

A kulturális közelség szerepének tanulmányozása a vállalatközi kapcsolatokban

The study of cultural proximity's impact on inter-organizational relations

KECSKÉS PETRA¹

Absztrakt

A vállalatok közötti kapcsolatépítés és tudásátadási folyamatok során alapvető feltételnek bizonyult a földrajzi közelség, amelynek következtében a vállalatok térbeli sűrűsödése volt megfigyelhető. A vállalatközi kapcsolódásokat azonban számos egyéb tényező is befolyásolja, amelyek a közelség-dimenziókkal jellemezhetőek. A tanulmány egyrészt ismerteti a kulturális közelség fogalmát, kitérve a közelség-dimenzióon belül definiált közelség-elemekre, különös tekintettel a személyközi kapcsolatok és a bizalom tényezőjére. Másrészt bemutatásra kerülnek két empirikus kérdőíves megkérdezés vonatkozó kutatási eredményei, amelyek révén a kulturális közelség-elemek és közelség-dimenziók vállalatközi kapcsolatokban betöltött szerepének relevanciája szerinti sorrendiség is meghatározható.

Kulcsszavak: kulturális közelség, bizalom, vállalatközi kapcsolatok

Abstract

Geographical proximity is proved to be a basic criterion during relationship building and knowledge transfer processes of organizations which caused a spatial concentration of enterprises. However, inter-organizational relations are influenced by several other factors that can be described by the different proximity dimensions. The study introduces the notion of cultural proximity and identifies the cultural elements such as interpersonal relations and trust. On the other hand, concerning research findings of two empirical pieces of research will be overviewed in order to specify the relevance of cultural proximity in inter-organizational relations.

Keywords: cultural proximity, trust, inter-organizational relations

BEVEZETÉS

Napjainkban a vállalatok egyre több és egyre szerteágazóbb kapcsolatrendszerrel, kapcsolati hálózatokkal rendelkeznek, amelyek országhatárokon, kontinenseken átívelnek. A földrajzi távolságok lerövidültek a különféle infokommunikációs eszközök és csatornák adta lehetőségeknek köszönhetően, amelyek kihatva a vállalatok tevékenységeihez kapcsolódó költségek csökkenésére, előidéztek a fizikai értelemben egymástól távol elhelyezkedő vállalatok közötti partnerkapcsolatok, információ- és tudásmegosztás és valamennyi típusú reláció megvalósulását. E tendenciák a regionális tudomány vonatkozó elméleteiben is megjelennek: a közelség terminusának értelmezése, illetve újraértelmezése formájában.

A tanulmányban a változó társadalmi relációkon és interakciókon alapuló kulturális közelség terminus kerül ismertetésre, mind elméleti, mind gyakorlati vonatkozásban. A kulturális közelség meghatározása számos nézőpontból lehetséges; a korábbi értelmezési lehetőségeket – kitérve egyrészt a hazai, másrészt a nemzetközi szakirodalomra – szintetizálja a teoretikus fejezet. Ezt

¹ Egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, kecskes.petra@sze.hu

követően – figyelembe véve az elméleti síkon megjelenő értelmezési keretet, ám egyúttal tekintettel az empirikus kutatás irányaira – a kulturális közelség újfajta interpretációja kerül bemutatásra.

Az empirikus kutatást ismertető fejezetben áttekintésre kerülnek két, egymástól független, de témájában kapcsolódó kérdőíves megkérdezés és azok a tanulmány témájához illeszkedő eredményei. Mindkét kutatás széleskörű, jelen írás a kulturális közelséghez kapcsolódó, a személyközi kapcsolatokra és a bizalom tényezőjének szerepére fókuszál.

1. A KULTURÁLIS KÖZELSÉG ÉRTELMEZÉSE

A teret leíró terminusok értelmezésének módosulása az információs társadalom és gazdaság megjelenésének köszönhető, melynek következtében releváns a fogalmak jelentéstartalmának tisztázása. A térbeli értelemben vett közelség a fizikai térben elhelyezkedő objektumok közötti legrövidebb út hosszát fejezi ki (Nemes Nagy, 2009). A gazdasági közelség az időben vagy például költségekben megadható távolságot mutatja, gazdasági aktorok között létrejövő interakcióban. A földrajzi és a gazdasági távolság reáltávolságként értelmezhetőek, egzakt módon kvantifikálhatóak, mértékegységgel definiálhatóak.

A szubreális távolság ezzel ellentétben a társadalmi kapcsolatokon nyugvó távolságot, illetve közelséget reprezentálja (Schneider, 2007; Matuschewski, 2012). Lengyel (2010) fontosnak tartja megkülönböztetni a változó társadalmi relációkon alapuló és társadalmi interakcióktól függő távolságot a reáltávolságoktól. A szakirodalomban megjelenő közelség-dimenziók a társadalmi interakciókra építenek, a kapcsolatokban és kapcsolódásokban szerepet játszó puha faktorokat azonosítva (Kecskés, 2018).

A kulturális közelséget számos aspektusból értelmezik, a következőkben szintetizálásra kerülnek a főbb hazai és nemzetközi források eltérő interpretációi. Maletzke (1996) a kulturális közelséget érzékelt távolságként azonosítja, mind individuumok, mind kultúrák közötti vonatkozásban. A szerző kiemeli, hogy a vizsgált kultúrák közötti hasonlóság a két kultúra (inter)kulturális közelségét jelenti, továbbá minél jobban hasonlít két kultúra egymáshoz, vagyis minél kisebbnek érzékelik a(z) (inter)kulturális távolságot, annál könnyebben és gyorsabban értik meg egymást.

