekt			
Marketing, piackutatás			
Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés			
Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése			
Rendezvény, kiállítás			
Információcsere			
Tanácsadás			

**III/10. Amennyiben nem volt szükség személyes találkozásra, milyen módon, milyen kommunikációs csatornán keresztül valósult meg általában a kezdeményezés/együttműködés?**

	Telefon	Email	Egyéb online csatorna (pl. Skype)	Hagyományos levél	Egyéb Nevezze meg!
Szerződéskötés ügyféllel					
Szerződéskötés beszállítóval					
Termékfejlesztés, termékgyártás					
Technológia-fejlesztés					
Közös pályázat, projekt					
Marketing, piackutatás					
Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés					
Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése					
Rendezvény, kiállítás					
Információcsere					
Tanácsadás					

**III/11. A vállalat számára elérhető információk megszerzésében mekkora szerepe van az alábbi tényezőknek? (1=egyáltalán nem fontos; 5=nagyon fontos)**

	1	2	3	4	5
Családi, rokon kapcsolatok.					
Baráti kapcsolatok.					
Vállalaton belüli informális kapcsolatok.					
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.					
Egyéb személyes kötelékek: munka és lobby kapcsolatok.					
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.					
Az információforrás földrajzi közelsége.					
A vállalat és az információforrás szervezeti felépítésének hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás szervezeti kultúrájának hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás (technológiai) tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás tudásbázisának hasonlósága.					
A vállalat és az információforrás azonos területen való működése.					
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.					
A vállalat és az információforrás hasonló adminisztratív eljárásrendet követ.					
A vállalat és az információforrás hasonló szabályozások szerint működik.					

**III/12. A vállalat már meglévő és/vagy tervezett együttműködéseinek, kapcsolatainak kialakításában mekkora szerepe van az alábbi tényezőknek? (1=egyáltalán nem fontos; 5=nagyon fontos)**

	1	2	3	4	5
Családi, rokon kapcsolatok.					
Baráti kapcsolatok.					
Vállalaton belüli informális kapcsolatok.					
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.					
Egyéb személyes kötelékek: munka és lobby kapcsolatok.					
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.					
A partner földrajzi közelsége.					
A vállalat és a partner szervezeti felépítésének hasonlósága.					
A vállalat és a partner szervezeti kultúrájának hasonlósága.					
A vállalat és a partner (technológiai) tapasztalatainak, készségeinek hasonlósága.					
A vállalat és a partner tudásbázisának hasonlósága.					
A vállalat és a partner azonos területen való működése.					
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.					
A vállalat és a partner hasonló adminisztratív eljárásrendet követ.					
A vállalat és a partner hasonló szabályozások szerint működik.					

*Köszönöm, hogy válaszaival megtisztelt és segítette a kutatást!*

*Kecskés Petra*

*Egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem*

*Elérhetőség: kecskes.petra@sze.hu*

#### 4. számú melléklet – A szakértői mélyinterjú során végzett pilot megkérdezés javaslatai

Általános a társas vállalkozásra vonatkozó kérdésekhez kapcsolódó meglátások:

- A kérdőív első fejezete az általános, a vállalatra vonatkozó információkat tárja fel – eredetileg 10 kérdést tervezve. A kérdések többségében előre definiált kategóriák találhatóak, amelyek közül a vállalatra vonatkozó választ kell kiválasztani. Az interjúalanyok pozitívként említették ezt, mivel az adekvát és pontos adatokat nem keresik elő egy kérdőíves kutatáshoz, kategóriákban viszont könnyebb meghatározni a megfelelő választ.
- A vállalatot megismerő kérdések között az utolsó a vállalat klaszterszervezetben betöltött tagságára vonatkozik. A megkérdezett vállalati vezetők egyetértettek abban, hogy a kérdés releváns és javasolták, hogy ne egyszerű igen-nem válaszlehetőség szerepeljen a klasztertagság esetében, hanem a nem válasz kapcsán jelenjen meg a jövőbeni tervezéssel kapcsolatos attitűd is. Ezt alapul véve a „*Nem, de lehetőség szerint részt venne.*” és a „*Nem, és nem is tervezi.*” válaszok is meghatározásra kerültek.

