

A gazdasági teljesítmény és a versenyképesség kulturális meghatározottsága

CSATH MAGDOLNA

The Cultural Definiteness of Economic Efficiency and Competitiveness

The key objective of this study is to try to find tangible relationships among economic performance, competitiveness and the so called “soft factors”, like the different elements of culture. Economists, especially those who follow the mainstream line believe that human beings and businesses make objective and rational decisions about economic issues. Therefore, economic performance is only influenced by objective, measurable facts, and therefore the causes and effects can be mathematically modelled and forecasted. Macroeconomic changes in today’s world, which are not at all easily predictable, do not verify this argument. It has been proved by many researchers—among them Nobel-prize winners—that decisions of people and businesses are also influenced by subjective elements, including soft factors, like cultural values and beliefs. This paper presents some of the most interesting arguments in the field, and suggests a research approach which can also consider some—from an economic point of view especially important—soft cultural factors which may influence economic performance and competitiveness. This way it is also possible to increase the range of hard and soft environmental factors which may have impact on economic performance and competitiveness. The importance of the subject can be proved by the fact that governance capabilities could also be improved by considering other factors than the typical hard, macro indicators while determining economic policies.

Bevezetés

A cím kapcsán az első gondolatunk akár az is lehetne, hogy mi köze van egyáltalán a kultúrának a gazdasági teljesítményhez? Hiszen közgazdászoknak és nem közgazdászoknak egyaránt több dolog juthat először eszébe, mint a kultúra, amikor egy ország gazdasági teljesítményének okait keresik. Az okok között szóba kerülhetnek például:

- az ország rendelkezésére álló természeti kincsek, olaj- és gázvagyon, értékes fémek, jó termőföld és egyéb fizikai erőforrások;
- a kereskedelem szempontjából kedvező földrajzi elhelyezkedés, tengerparttal rendelkezés;

- sok, befektetésre rendelkezésre álló pénz;
- tehetséges, jó időben, jó döntéseket hozó, előrettekintő politikusok;
- kiváló iskolarendszer az óvodától a doktori képzésig, vagy a
- hatékonyan és rugalmasan működő államapparátus és intézményrendszer.

A gondolatsort természetesen lehetne folytatni, és azzal lehetne még kiegészíteni, hogy valószínűleg a felsorolt okok, valamilyen mértékig mind hatással vannak a gazdasági teljesítményre és a versenyképességre egyaránt. A kettőt azért kell megkülönböztetnünk, mert a gazdasági teljesítményt általában éves szinten mérik, a versenyképesség pedig hosszabb távú fogalom, és szintjére nemcsak gazdasági, hanem egyéb tényezők is hatással vannak. Viszont bizonyítható, hogy a mindenkori gazdasági eredményekből a versenyképesség javítására szánt erőforrások befolyásolják a versenyképesség alakulását, és ez a jövőbeli gazdasági eredmények előrejelzője.

De mit gondolnak a közgazdászok arról, hogy lehet-e bármilyen hatással a kultúra a gazdaságra? Ha igen, hogyan és milyen mértékben? A gazdasági eredményeket és a versenyképességet befolyásoló tényezők között a közgazdaságtani tankönyvekben – külföldieket és hazaiakat is beleértve – nem említik a kultúrát. Ez magyarázható azzal, hogy a közgazdaságtan tankönyvek többsége a mai napig az úgynevezett főáramú közgazdász gondolkodók alkotása. A hagyományos, főáramú nézetrendszer szerint viszont az úgynevezett puha, vagyis nehezen mérhető, illetve szubjektív véleményeknek kitett jellemzőknek nincs helye a közgazdasági gondolkodásban. Csak azokkal az úgynevezett „kemény mutatókkal” szabad dolgozni, amelyek mérhetők, matematikai modellekkel leírhatók, és amelyek alapján, elegáns matematikai modellekkel előrejelzések készíthetők. Ennek pedig az a magyarázata, hogy a főáramú közgazdászok szerint a makrogazdasági összefüggésrendszerek objektívek, a cégek és a háztartások racionális döntéseket hoznak, ezért az úgynevezett „puha mutatóknak” nincs helye a racionális közgazdasági gondolkodásban és érvelésben. Aki tehát komoly szakembernek, tudósnek gondolja magát, annak eszébe se jusson, hogy ilyen területekre kalandozzon el! Természetesen ezt a nézetrendszert sokan bírálják, és bizonyítják, hogy a puha mutatóknak nemhogy semmi helyük sincs a közgazdaságtan világában, hanem éppen hogy egyre fontosabb lesz a szerepük, az úgynevezett új, tudásalapú gazdaságban. Ily módon a kultúra, mint puha tényező vizsgálatával kapcsolatban is megnőtt az érdeklődés. Persze kérdés az is, hogy mit értünk, mit értsünk kultúrán a gazdasági rendszerek szempontjából. A különböző megközelítések azt fejezik ki, hogy a kultúrát a gazdasági eredmények szempontjából fontosnak tartó szerzők annak más és más vonatkozásait hangsúlyozzák.

Néhány vélemény a kultúra gazdasági szerepéről

Talán a tavaly elhunyt Nobel-díjas brit közgazdással, Douglass North-szal érdemes kezdenünk. Miközben North nem vetette el a főáramú közgazdászok nézeteit, műveiben mindig kitért a kultúra fontosságára. A díj átvételekor tartott beszédében¹

1 Douglass C. NORTH: Economic Performance through Time. *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 3. 359–368.

hangsúlyozta, hogy a főáramú neoklasszikus közgazdászok nézetein túl, amelyek szerint a gazdasági eredmények a szereplők racionális döntéseitől függnék, a szereplők értékrendje, azok a nézetek, hitek, amelyek például szervezeteket, intézményeket és társadalmakat jellemeznek és összetartanak, és amelyek az idő során fejlődnek ki, a gazdasági teljesítmény alapvető meghatározóinak tekinthetők. De műveiben az az érvelés is fel-felbukkan, hogy mivel korunkban a versenyképesség legfontosabb feltétele a „humán vagyón” és annak jellemzői, amelyek között például a talentumon kívül, megtaláljuk az együttműködésre való alkalmasságot, a munkához való hozzáállást, mint „kulturális jegyeket”, ezért a kultúra mint puha tényező ebben az értelemben maga is a gazdasági fejlődés kulcstényezőjévé válhat. Az érvelésből azt érzékelhetjük, hogy kultúrán North elsősorban egyéni és intézményi jellemzőket ért.

Híressé vált a témában a neves harvardi professzor, Landes (1999) könyve is, amelyben hosszú történelmi időtávon kereste a nemzetek gazdagságának és szegénységének okait. Elvetette a természeti adottságok, erőforrások vagy a földrajzi elhelyezkedés kínálta előnyöket, mint a sikeres gazdaság fő feltételeit. A fontosabb okokat olyan kulturális tényezőkben találta meg, mint a nyitottság, az innovativitás, a civilizált munkavégzés, a minőségre törekvés.

Különösen érdekes a témában a Harrison és Huntington (2000) által szerkesztett *A kultúra számít* című könyv, amelynek szerzői azt vizsgálják, hogy az értékrend általában milyen hatással van a gazdasági fejlődésre és a társadalmi haladásra. A bevezetőben Harrison arra figyelmeztet, hogy a kultúra és a társadalomtudományok összefüggéseinek vizsgálata a '40-es, '50-es években elég elterjedt volt, később azonban a fejlődésnek elsősorban a „kemény”, vagyis mérhető és leírható meghatározóit keresték a szakemberek. Különösen igaz volt ez a közgazdaságtudományra. Pedig, ahogy ezt a kultúra és a gazdasági fejlődés kapcsolatait vizsgáló fejezet szerzői bizonyítják, a gazdasági fejlődésre, a nemzetek versenyképességére is nagy hatással van a kultúra. A fejezet első szerzője, a korábban említett, Landes, hosszasan idézi Weber (1930), aki szerint a gazdasági sikerhez olyan tulajdonságok, ha tetszik, kulturális jellemzők járulnak hozzá, mint például a becsületesség, a kemény munka és a takarékoskodás. Weber szerint ezek a kulturális értékek elsősorban a protestáns országok jellemzői, és ennek tudható be ezen országok gazdaságának sikeressége. Később ezt az érvelést, elsősorban egyes ázsiai, nem protestáns országok kiemelkedő gazdasági eredményeire hivatkozva, sokan cáfolták. De példaként hozták fel a skandináv országokat is, mivel ezekben ismert az a mondás, hogy nem azért élünk, hogy dolgozhassunk, hanem azért dolgozunk, hogy jól élhessünk. Vagyis csak a kemény munka nem lehet életcél, és így a gazdasági siker forrása sem. Ezt bizonyítja, hogy ezek az országok már hosszabb ideje a versenyképességi listák elején vannak.

Említésre érdemes még a könyvből a neves versenyképességkutató, Porter írása is. Porter a kultúrát attitűdök, értékek és hitek együtteseként írja le, és kiemeli, hogy a kemény munka nem feltétlenül hoz gazdasági sikert. Sokkal fontosabb az, hogy milyen munkákat végezhetnek az emberek. A pénzzel és idővel való takarékos gazdálkodás is fontos tulajdonság, de a kérdés az, hogy végül mire és hogyan használják

az emberek a pénzüket és idejüket. Sőt az időpont sem közömbös, hiszen lehetnek olyan szakaszok egy gazdaság életében, amikor az a leghasznosabb, ha nő a megtakarítások mennyisége. Máskor meg a túl sok megtakarítás gátolhatja a gazdasági válságból való kilábalást. A gazdaság sikeressége szempontjából a legfontosabb – mutat rá Porter – hogy hogyan hasznosítja egy ország a humán, a természeti és a pénzügyi erőforrásait. Ez egyben versenyképességének is az alapja. Az erőforrások okos és takarékos hasznosítását segíti, ha a társadalomban uralkodó értékrend szerint a felkészültséget, a tudást lehet kamatoztatni, a lehetőségekhez jutás mindenki számára elérhető, az egyszer elért társadalmi pozícióba nem kell beragadni, mert ha javul a gazdaság állapota, akkor annak eredményeit a társadalom tagjai is megérik. Egy ilyen közegben általánosan elfogadott érték, hogy van értelme a tanulásnak, a továbbképzésben való részvételnek, az új ötletekkel, javaslatokkal való előállásnak, általában az innovációnak. Természetesen az is fontos, hogy a versenyben tisztességesen kell viselkedni, nem illik becsapni sem a vevőt, sem pedig a beszállítót, a jogosan kivetett adót pedig be kell fizetni. Ezek mögött a viselkedési formák mögött, amelyek jelentős hatással vannak a versenyképességre, hitek, értékek, attitűdök, azaz kulturális tulajdonságok húzódnak meg, amelyek tükrözik a társadalom és intézményrendszere működési jellemzőit. Mint látjuk, Porter, aki a versenyképesség szempontjából vizsgálta a témát, már társadalmi, kulturális jegyekkel is magyarázza a versenyképességben elért eredményeket.

Végül említsük meg Acemoglu és Robinson (2012) könyvét, amely a nemzetek sikertelenségeinek okait kutatja. A könyv magyarul, *Miért buknek el a nemzetek?*² címmel 2013-ban jelent meg. A szerzők szintén felteszik az általános kérdést: vajon mekkora szerepe van egy ország gazdasági sikerességében a földrajzi, éghajlati viszonyoknak? Vagy, ha nem ezek hatnak az eredményekre, akkor a kulturális különbségeknek vajon lehet-e hatása, és ha igen, mekkora? A két szerző következtetéseit 15 éves közös kutatás eredményeképpen végül úgy összegzi, hogy az eredményesség, a siker fő okát a kulturális különbségekben, ezeken belül is a nemzeti kultúra által alakított szervezeti, intézményrendszerbeli jellemzőkben, a szervezetek működésének hatékonyságában kell keresni. Ne feledkezzünk meg végül Adam Smithről a híres skót közgazdászról sem, aki *Az erkölcsi érzelmek elmélete* (1759) című³ művében rámutatott arra, hogy az erkölcs, a tisztas társadalmi együttélés a munka és az eredmények mozgatórugója. A gondolatsor befejezéséként érdemes szóba hozni egy talán meglepőnek ható gondolatot, amelyet a brit központi bank vezető közgazdásza, Andrew Haldane vetett fel a BBC-ben 2017. január 6-án, amely így hangzott: „A főáramú közgazdászok fő hibája, hogy nem akarják figyelembe venni, hogy az emberek viselkedése nem feltétlenül racionális. Fontosak számukra az értékek is.”

A különböző idézett művekben felmerült kultúraértelmezések után, a kultúra és a gazdaság lehetséges összefüggéseiből kiindulva, értelmezzük és vizsgáljuk az egyes

2 Kiadó: HVG Könyvek.

3 *The Theory of Moral Sentiments*.

szintjeit, típusait, elsősorban azokat, amelyeknél a gazdasági teljesítményre való hatás, bár nehezen mérhető, de nem elhanyagolható.