A vállalat külföldi kapcsolataira vonatkozó kérdéseket érintő észrevételek:

- A vállalatok külföldi kapcsolatait felmérő kérdőívfejezet 12 kérdést tartalmaz, melyek többsége összetett kérdésként került megfogalmazásra. A válaszadást segítve, illetve a szorosán kapcsolódó, ám egyúttal összetett kérdések együttes megválaszolását lehetővé téve, az egyes kérdések táblázatos formában kerültek megjelenítésre. A meginterjúvált vállalatvezetők szerint a táblázatok átláthatóvá, rendszerezetté és könnyen megválaszolhatóvá teszik a kérdéseket, valamennyiük számára szimpatikus és praktikus megoldást jelentett.
- A kérdések strukturálásakor az elsődleges szempont az volt, hogy az általános, kapcsolatokat érintő kérdéseket követően haladjak a speciális, kapcsolatokat befolyásoló tényezők feltárása felé. A kérdések végső sorrendjében változtatás nem történt.
- Az egyes kérdések megfogalmazásában, valamint a kérdésekhez tartozó instrukciók leírásában azonban releváns pontosításokra került sor az alábbiak szerint:
  - A kapcsolatok mennyiségének feltárására irányuló kérdés partnertípusonként megadva kérdez rá a kapcsolatok számára, valamint arra, hogy az adott típus esetében rendelkezik-e írásos megállapodással a vállalat. Az interjúalanyok

szerint a válaszadó könnyebben ad meg hozzávetőleges partnerszámot egy előzetesen kialakított skálán.

- A partnerkapcsolatok földrajzi irányultságát vizsgáló kérdés esetében a lefedettség foka volt az elsődleges dilemma. Az Európai Unió tagjaként mindenképpen fontosnak tartották a vállalatvezetők, hogy önálló területi egységként az EU országai jelenjenek meg, egyúttal determinálva egy másik területi irányt, az EU-n kívüli európai országok csoportját.
- Az értékesítés és a beszerzés témakörére vonatkozó kérdések relevanciáját egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg, bár nem mindegyikük esetében volt értelmezhető, megválaszolható a kérdés, mivel nem rendelkeztek adott típusú kapcsolattal.
- Az értékesítés és beszerzés szempontjából fontos földrajzi térségeket felmérő kérdés esetében változtatásra volt szükség – ezt a tevékenységeket végző vállalatvezetők javaslata alapján végeztem el. Eredetileg a felsorolt földrajzi egységek közül a legfontosabbat kellett volna kiválasztani – mind az értékesítés, mind a beszerzés vonatkozásában egy választ jelölhettek volna –, azonban az interjúalanyok úgy vélték, komplexebb és pontosabb képet kaphatnak abban az esetben, ha valamennyi térségnél egy 1–5-ös értékkelő skálán értékelhetik a válaszadók az adott térség relevanciáját.
- A kapcsolattartás mikénjtére vonatkozó kérdés esetében eredetileg arra kerestem a választ, hogy mely együttműködési, közös kezdeményezési típus során volt szükség személyes, közvetlen találkozásra – azaz a földrajzi közelséget és annak folytonosságát ezzel a kérdéssel vizsgáltam, az interjúalanyok véleményével összhangban. Végül három kategóriát alakítottam ki – „*Az együttműködésben folyamatos személyes kapcsolattartás volt. Eseti személyes találkozásra volt szükség. Nem volt személyes találkozás.*”
- Az előző kérdéshez szorosan kapcsolódva merült fel az az észrevétel az interjúalanyok részéről, hogy ha már a kapcsolattartás módja és formája a földrajzi közelség vonatkozásában a kérdőív részét képezi, érdekes és fontos lenne annak vizsgálata is, hogy milyen egyéb kommunikációs csatornákon keresztül valósul meg általában az adott együttműködési típus. A *telefon, az email, az egyéb online csatornák (pl. Skype), hagyományos levél* került definiálásra, valamint egy egyéb – nyitott kérdésként megjelenő – kategória.