A kultúra lehetséges értelmezései közgazdasági szempontból

A kultúra valamennyi fajtáját, típusát nehéz lenne a maga teljességében feltérképezni, hiszen az értelmezés sok mindentől függhet, például attól is, hogy az értelmező milyen szakterület felől közelíti a kultúrát. Ha az értelmező szótárok definíciói között vizsgálódunk, akkor a legegyszerűbb meghatározásként azt találjuk, hogy a kultúra, latinul *cultura*, a *colo, colere*, azaz „művelni” igéből származik, és eredetileg a föld megművelését jelentette. Általános értelemben egy embercsoport szokásainak és hagyományainak összességét jelenti. De értik rajta az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összességét, a művelődés különböző területeit, és annak a különböző népeknél való megnyilvánulását.

Ily módon beletartoznak a történelmi, művészeti hagyományok, az épített és természeti örökség, a múzeumok és tárgyaik, könyvtárak, a zene, népzene, népdal, népművészet és festészet eredményei, az irodalom, az adott nemzetre jellemző gyerekjátékok és mesék, de az ipari és mezőgazdasági hagyományok és a konyhaművészet is. További értelmezés szerint a kultúra viselkedési forma, amely jellemezheti az egyént, egy ország szervezeteit, egyes régióit, de az egész nemzetet is. Ez esetben egyéni viselkedési kultúráról, szervezeti/vállalati/intézményi kultúráról, regionális/lokális/területi és nemzeti kultúráról is beszélhetünk.

A szervezeti kultúra és a nemzeti kultúra témával, mint látni fogjuk, a menedzsmentirodalom foglalkozik a legrészletesebben. A regionális/helyi kultúra elsősorban a területi gazdaságtan, a regionális kutatások szakterületen alkotók műveiben kerül szóba. A jelen írásban azonban a különböző kultúrákat elsősorban a gazdasági eredményekre, és különösen a versenyképességre gyakorolható hatásuk szerint vizsgáljuk. Így foglalkozunk a művészetekhez, szellemi értékekhez kötődő, valamint az egyéni, csoport, regionális és nemzeti szintű kultúrákkal.

A kultúra általában

A Magyar Értelmező Kéziszótár⁴ szerint a kultúra „az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége. A művelődésnek valamely területe, illetve valamely korszakban valamely népnél való megnyilvánulása.”

Freund Tamás agykutató egy rádióinterjúban⁵ úgy fogalmazott, hogy a művészeti nevelés, a művészetekkel való foglalkozás bizonyítottan jó hatással van az emberi kreativitásra. A kutatások szintén alátámasztották, hogy a gazdaság sikerességének fontos feltétele a kreatív, alkotó ember. De ezen túl is, a kultúra stratégiai fontosságú, versenyképes, jól eladható termék. Tárgyai, produktumai nagy értéket hordozó

4 Budapest, Akadémiai Kiadó. 2003.

5 Vasárnapi Újság, 2016. május 22. és 29., Kossuth Rádió, riporter: Kakuk L. Tamás.

exportcikkek lehetnek. Másrészt országokon belül a minőségi turizmus vonzerejét jelentik. Gondoljunk például arra, hogy mekkora gazdasági fejlődést értek el azok a városok, települések, amelyek felkerültek az UNESCO Világörökségi helyszínek listájára, vagy amelyek megkapták az EU kulturális fővárosa rangot. A kultúrának tehát közvetlen és hosszú távú hatása van egy ország gazdasági teljesítményére, mégpedig úgy, hogy az általa termelt új érték biztosan az országban marad. Ezért feltétlenül számolni kell vele akkor, amikor keressük egy ország gazdasági sikereinek okát, illetve azokat a befektetési lehetőségeket, amelyek az „okosabban dolgozással” és nem a „többet dolgozással” járulhatnak hozzá a gazdaság tartós sikerességéhez. De van egy további fontos, közvetett kapcsolat is a gazdasági siker és a kultúra között. Korunkban, amikor a tudás és kreativitás alapú fejlődés jelentheti egy ország gyorsabb előrelépését, az sem mindegy, hogy milyen külföldi befektetések érkeznek egy országba. Ha egy cég csak az összeszerelő részlegét telepíti egy országba, annak valószínűleg az egyedi érdeke a termelési költségeinek minimalizálása. A teljes termelő, szolgáltató folyamat úgynevezett értéklánca, vagyis az ötlet megszületésétől a termék, szolgáltatás piacra jutásáig tartó folyamat egyes szakaszaiban eltérő nagyságú új érték jön létre. A legnagyobb új érték a folyamat elején, az ötlet megszületésénél, a kutatás-fejlesztésnél, valamint a végén, a piacra vitelnél, az ahhoz szükséges pénzügyi, marketing és vevőkiszolgáló tevékenységeknél keletkezik – a legkevesebb pedig a folyamat közepén, az összeszerelésnél, gyártásnál. De mi kell ahhoz, hogy egy befektető cég a nagy értéket létrehozó szakaszokat telepítse egy országba? A kérdésre világos választ ad például Sleutjes (2013) kutatása, amely azt vizsgálta, hogy milyen „kemény” és „puha” tényezőknek köszönhető az európai tudásrégiók kialakulása.

A tanulmány arra mutat rá, hogy igényes tudásalapú munkahelyek csak ott jöhetnek létre, ahol rendelkezésre állnak a kemény tényezőkön, a jó infrastruktúrán, biztonságos környezetben, a jó alapellátáson túl az úgynevezett „puha lokációs tényezők”, amelyeket „kulturális miliónek” is lehetne nevezni. Ezek nélkül ugyanis nem lehet odavonzani és ott tartani azt a munkaerőt, amely nemcsak magas fizetést, de minőségi élettereket, lakókörnyezetet, azaz magas életminőséget is igényel. Korábban az amerikai közgazdász és szociológus, Florida (2004) ugyanerre a következtetésre jutott. Az igényes tevékenységhez tehát igényes környezetre is szükség van, amelyet érdemes figyelembe venni akkor, amikor olyan cégeket szeretnénk beruházásra ösztönözni, amelyek a termelékenység gyorsabb növekedését is segítő, és a gazdaság sikerességét növelő, nagy hozzáadott értéket előállító munkafolyamatokat tudnának hozzánk telepíteni.

Egyéni kultúra

Kissé továbblépve az előző területről fel kell vetni azt a kérdést is, hogy az egyes emberek kultúrája, kulturáltsága, értékrendje hogyan hathat egy gazdaság sikerességére. A közvetlen kapcsolat nyilvánvalóan megint nehezen mérhető, hiszen „puha tényezőről” van szó, de semmiképpen nem tagadható. Az egyéni kulturális jegyek közül első-

sorban a munkához és a másokhoz való viszony, a megbízhatóság, a becsületesség, etikus viselkedés, nyitottság, minőségorientáltság azok a tényezők, amelyek a gazdaság szempontjából különösen fontosak.

A kultúrákutató, pszichológus Schein (2010) szerint ezeket a tulajdonságokat az emberek a neveltetésük során, társadalmi, egyházi és családi kapcsolatok hatására sajátítják el. Ezt a folyamatot szocializálódásnak is nevezik. Ezeket az értékeket viszik magukkal az emberek a munkahelyre. De hatással lehet rájuk munkahelyük szervezeti kultúrája is, amelyet vagy el tudnak fogadni, és ezért képesek igazodni hozzá, vagy nem, és ez esetben egy idő után valószínűleg otthagyják az adott munkahelyet. Ugyanis a hosszú idő során berögződött értékrendet később nem könnyű megváltoztatni. De mit gondolnak rólunk mások?

Ha egy külföldit kérdez meg az ember arról, hogy szerinte egy magyart, mi jellemez leginkább, akkor gyakran hallhatjuk a sokszor idézett mondást: mögöttem megy be a forgóajtón, de előttem jön ki. Ez a magyarok kreativitására utal. Éppen úgy, mint Örkény István *Egyperces novellák* kötetéből a *Budapest* című novellában olvasható.

A Kálvin téren egy autóbusz nekirohant egy fának. Hirtelen az egész városban megálltak az összes villamosok. Minden megállt, még a kisvasút is a játékküzet kikapcsolásánál. Csönd lett. Később még felzörgött valami, de csak egy újságpapírt söpört magával a szél. Aztán nekisodorta egy falnak, és még nagyobb lett a csönd.

Nyolc perccel az atombomba robbanása után kialudt a villany, rögtön utána a rádióban lejárt az utolsó gramofonlemez. Egy óra múlva szörcsögni kezdtek a csapok, aztán nem folyt több víz. A lomb is száraz lett, akár a bádög. A szemafor szabad utat jelzett, de az utolsó bécsi gyors már nem futott be a pályaudvarra. Mozdonya kazánjában reggelre kihűlt a víz.

Egy hónap alatt elgyomosodtak a parkok, zab nőtt a gyermekjátéstermek homokozóiban; ezalatt a söntések polcain is beszáradtak az étvágygerjesztő italok. Minden élelmiszert, az összes bőrdíszműáru és a könyvtári könyveket megették az egerek. Az egér roppant szapora állat; ötször is lefial egy esztendőben. Nem sok idő múlva úgy ellepték az utcákat, mint valami bársonyos, iszapszerűen hömpölygő köveket.

Birtokba vették a lakásokat, a lakásokban az ágyakat, a színházakban a zsölylyéket. Bejutottak az Operába is, ahol a Traviata került színre utoljára. Amikor az utolsó hegedűn átrágták az utolsó húrt, annak pendülése volt Budapest búcsúszava.

De már másnap, az Operával épp átellenben, egy romház kövein megjelent egy cédula:

„Hozott szalonnával egérirtást vállal doktor Varsányiné.”

Visszatérve azonban az egyéni kultúra és kreativitás fontosságára, azt feltételezhetjük, hogy a sok egyéni kreativitás hatalmas erővé állhatna össze, és nagyot lendíthetne

a mindenkori gazdasági helyzetben, feltéve, hogy sikerül jól menedzselni. De mi a helyzet a kultúra további szintjeivel?

Szervezeti, üzleti kultúra

A szervezetek sikeressége – legyenek akár államiak, akár magánok – jelentős hatással van a gazdaság mindenkori működésére. Ezt bizonyították a korábban idézett Acemoglu–Robinson (2012) kutatások. De erre mutatnak rá a nemzetközi versenyképesség-kutató intézetek vizsgálatai is, amelyek egyrészt az üzleti vállalkozások, másrészt az állami intézményrendszer, amelynek jelentős ráhatása van a vállalkozások üzleti környezetére, teljesítményének értékelésére összpontosítanak. A különböző szervezetek működési hatékonyságát meghatározza a rájuk jellemző kultúra is. A szervezeti kultúrára is sokféle meghatározás létezik. A meghatározások abban hasonlítanak, hogy mindegyik közös értékrendről, a tagok által elfogadott hitekről, filozófiákról, viselkedési normákról szól, amelyek meghatározzák a szervezet „egyéniségét”, a harmonikus beilleszkedést, vagy – ha tetszik – a „nyerő” magatartásformák, a kapcsolatrendszerek sikeres tagjává válásának feltételeit.

A legegyszerűbb meghatározást azonban a McKinsey szaktanácsadó cég adta, amely szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „ahogyan mi errefelé a dolgainkat elrendezzük”. A profitorientált cégekkel foglalkozó szervezetikultúra-irodalom rendkívül gazdag. Azonban meglátásaikkal kapcsolatban óvatosnak kell lennünk, ha azokat nem profitorientált intézményekre is ki szeretnénk terjeszteni. Az természetesen igaz, hogy a profitorientált és a nem haszonra dolgozó intézmények esetén is alapvető követelmény a célok jó megválasztása és, azokkal összhangban, jó döntések meghozatala, vagyis a hatásosság (*effectiveness*). Másrészt az eredményesség fontos feltétele a döntések hatékony (*efficient*), költség- és időtakarékos megvalósítása. Ehhez kapcsolódva kérdés lehet, hogy milyen szervezeti kultúra járul mindehhez a leginkább hozzá, illetve hogy a szervezeti kultúra mennyire motivál kiváló teljesítményre és az ezt alátámasztó összhangolt, feszültségmentes együttműködésre. Lényeges az is, hogy a szervezeti kultúra mennyire bátorít kreativitásra, új és jobb utak, megoldások keresésére. A minőségorientált szervezeti kultúra hívei hívják fel arra a figyelmet, hogy a tanulószervezetként működő szervezetek képesek tartósan a legjobb eredmények elérésére. A tanulószervezetek legegyszerűbb jellemzője, hogy általános érték náluk az, hogy „ne múlt el egyetlen nap sem úgy, hogy ne csinálnánk jobban legalább egy dolgot, mint ahogyan tegnap csináltuk.” A kutatások szerint ennek megvalósítását leginkább az úgynevezett teljesítménykultúrák segítik, amelyekben a munka megbecsülése és az előrelépés egyaránt teljesítményfüggő. Nehezebb elterjeszteni az állandó fejlődés, javítás értékrendjét az úgynevezett szerepkultúrájú szervezetekben, amelyekben a legfontosabb érték a pozíció. Ez ugyanis nehezítheti például az alulról jövő kezdeményezést, az innovativitást, de a vízszintes kapcsolatokat is, amelyek szintén fontosak a jobb megoldások kereséséhez. Ez összefügg a szervezeti centralizáció, decentralizáció kérdésével, amellyel kapcsolatban Józsa (2014)

a megfelelő arány fontosságára hívja fel a figyelmet. Kiss és Csillag (2014) pedig arra mutat rá, hogy az a jó, ha a hatékonyság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben egyaránt. Következtetesként megállapíthatjuk, hogy az állami szervezeti, intézményi rendszer célkitűző és döntési rendszerével, valamint működési hatékonyságával, és az üzleti környezetre gyakorolt hatása minőségével értéket teremt, amely érték egyrészt alkotóeleme az ország gazdasági teljesítményének, másként befolyásolja a versenyképesség szintjét. Az intézményrendszer hatásos és hatékony működésére viszont hatással van a szervezeti kultúra, a benne dolgozók egyéni kultúrája, illetve az, hogy a kettő milyen módon tud egymással harmóniában lenni ahhoz, hogy az egyéni és a szervezeti képességek egyaránt hasznosulhassanak.