- A partnerkapcsolatok típusainak listázásakor megegyezés született arról is, hogy bár a vállalatközi kapcsolatok jelentik az elsődleges fókuszot, a piaci funkciójú partnerek mellett a felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek, szakmai szervezetek és gazdaságfejlesztési szervezetek is kerüljenek be lehetséges külföldi partnerként a vizsgálatba.



**5. számú melléklet – A vizsgált régiók társas vállalkozásainak megoszlása megyénként és összevont gazdasági ágazatonként**

**23. táblázat A vizsgált régiók társas vállalkozásainak megoszlása megyénként és összevont gazdasági ágazatonként (2017)**

Régió	Megye	Összesen	Mezőgazdaság		Ipar		Építőipar		Kereskedelem, szállítás és raktározás, vendéglátás		Többi szolgáltatás		Szolgáltatás összesen	
			Db	%	Db	%	Db	%	Db	%	Db	%	Db	%
Nyugat-Dunántúl Régió	Győr-Moson-Sopron megye	<b>19244</b>	605	3,14	2004	10,41	2031	10,55	6245	32,45	8359	43,44	14604	75,90
	Vas megye	<b>8755</b>	432	4,93	973	11,11	867	9,90	2749	31,40	3734	42,65	6483	74,05
	Zala megye	<b>10160</b>	569	5,60	1115	10,97	919	9,04	3218	31,67	4339	42,71	7557	74,38
Közép-Dunántúl Régió	Komárom-Esztergom megye	<b>12862</b>	372	2,90	1560	12,13	1565	12,17	4121	32,04	5244	40,77	9365	72,81
	Fejér megye	<b>16320</b>	528	3,24	1910	11,70	1834	11,24	4852	29,73	7196	44,09	12048	73,82
	Veszprém megye	<b>12270</b>	531	4,33	1344	10,95	1214	9,89	3969	32,35	5212	42,48	9181	74,82

*Forrás: Saját szerkesztés (2017) a KSH adatai alapján (Online elérhetőség: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/171/index.html> (Letöltve: 2017. 07. 30.))*

*Megjegyzés: a táblázatban feltüntetett adatok a 2017. március 31-i állapotokat tükrözik.*

## 6. számú melléklet – A minta társas vállalkozásainak főtevékenység szerinti megoszlása

24. táblázat A minta társas vállalkozásainak (N=610) főtevékenység szerinti megoszlása

A vállalkozás főtevékenysége	Gyakoriság (db)	Megoszlás (%)
A - Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	31	5,1
B - Bányászat, kőfejtés	4	0,7
C - Feldolgozóipar	96	15,7
D - Villamos energia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	14	2,3
E - Vízellátás, hulladékgazdálkodás	14	2,3
F - Építőipar	62	10,2
G - Kereskedelem, gépjárműjavítás	85	13,9
H - Szállítás, raktározás	55	9,0
I - Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	32	5,2
J - Információ, kommunikáció	20	3,3
K - Pénzügyi biztosítási tevékenység	18	3,0
L - Ingatlanügyletek	5	0,8
M - Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	87	14,3
N - Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	11	1,8
O - Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	3	0,5
P - Oktatás	6	1,0
Q - Humán egészségügyi, szociális ellátás	7	1,1
R - Művészet, szórakoztatás, szabadidő	7	1,1
S - Egyéb szolgáltatás	48	7,9
U - Területen kívüli szervezet	5	0,8
<i>Összesen</i>	<i>610</i>	<i>100</i>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