Regionális, lokális, területi kultúra

Létezik-e olyan, hogy helyi kultúra és ha igen, mit értünk rajta? A szakirodalom ezen a területen is gazdag, beleértve a szóhasználatot is. A kutatók írnak regionális, lokális, helyi, területi kultúráról. A téma továbbfejlesztéseként a területi kultúrát, mint sajátos versenyelőnyre támaszkodó területi tőkét is elemezik. Vajon tekinthető-e lokális kultúrának az USA Utah államában élő mormonok összetartó közösségének sajátos értékrendje, a családdal, gyerekneveléssel és általában a helyes viselkedéssel kapcsolatban elfogadott szabályai? Vagy létezik-e regionális, „V4 országok”-kultúra, amelynek olyan közös elemei vannak, amelyek megkülönböztetik ezen országok lakóit a nyugat-európaiaktól? És mi a helyzet például Magyarországon a palócok vagy a jászok lakta területekkel? A történelmi hagyományokban, nyelvhasználatban, a mesékben, dalokban rejlő sajátosságok alapján tekinthetjük-e az itt élőket egy lokális kultúra hordozóinak? Ha vannak ilyen sajátos kultúrák, akkor azokat a helyi gazdaság sikerének szolgálatába lehet-e állítani?

A területi tőke kutatások célja éppen annak bemutatása, hogy hogyan lehet a helyi sajátosságokat felmérni és azokat gazdasági sikerré változtatni. A területi tőke átfogóbb fogalom, mint a kultúra, de feltétlenül részét alkotják a helyi sajátosságok, közöttük a helyi megkülönböztető kulturális jegyek, sajátos szokások is. Jóna (2013) így ír a területi tőkéről: „adott terület gazdasági növekedését nemcsak közgazdaságtani, hanem számos szociológiai, antropológiai, szociokulturális, vallási és szociálpszichológiai tényező határozza meg. Napjainkra egyre nyilvánvalóbb, és egyre több empirikus bizonyíték áll rendelkezésre arról, hogy a regionális gazdaság szerkezete és folyamatai sokkal pontosabban megérthetőek, ha a nem gazdasági jellegű változókat (vagyis az immateriális tőke elemeket) is beemeljük elemzésükbe.” Az úgynevezett Barca-jelentés (2009) szerint a fejlődést és a hatékonyságot az szolgálja leginkább, ha minden lokalitás adottságait, lehetőségeit a lehető legnagyobb mértékben hasznosítani lehet a helyi gazdasági fejlődés érdekében. Jóna szerint a területi tőke számba veszi mindazokat a forrásokat, amelyek gazdasági előnyöket jelenthetnek egy térségben. A területi tőke ezzel magában foglalja a versenyképesség valamennyi fontos elemét.

A területi tőke nem anyagi része azonban csak akkor jelenthet valódi értéket, ha azt felismerik és mobilizálják.

A területi tőke természetesen soktényezős fogalom, ezért mérése is nehéz. Jellemzően kompozit mutatókat szerkesztenek a kutatók, azonban az, hogy a kiválasztott elemek, amelyeket a mutatókban szerepeltetnek és azok értékének becslése mennyire elfogadható „tudományos mérésnek”, viták tárgyát képezi. A mérési kísérletek között érdemes megemlíteni az úgynevezett „lokális kulturális indexet”, amelyet Matarasso és kutatótársai (1999) annak bizonyítására dolgoztak ki, hogy a helyi kultúra erősíti az adott lokálitás életképességét, vitalitását, az összetartozás érzését, sőt a szellemi és fizikai „jóllétét” is. Ezek pedig fontosak a gazdasági sikerhez is. A téma kapcsán végül térjünk ki egy fontos gazdasági kérdésre, amely szorosan kapcsolódik a területi kultúrához. Ez pedig az üzleti klaszterek kérdése. Először is különböztessük meg az ipari parkokat és a klasztereket!

Az ipari park olyan ipari tevékenységre kijelölt terület, amelyet az állam, az önkormányzat vagy a vállalkozók alakítanak ki azzal a céllal, hogy oda – kedvező üzleti környezettel – vállalkozásokat csábítsanak. Ameddig ott vannak, addig valószínűleg fizetnek helyi adót, amivel növelik a helyi bevételeket. Nem feltétele általában az ipari parkba költözésnek az, hogy a cég helyi munkaerőt alkalmazzon, helyi tudást hasznosítson, és az sem, hogy együttműködjön a helyi kisvállalkozásokkal. Az ipari parkokba ezért tipikusan a kínált kedvezmények miatt, gyakran rövid távú szemlélettel, költségminimalizáló céllal költöznek be cégek, közülük nagy arányban külföldiek. Ha pedig nem jön be az üzlet, akkor bezárnak, odébbállnak.

Nem jellemző az sem, hogy az ipari parkon belüli cégek között hosszú távú üzleti kapcsolat alakulna ki, vagy hogy egymással együttműködő cégek költöznének be az ipari parkokba.

Az ilyen parkok, azzal hogy megépülnek, illetve hogy cégek költöznek beléjük rövid távon növelik a GDP-t, tartós és szerves fejlődést azonban nem eredményeznek.

Ennek alapvetően az az oka, hogy az ipari parkok létesítése általában állami, központi kezdeményezésre történik, és már a gondolat felmerülésekor sem az az elsődleges cél, hogy a helyi kultúra, a területi tőke hasznosításával regionális fejlődés következék be, hanem sokkal inkább a nemzeti szintű GDP-növelés.

Fenntartható és dinamikus helyi fejlődést az egymással együttműködő, a tevékenységi láncolatukba a helyi erőforrásokat, tudást, vállalkozószellemet bekapcsolni tudó és akaró cégcsoportok biztosíthatnak. Ezeket klasztereknek vagy vállalati gazdasági rendszereknek nevezik. Az ilyen vállalkozáscsoportok megtelepülése óriási lendületet adhat a helyi fejlődésnek, sokféle munkahelyet tud teremteni, és ezért megállíthatja a szakemberek elvándorlását. Ezek a vállalkozástípusok szervesen beépülnek a helyi közösségekbe, társadalmilag felelősen viselkedve nemcsak a rövid távú profit maximalizálását tartják szem előtt, hanem hosszabb távon gondolkodva együtt kívánnak fejlődni a helyi közösséggel, ezért támogatják például a helyi kulturális és történelmi értékek megőrzését, hiszen nekik sem mindegy, hogy milyen az a közeg, amelylyel összhangban és nem tőle elkülönülten működnek. Amíg a hagyományos ipari

parkokba betelepülő cégek általában az ötlettől, fejlesztéstől induló és az értékesítésig tartó teljes értéklánc egyetlen, vagy kevés szakaszára, gyakran csak az összeszerelésre, a termelésre vállalkoznak, addig az egymással hálózatosan összefüggő szervezetek uralják a teljes értékláncot. Éppen ezért tudnak sokféle munkát kínálni a kutatás-fejlesztéstől, a gyártáson át a marketingig. Az így együttműködő cégcsoportnak része lehet egy helyi szakképző iskola, vagy egy „közösségi egyetem” is, amelyik például megoldja a munkavállalók továbbképzését. Persze egy ilyen hálózathoz erős bizalmi légkörre, nyitottságra, együttműködési készségre, valamint hosszú távú szemléletre van szükség, amelyet éppen az erős helyi kultúra és identitás kínálhat.

A gazdasági fejlődésre, a versenyképességre való hatás szempontjából az ilyen regionális fejlődés rendkívül fontos. Ugyanis hozzájárul a régiók közötti fejlettségi különbségek csökkenéséhez, és ezzel az országos szintű gazdasági fejlődést is támogatja.

Nemzeti szintű kulturális jegyek

Ennél a témánál fogunk a legjobban eltávolodni a kultúra szűkebb értelmezésétől, viszont egyben vissza is térünk az eredeti gondolathoz, amely szerint a kultúrák különböző szintjei bizonyíthatóan hatással vannak a gazdasági teljesítményre és a versenyképességre. Továbbá ezen a ponton kell arra is rámutatnunk, hogy a kultúrák vizsgált szintjei egymással szoros összefüggésben vannak. Sőt, elsősorban a nemzeti kultúra kapcsán érdemes utalni az úgynevezett „útfüggőségre” (*path dependence*) is, amely azt jelenti, hogy a múlt, a történelmi tapasztalatok, korábban elkövetett hibák, rossz döntések, begyakorolt és belénk ivódott magatartásformák és kapcsolatrendszerek a jelenben is velünk élnek. Természetesen ezzel a nézettel óvatosan kell bánni, nehogy ennek alapján arra a következtetésre jussunk, hogy éppen ezért felesleges is megpróbálkozni azzal, hogy változtassunk, hogy a jövőre nézve jövőképet, elérendő célrendszert határozzunk meg. Erre jó példa Finnország és Argentína esete. Az első világháború idején még szegény Finnország mára az EU egyik legversenyképesebb országa lett, míg a valamikor nagyon gazdag Argentína korunkban egyik válságból a másikba esik bele. A háttérben lévő okok között érdemes kiemelni egy tipikus „puha tényezőt”, az innovációt, azaz a megújulásra való képességet. Ugyanis míg a vizsgált 127 ország között Finnország a 8., addig Argentína a 76. a globális innovációs listán (*The Global Innovation Index 2017*). Az innovációt pedig kulturális tényezők is befolyásolják.

Hofstede kulturális dimenziói

Az 1928-ban született holland szociálpszichológus kiterjedt kutatásokban vizsgálta a nemzeti kultúrákat és azok gazdasági eredményességre való hatásukat. A kultúrákat öt dimenzióval írta le, amelyek a következők:

- hatalmi távolság (kicsi vagy nagy);
- individualizmus, kollektívizmus;

- maszkulin, feminin értékrend;
- bizonytalanságkerülés (erős vagy gyenge);
- hosszú vagy rövid távú orientáció.

A kutatásokkal kapcsolatban elsősorban a jellemző dimenzióértékek és a gazdasági eredményesség közötti lehetséges kapcsolatra szeretnék röviden kitérni.

A nagyhatalmi távolság azt jelenti, hogy a vezetők és a nem vezetők között nagy a szakadék, amely általában erős centralizációt is jelent. A vezetők nem kíváncsiak mások véleményére, az ötletek, gondolatok nem, vagy csak nehezen jutnak el „felsőbb szintekre”. A rendszer előnyös lehet válsághelyzetekben, amikor gyors döntésekre van szükség, ezért nincs idő konzultációra. Viszont átlagos körülmények között a túlzott centralizáltság csökkenti a nemzeti tudástömeg, képességek hatékony hasznosításának esélyeit. Ha mindenről feljebb döntenek, mint ahol a tudás és információ rendelkezésre áll, az növeli a hibás döntéshozatal esélyeit, ami miatt túl gyakran kell módosítani, korrigálni elbizonytalanítva ezzel a gazdaság szereplőit. Mindezek a jellemzők ronthatják a gazdasági fejlődés esélyeit is. Másrésztől ha a társadalom tagjai maguk is elfogadják a „ne szólj szám, nem fáj fejem” értékrendet, akkor azok az energiák, amelyek a gazdasági folyamatok jobbítására lehetne fordítani, mellékvágányra terelődnek, és például a fekete gazdaságban való túlélésre fordítódnak.

Az individualista értékrendű országokban nehéz csapatmunkát szervezni, mivel mindenki egyedül, saját maga akar előrelépni. Viszont korunk gazdaságában egyre jobban felértékelődik az együttműködés, a csapatmunka. Erre utaltak a klaszterekkel kapcsolatos eredmények is. Azonban nem kizárható, hogy egy individualista társadalomban is sikeresen együtt tudnak működni az egyének, szervezetek, az irányítás és vezetés különböző szintjei. Ez például természetes lehet egy erős társadalmi tőkés országban. Erre a témára kicsit később térünk vissza.

A maszkulin, feminin értékrend elsősorban arra utal, hogy mi az adott társadalomban a legfontosabb: a materiális javak minél nagyobb mennyiségének birtoklása, vagy inkább az életminőség, a természeti környezet tisztasága, az emberek közötti jó kapcsolatok. Nyilvánvalóan az a jobb a fenntartható fejlődés szempontjából, ha az emberek nem csak az anyagi javak megszerzésére törekszenek. Ez összefügg azal is, hogy egy társadalomban az eredményeket általában mivel mérik. A maszkulin társadalmak többnyire a szokásos kemény makromutatókkal – GDP, hiány, adósság, infláció stb. – jellemzik az elért eredményeket, és nem foglalkoznak a „puha, minőségi mutatókkal”, mint például az életminőséggel. Ezzel a szemlélettel az a gond, hogy rövid távon elérhető az alapvető makromutatók javulása úgy is, hogy közben rontjuk a jövőbeli fejlődés esélyeit. Példa lehet erre a természeti környezetet túlzottan igénybe vevő technológiát alkalmazó cégek betelepülésének támogatása a GDP gyors növelése érdekében, vagy a költségvetési hiány éves szintjének csökkentése céljából a tudásba való beruházási összegek csökkentése.