## 7. számú melléklet – A válaszadók demográfiai megoszlása

25. táblázat A válaszadók demográfiai megoszlása

Válaszadók	
Beosztás (N=610)	Legmagasabb iskolai végzettség (N=608)
Tulajdonos/Menedzser: 186 (30,5%)	Szakmunkásképző iskolai bizonyítvány: 23 (3,8%)
Igazgató: 44 (7,2%)	Érettségi: 88 (14,4%)
Igazgató helyettes: 36 (5,9%)	Felsőfokú, akkreditált szakképesítő bizonyítvány: 93 (15,2%)
Középvezető: 203 (33,3%)	Főiskolai/Egyetemi oklevél: 393 (64,4%)
Alkalmazott: 141 (23,1%)	Tudományos fokozat: 10 (1,6%)
Életkor (N=609)	Nem (N=610)
18-25 év között: 86 (14,1%)	Nő: 230 (62,3%)
26-35 év között: 205 (33,6%)	Férfi: 380 (37,7%)
36-45 év között: 193 (31,6%)	
46-55 év között: 77 (12,6%)	
56 év felett: 48 (7,9%)	

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

## 8. számú melléklet – Külföldi partnerkapcsolatok partnertípusonként és földrajzi térségenként

26. táblázat Külföldi partnerkapcsolatok partnertípusonként és földrajzi térségenként

	Szomszédos országokban	Az Európai Unió országaiban	EU-n kívüli európai országokban	Észak-Amerikában	Dél-Amerikában	Ázsiában	Afrikában	Ausztráliában
Más vállalatok az Önök cégcsoportján belül	196	226	106	63	32	74	19	16
Beszállítók, alvállalkozók	345	394	163	52	21	79	12	13
Ügyfelek/Vásárlók	404	441	230	110	51	97	37	29
Közvetlen versenytársak	155	176	73	41	15	31	13	9
Más vállalatok az ágazaton belül	165	184	76	40	25	31	12	13
Egyetemek, főiskolák	98	78	10	10	0	0	0	0
Állami és magán kutatóintézetek	67	58	9	4	1	1	1	1
Szakmai szervezetek	97	124	21	16	1	6	0	0
Gazdaságfejlesztési szervezetek	85	99	17	19	3	4	2	1

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

## 9. számú melléklet – Közös kezdeményezések, együttműködések földrajzi térségek szerinti megoszlása

27. táblázat Közös kezdeményezések, együttműködések földrajzi térségek szerinti megoszlása

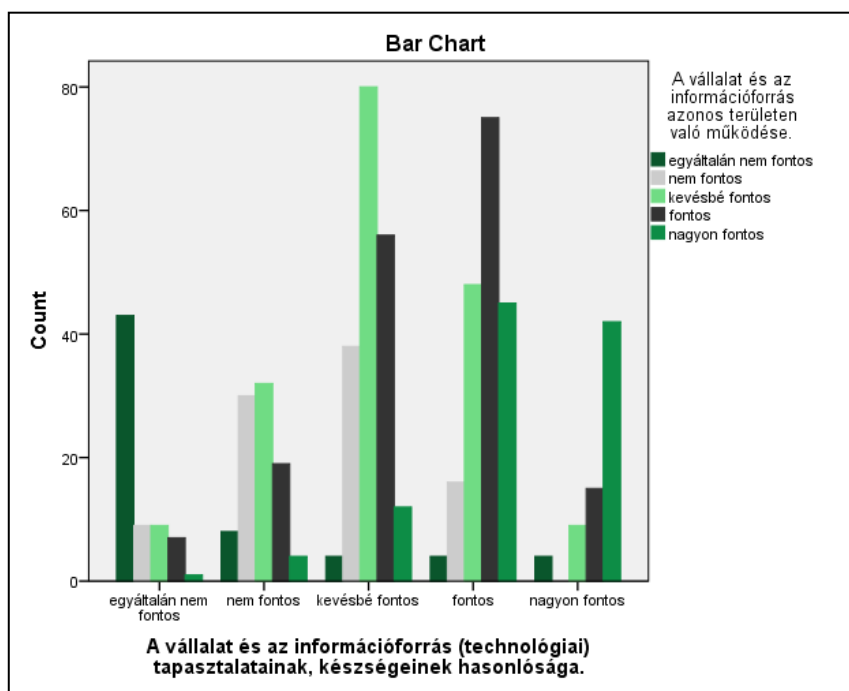
	Szomszédos országokban	Az Európai Unió országaiban	EU-n kívüli európai országokban	Észak-Amerikában	Dél-Amerikában	Ázsiában	Afrikában	Ausztráliában
Szerződéskötés ügyféllel	392	392	167	63	26	66	17	8
Szerződéskötés beszállítóval	321	354	118	47	11	60	11	6
Termékfejlesztés	121	180	37	31	11	37	5	6
Termékgyártás	136	176	72	36	15	45	11	7
Technológia-fejlesztés	121	162	33	25	10	34	5	5
Közös pályázat, projekt	129	158	35	16	7	25	4	2
Marketing, piackutatás	136	159	51	30	10	20	2	4
Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés	172	221	41	34	4	23	1	3
Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése	136	105	24	5	4	18	0	0
Rendezvény, kiállítás	173	215	45	27	9	22	5	3
Információcsere	272	307	119	56	20	53	11	8
Tanácsadás	143	179	43	27	8	28	3	5