Ennek kapcsán rögtön utalhatunk a rövid távú szemlélet hátrányára is. Hiszen ez éppen azt jelenti, hogy a mai eredményekért feláldozzuk a jövőt, azaz nem törődünk mai döntéseink jövőbeli, esetleges káros hatásaival.

Végül ejtsünk néhány szót a bizonytalanságkerülés dimenziójáról. Ez azt jelenti, hogy a társadalom idegenkedik a változtatástól, hiszen az mindig bizonytalansággal jár együtt. De a vállalkozást mint tevékenységet sem kedveli túlzottan, hiszen a vállalkozás kockázatot jelent, a kockáztatás pedig veszteséget okozhat. Ha ez a szemlélet jellemző egy társadalomra, akkor általában az innováció sem erős, hiszen az innováció új dolgokra, változtatásokra való vállalkozást jelent, ami szintén kockázattal járhat. Anélkül, hogy Hofstede kutatásaival kapcsolatban további részletekbe bocsátkoznánk, igazolhatónak tarthatjuk, hogy ezek a jellemzők nyilvánvalóan hatnak egy ország gazdasági eredményeire, versenyképességére. Hofstede szerint pedig ezzel azért fontos tisztában lenni, mert ezek az értékek nehezen változtathatók. Hiszen, amint fogalmaz: „a nemzeti kultúra az agy kollektív beprogramozottsága”. Magyarországra, Hofstede kategóriái szerint, az erős individualizmus, erős bizonytalanságkerülés, nagyon erős maszkulinitás és közepesen nagy hatalmi távolság a jellemző. Ami az időhöz való viszonyunkat jellemzi, az kiegyensúlyozottnak tekinthető.

Érdekes megemlíteni, hogy Hofstede az eredeti kutatás óta bevezetett még egy dimenziót, amelyet a „mértékletesség, önuralom, visszafogottság” jellemzőjével ír le. Eszerint a dimenzió szerint a magyarok túlzottan is visszafogottak, és ezért hajlamosak a pesszimizmusra és a cinizmusra.

Trampenaars dimenziói

A holland szervezetelméleti szakember, Trampenaars a brit Turner vezetésfilozófussal (2012) publikálta kutatási eredményeit, amelyek alapján, Hofstedéhez hasonlóan, kulturális jellemzőkkel írta le a vizsgált országokat, majd következtetéseket vont le ezen jellemzők és az üzleti siker közötti kapcsolatokról. Bár a két szerzőt kutatásai során elsősorban kulturális jellemzőknek a vállalkozásokra való hatásai érdekelték, dimenziói egyben nemzeti kulturális jegyeket is kifejeznek. A hét vizsgált dimenzióból, témánk szempontjából kettőt érdemes kiemelni. Ezek a teljesítmény- és kapcsolati kultúra és az univerzalista, partikularista kultúra. Mindkettő esetén bizonyítható a gazdasági eredményességgel való kapcsolat.

A teljesítménykultúra lényege, hogy egy társadalomban az előremenetel, a siker útja a teljesítményen át vezet. Ezt a kutatók így írják le: „az vagy, amit teszel”. Ezzel szemben a kapcsolati kultúra azt jelenti, hogy előrébb jutni elsősorban csoportokhoz, családokhoz, pártokhoz való tartozással lehet. Ha ez jellemző egy társadalomra, akkor kihasználatlan marad a társadalom tudása, képessége, és a működés valószínűleg költségesebb lesz. A másik jellemző az univerzalista – partikularista kultúra. Ez azt írja le, hogy mennyire egységesen vonatkoznak a társadalom tagjaira, az üzleti élet szereplőire a társadalom szabályai. Ugyanazon bűnökért egyforma büntetést kap-e mindenki? Ezt a jellemzőt összefüggésbe hozzák a jogbiztonsággal, az igazságügy pártatlanságával és a korrupció mértékével.

A szerzők azt bizonyítják, hogy a gazdasági sikert a teljesítménykultúra és az univerzalista értékrend támogatja a leginkább. Nyilvánvaló azonban, hogy egy társadalomra

sohasem a szélső értékek a jellemzők, ezért azt érdemes megvizsgálni, hogy egy adott skálán, amelynek két végén a két szélső érték helyezkedik el, hol található egy ország. A kutatók vizsgálataikat többségében az évtized elején végezték. Azóta több hasonló kutatás is történt. Ezek között a nemzetközi kitekintés vonatkozásában érdekesek az úgynevezett GLOBE kutatások, amelyek aktuális eredményeiről legutóbb Bakacsi (2012) számolt be.

Társadalmi tőke

A társadalmi tőke mint kulturális jelenség nem azért került az írás végére, mert kicsi lenne a jelentősége. Éppen ellenkezőleg a társadalmi tőke a kultúra minden szintjén tetten érhető fontos jellemző. A társadalmi tőke területén régóta folynak kutatások. Közöttük a társadalmi tőke és a gazdasági eredmények, az ezeket befolyásoló szervezeti hatékonyság közötti kapcsolatot elsősorban Putnam (2000) és Fukuyama F. (1996, 2004) kereste. Az 1941-ben született amerikai politológus, Putnam világhírűvé vált könyvében az amerikai társadalmi tőke gyengülésének okait kereste. Fukuyama pedig a bizalom fontosságát elemezte, kiterjesztve később a vizsgálatait az állami intézményrendszer, a kormányzati képességek építése és a bizalmi szint, az együttműködés közötti összefüggésekre is. A társadalmi tőke lényege a társadalmi összetartozás, az egymásba vetett bizalom erőssége, az együttműködési készség és akarat a társadalom egészében, beleértve a hatalmi struktúrák és az állampolgárok, az üzleti- és nem profitorientált intézmények és az állampolgárok, az üzleti szférán belüli bizalmi szintjét is. A téma fontosságát jelzi, hogy több kutatás is elemzi a társadalmi tőke és a versenyképesség közötti kapcsolatrendszert. A kutatások következtetései szerint, bár abszolút szoros kapcsolat a két jellemző között nem mutatható ki, aminek az az alapvető oka, hogy a versenyképességre még – a társadalmi tőkén túl – nagyon sok egyéb tényező is hatással van, ezért a kapcsolat nyilvánvaló. A társadalmi tőke ereje és a nemzeti versenyképesség közötti együttmozgás miatt a gazdasági eredményesség és a versenyképesség „puha okozói” között feltétlenül számolni kell a társadalmi tőkével is. Érdekességként nézzük a következő két táblázatot, amelynek adatai az IMD Versenyképességkutató Intézet legutóbbi tanulmányából (2017) származnak.