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

## 10. számú melléklet – Keresztábra-elemzések – Kognitív közelség-elemek és iparági egyezőség kapcsolata

A következő három ábra (15., 16. és 17. ábra) a kognitív közelség-elemek és az iparági/üzletági egyezőség fontosságának értékelése közötti változókapcsolat keresztábra-elemzéssel kimutatott relációját mutatja.

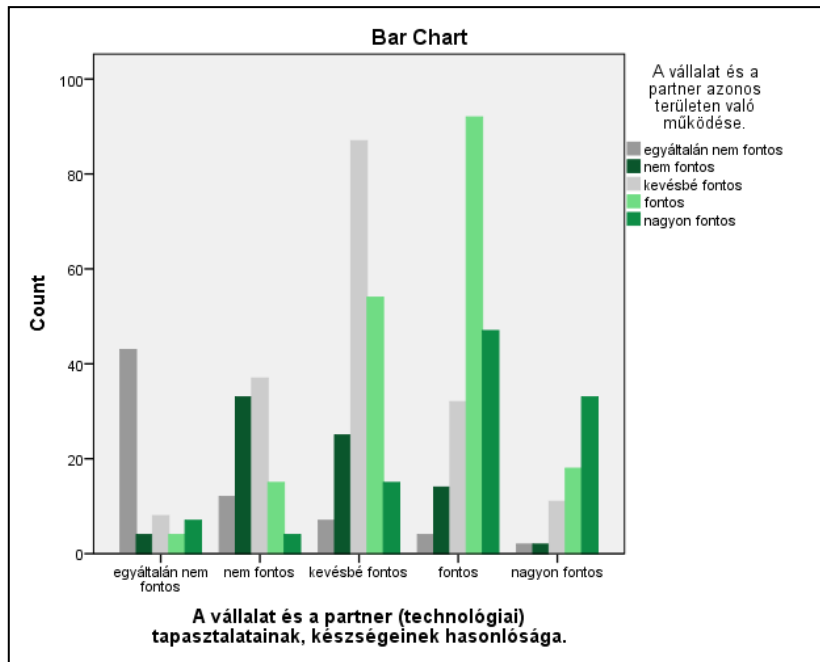
A vállalkozás és az információforrás azonos területen való működése és tapasztalatainak, készségeinek egyezősége közötti kapcsolat esetén ( $N=610$ ,  $\chi^2=401,949$ ,  $df=16$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,406$ ,  $p=0,000$ ).



**15. ábra Keresztábra-elemzés – Kognitív közelség-elemek és az iparági egyezőség közötti változókapcsolat I.**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

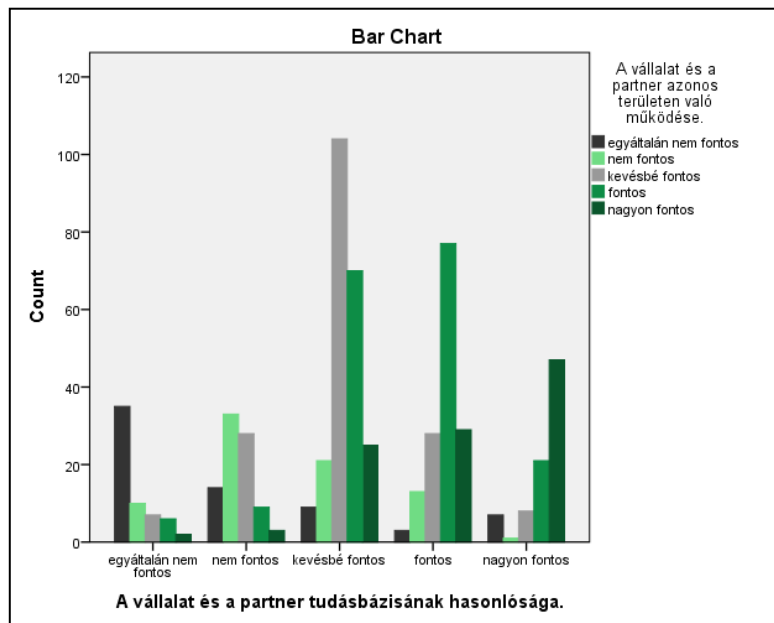
A vállalkozás és a partner azonos iparágban való működése és tapasztalatainak, készségeinek egyezősége közötti kapcsolat esetén ( $N=610$ ,  $\chi^2=394,646$ ,  $df=16$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,402$ ,  $p=0,000$ ).



**16. ábra Keresztábra-elemzés – Kognitív közelség-elemek és az iparági egyezőség közötti változókapcsolat II.**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

A vállalkozás és a partner azonos iparágban való működése és tudásbázisának hasonlósága közötti kapcsolat esetén ( $N=610$ ,  $\chi^2=382,930$ ,  $df=16$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,396$ ,  $p=0,000$ ).



**17. ábra Keresztábra-elemzés – Kognitív közelség-elemek és az iparági egyezőség közötti változókapcsolat III.**

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*

**11. számú melléklet – Klaszterek különbözősége a közelség-  
elemek kapcsolatépítésben betöltött szerepének értékelése  
alapján**

**28. táblázat Klaszterek jellemzői a földrajzi és kulturális közelség-  
elemek kapcsolatépítésben betöltött szerepének fontossága szerint**

	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
	<b>klaszter</b>	<b>klaszter</b>	<b>klaszter</b>
Családi, rokon kapcsolatok.	2,89	3,15	1,99
Baráti kapcsolatok.	3,28	3,37	2,61
Vállalkozáson belüli informális kapcsolatok.	3,65	3,11	3,51
Más vállalat alkalmazottaival kialakított személyes kapcsolatok.	3,78	3,34	3,71
Egyéb személyes kötélek: munka és lobby kapcsolatok.	3,76	3,05	3,39
Bizalmon alapuló, hosszú távú vállalati partnerkapcsolatok.	4,31	3,92	4,27
A partner földrajzi közelsége.	3,70	2,90	3,18
A vállalat és a partner szervezeti felépítésének hasonlósága.	3,63	1,91	2,93
A vállalat és a partner szervezeti kultúrájának hasonlósága.	3,53	1,81	2,94
A vállalat és a partner (technológiai) tapasztalatainak, képességeinek hasonlósága.	3,66	2,13	3,29
A vállalat és a partner tudásbázisának hasonlósága.	3,71	2,30	3,21
A vállalat és a partner azonos területen való működése.	3,79	2,26	3,48
A vállalat klasztertagsága/egyéb hálózati tagsága.	3,10	1,48	2,21
A vállalat és a partner hasonló adminisztratív eljárásrendet követ.	3,27	1,66	2,36
A vállalat és a partner hasonló szabályozások szerint működik.	3,41	1,77	2,62
<b>Vállalkozások száma klaszterenként (db)</b>	<b>248</b>	<b>155</b>	<b>207</b>