Társadalmi tőke erőssége

1. Norvégia
2. Dánia
3. UAE (Egyesült Arab Emírségek)
4. Kanada
5. Svájc
6. Szingapúr
25. Csehország
49. Szlovákia
52. Lengyelország
- 59. Magyarország**

Versenyképességi helyezés

2. Svájc
3. Szingapúr
7. Dánia
10. UAE
11. Norvégia
12. Kanada
28. Csehország
38. Lengyelország
51. Szlovákia
- 52. Magyarország**

A táblázatban a vizsgált 63 ország közül 10 helyezéseit látjuk a társadalmi tőke erőssége és az általános versenyképességi mutató alapján. Természetesen találhatunk olyan országokat is, amelyek esetén a két helyezés nagyon messze esik egymástól.

Összefoglalás

Az írás célja elsősorban az volt, hogy – szemben a hagyományos, főáramú közgazdaságtani nézetrendszerrel – felhívja a figyelmet az úgynevezett puha tényezők, közöttük is kiemelten a kultúra és a gazdasági teljesítmény, a versenyképesség összefüggéseire. Ehhez kapcsolódva bemutatott több, a kultúra gazdaságra gyakorolt hatásait alátámasztó véleményt, szakirodalmat, illetve kutatást. Arra nem tudott vállalkozni, hogy a kultúrát, a kapcsolódó igen gazdag irodalom teljessége alapján vizsgálja. Az írás céljával összhangban ezért azokat a nézeteket emelte ki, amelyek a leginkább kapcsolhatók a gazdasági teljesítményhez és a versenyképességhez.

A cikk összefoglaló következtetése, hogy a kultúra valamennyi vizsgált szintje jelentősen befolyásolja a gazdaság teljesítményét, mert kapcsolatba hozható az értékteremtés nagyságával. A hatás mérése nem könnyű, hiszen a puha mutatókat mennyiségileg mérni nem lehet, csupán minőségi kutatásokra, kérdőíves felmérésre, interjúkra, esettanulmányokra, fókuszcsoportos vizsgálatokra lehet támaszkodni. Ez természetesen nem indok arra, hogy a témával ne is foglalkozunk.

A Nemzeti Közszerológiai Egyetem „Jó Állam” kutatóműhely keretében működő „gazdasági stabilitás és versenyképesség” kutatóműhely célul tűzte ki, hogy minőségi kutatásokra támaszkodva elemezni fogja a kultúra néhány fontos elemének hatásait a magyar gazdaság versenyképességének alakulására. Különösen fontosnak tartjuk az univerzalista – partikularista értékrend skálán való elhelyezkedésünk, valamint a társadalmi tőke állapotának, mint nemzeti kulturális jegyeknek az elemzését. De foglalkozni kívánunk a regionális, lokális kultúrával, elsősorban a V4-eken belüli összehasonlítások keretében, illetve a területi tőkével, és annak klaszter alakításra való hatásával hazai keretek között. Ezt a vizsgálatot azért tartjuk különösen fontosnak, mivel az országosan javuló gazdasági eredményeink mögött jelentős regionális

eltérések húzódnak meg. A kutatások eredményei alapján szeretnénk hozzájárulni ahhoz, hogy erősödjék a rendszerszemlélet a kormányzati képességekben, és ennek következtében a mindenkori gazdaságpolitika nagyobb összefüggésekben vizsgálja a gazdasági teljesítmény és a versenyképesség javításának lehetőségeit és eszközrendszerét a tervezésben és a végrehajtásban egyaránt.

Felhasznált irodalom

- ACEMOGLU, D. – ROBINSON, J. A. (2012): *Why Nations Fail*. New York, Crown Publishers.
- BAKACSI Gy. (2012): A Globe-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Veze-téstudomány*, 43. évf. 4. sz. 12–22.
- BARCA, F. (2009): *An agenda for a reformed cohesion policy*. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent report. Forrás: www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf (15.01.2017.)
- FLORIDA, R. (2004): *The Rise of the Creative Class*. New York, Basic Books.
- FUKUYAMA, F. (1996): *Trust*. New York, Free Press.
- FUKUYAMA, F. (2004): *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Ithaca, Cornell University Press.
- HARRISON, L. E. – HUNTINGTON, S. P. ed. (2000): *Culture Matters*. New York, Basic Books.
- HOFSTEDÉ, G. (2003): *Culture's Consequences*. (2nd edition) Thousand Oaks, London, Sage Publications.
- HOFSTEDÉ, G. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3rd edition) New York, McGraw-Hill Education.
- IMD (2017): *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, IMD.
- JÓNA Gy. (2013): A területi töke fogalmi megközelítései. *Tér és Társadalom*, 27. évf. 1. sz. 30–51.
- JÓZSA Z. (2014): *A közigazgatási szerv és szervezet, szervtípusok, a közigazgatási szervezet felépítésé-nek általános elvei*. Budapest, NKE, VTI.
- KISS Cs. – CSILLAG S. (2014): *Szervezeti kultúra*. Budapest, NKE.
- LANDES, D. S. (1999): *The Wealth and Poverty of Nations*. New York, Norton.
- MATARASSO, F. (1999): *Towards a Local Culture Index. Measuring the cultural vitality of commu-nities*. Nagy-Britannia, Comedia, The Round, Bournes Green, Stroud Glos. GL6 7 NL. Forrás: www.culturenet.cz/res/data/004/000570.pdf (15.01.2017.)
- NORTH, C. D. (1994): Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 3. 359–368.
- PUTNAM, R. D. (2000): *Bowling Alone*. New York, Simon & Schuster.
- SCHEIN, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. (4th edition) San Francisco, Jossey-Bass.
- SLEUTJES, B. (2013): *The hard and soft side of European knowledge regions*. Rijksoverheid Universi-teit van Amsterdam.
- SMITH, A. (1759): *The Theory of Moral Sentiments*. London, Alex Murrey & Sons.
- DUTTA, S. – LANVIN, B. – WUNSCH-VINCENT, S. ed. (2017) *The Global Innovation Index (2017)*. Johnson Cornell University, Insead, WIPO. Forrás: www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2014-v5.pdf (10.01.2017.)
- TRAMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. (2012): *Riding the Waves of Culture*. (3rd edition) New York, McGraw-Hill Education.
- WEBER, M. (1930): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London–New York, Routledge Taylor & Francis Group. (A kiadás e-könyv formában 2005-ben jelent meg.)