*Forrás: Saját szerkesztés (2017)*



## 12. számú melléklet – Keresztábra-elemzések – Személyes kapcsolattartás szükségessége a klaszterek esetében

- Szerződéskötés ügyféllel és a 3 klaszter esetében:  $N=517$ ,  $\chi^2=13,927$ ,  $df=4$ ,  $p=0,008$ , Cramer  $V=0,116$ ,  $p=0,008$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Szerződéskötés beszállítóval és a 3 klaszter esetében:  $N=454$ ,  $\chi^2=26,617$ ,  $df=4$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,171$ ,  $p=0,000$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Termékfejlesztés, termékgyártás és a 3 klaszter esetében:  $N=320$ ,  $\chi^2=22,700$ ,  $df=4$ ,  $p=0,000$ , Cramer  $V=0,188$ ,  $p=0,000$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Technológia-fejlesztés és a 3 klaszter esetében:  $N=287$ ,  $\chi^2=19,391$ ,  $df=4$ ,  $p=0,001$ , Cramer  $V=0,184$ ,  $p=0,001$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Közös pályázat, projekt és a 3 klaszter esetében:  $N=291$ ,  $\chi^2=15,456$ ,  $df=4$ ,  $p=0,004$ , Cramer  $V=0,163$ ,  $p=0,004$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Marketing, piackutatás és a 3 klaszter esetében:  $N=267$ ,  $\chi^2=14,754$ ,  $df=4$ ,  $p=0,005$ , Cramer  $V=0,166$ ,  $p=0,005$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Konferencia, képzés, szakmai megbeszélés és a 3 klaszter esetében:  $N=320$ ,  $\chi^2=9,138$ ,  $df=4$ ,  $p=0,058$  – nincs változókapcsolat
- Munkaerő vagy egyéb eszköz kölcsönzése és a 3 klaszter esetében:  $N=257$ ,  $\chi^2=18,268$ ,  $df=6$ ,  $p=0,006$ , Cramer  $V=0,189$ ,  $p=0,006$  – gyenge, de szignifikáns kapcsolat
- Rendezvény, kiállítás és a 3 klaszter esetében:  $N=323$ ,  $\chi^2=7,449$ ,  $df=4$ ,  $p=0,114$  – nincs változókapcsolat
- Információcsere és a 3 klaszter esetében:  $N=393$ ,  $\chi^2=8,207$ ,  $df=4$ ,  $p=0,084$  – nincs változókapcsolat
- Tanácsadás és a 3 klaszter esetében:  $N=291$ ,  $\chi^2=11,180$ ,  $df=4$ ,  $p=0,025$ , Cramer  $V=0,139$ ,  $p=0,025$  – nagyon gyenge, de szignifikáns kapcsolat

13. számú melléklet – Faktorelemzés I.

29. táblázat Faktorelemzés I.

Teljes magyarázott variancia

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,964	35,457	35,457	4,476	31,973	31,973	4,050	28,930	28,930
2	2,308	16,489	51,946	1,878	13,413	45,387	1,715	12,252	41,182
3	1,451	10,361	62,307	1,039	7,424	52,811	1,628	11,629	52,811
4	,958	6,841	69,148						
5	,696	4,974	74,121						
6	,673	4,807	78,928						
7	,601	4,294	83,223						
8	,569	4,061	87,284						
9	,427	3,051	90,335						
10	,375	2,682	93,017						
11	,302	2,154	95,171						
12	,261	1,863	97,033						
13	,246	1,759	98,793						
14	,169	1,207	100,000						

Forrás: Saját szerkesztés (2017)

14. számú melléklet – Faktorelemzés II.

30. táblázat Faktorelemzés II.

Teljes magyarázott variancia

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,881	34,861	34,861	4,387	31,338	31,338	4,153	29,661	29,661
2	2,510	17,929	52,790	2,091	14,936	46,275	1,837	13,124	42,786
3	1,420	10,146	62,936	1,046	7,473	53,748	1,535	10,962	53,748
4	,929	6,636	69,572						
5	,711	5,076	74,648						
6	,667	4,764	79,412						
7	,628	4,487	83,899						
8	,562	4,017	87,917						
9	,476	3,400	91,316						
10	,358	2,557	93,873						
11	,284	2,032	95,905						
12	,200	1,428	97,332						
13	,197	1,404	98,736						
14	,177	1,264	100,000						

Forrás: Saját szerkesztés (2017)