Borgulya (2014) szintén a hasonlóságot hangsúlyozza a kulturális közelség vonatkozásában és hozzáteszi, hogy a kultúra által meghatározott értékrend, viselkedési mód, attitűd hasonlósága nemcsak kultúrák között (ld. Wang et al., 2014), de kultúrákon belül is segíti az eligazodást, az egyének közötti interakciók létrejöttét, fenntartását.

A hasonlóságra fókuszáló aspektusok mellett a szakirodalomban a kultúrák közötti különbségeket hangsúlyozó nézetek is megjelentek, melyek az eltérésekre a kulturális távolság kifejezés alkalmazásával hívják fel a figyelmet. Ghemawat (2001) a kulturális távolságot az országok közötti kapcsolatokban definiálható távolságok egyik típusaként értelmezi, kiemelve a kultúra által meghatározott különbségeket nemzetek között. A távolságot jelentő tényezők közé a nyelvi, az etnikumi, a vallási különbségeket, valamint a társadalmi normák eltéréseit és az összekötő társadalmi hálózatok hiányát sorolja. A távolság terminust alkalmazza a szerző, utalva a különbségek léteire. Dodd és szerzőtársai (Dodd et al., 2015) szerint a kulturális távolság azokat a tényezőket foglalja magában, amelyek kommunikációs gátként funkcionálnak, – mint például a nyelv, a vallás vagy a politikai berendezkedés – akadályozva az információk adekvát terjedését.

A kulturális közelséggel foglalkozó kutatások harmadik csoportjába azok a tanulmányok tartoznak, amelyek a kulturális közelséget interkulturális közelségként definiálják, akár csak Maletzke (1996), ám azt a földrajzi közelséggel együttesen vizsgálva (vö. Kleiner, 2015; Balogh, 2015; Avloniti–Filippaios, 2014). Menzel (2008) a kulturális közelséget a kapcsolati (szubreális) közelség típusaként azonosítja, amely az osztott, illetve közös értékeket, tradíciókat és normákat jelenti. A regionális tudományhoz kapcsolódó kutatások a nem földrajzi közelség-dimenziók meghatározásakor számos közelség-típust definiáltak (ld. Kecskés, 2018; Kecskés–Rácz, 2016; Kecskés, 2014), valamennyi esetben a vizsgált faktorok hasonlóságát kiemelve.

Alapul véve a kultúra meghatározó szerepét az egyének és a szervezetek, valamint interakcióik esetében (Hofstede et al., 2010; Tompos–Ablonczyné Mihályka, 2017), a szubreális, vagy nem földrajzi közelség-dimenziók a kultúra által meghatározott és befolyásolt tényezők, amelynek aldimenzióiként azonosíthatóak a szakirodalomban megtalálható közelség-meghatározások. Az empirikus kutatás célját és irányait figyelembe véve szintén a kultúra interkulturális értelmezése emelendő ki. A kulturális közelséget alkotó dimenziók és az azokhoz rendelt faktorok a következők (Kecskés, 2018):

- szervezeti közelség: a szervezeti kultúra és struktúra hasonlósága, a szervezet mikro és makro környezetéhez való viszonyából fakadó közelség, tudásbázis hasonlósága,
- társadalmi közelség: személyközi és vállalati kapcsolatok, kapcsolódások, bizalom.

A kutatási kérdés arra irányul, hogy a vállalatok külföldre irányuló kapcsolatait milyen módon határozza meg a kulturális közelség, illetve az azon belül definiált kulturális közelség-elemek. Jelen tanulmány a társadalmi közelséget és annak szerepét elemzi.

2. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA

Jelen tanulmány két, témájában kapcsolódó, ám egymástól független empirikus kutatás, kérdőíves megkérdezés vonatkozó eredményeit ismerteti. Időrendi sorrendben ismertette a kutatásokat, az első empirikus kutatás a szerző doktori disszertációjának vizsgálata (Kecskés, 2018), melynek célja a közelség szerepének és relevanciájának tanulmányozása volt társas vállalkozások külföldre irányuló kapcsolataiban. Jelen fejezetben a doktori értekezés vállalati kérdőíves megkérdezésének részeredményei, a kérdőív kulturális közelség-dimenziókat és -elemeket vizsgáló kérdései kerülnek áttekintésre.²³

A másik kutatás egy jelenleg is zajló vállalati kérdőíves megkérdezés, melynek célja a bizalom és a sztereotípiák jelentőségének vizsgálata a vállalatok nemzetközi kapcsolatrendszerében (Szöke–Kecskés, 2015). A kutatás a kultúrához szorosan kapcsolódó tényezők, a bizalom hatását és a bizalomra épülő szervezeti kapcsolatok fontosságát elemzi, valamint azt, hogy az egyes nemzeti kultúrákhoz kapcsolódó sztereotípiák befolyásolják-e és ha igen, milyen módon e szervezeti relációkat. A tanulmány e kutatásból a bizalom meghatározásához, annak értelmezéséhez, valamint az interperszonális kapcsolatok jelentőségéhez kapcsolódó kérdéseket tárgyalja. Az 1. táblázat részletes összefoglalót ad mindkét vállalati kérdőíves megkérdezés mintájáról, annak összetételéről.

1. táblázat: A tanulmányban szereplő két kérdőíves megkérdezés főbb ismérvei
Table 1 Main criterion of the two questionnaire surveys

	Vállalati kérdőíves megkérdezés 1. (Kecskés, 2018)	Vállalati kérdőíves megkérdezés 2. (Szöke–Kecskés, 2015)
Végső mintaelemszám (N=)	610	124
Minta elemei	társas vállalkozások	szervezetek ⁴
Földrajzi lefedettség	Nyugat-Dunántúl	Nyugat-Dunántúl

² Mindkét, a tanulmányban bemutatott empirikus kutatás szélesebb tématerületet fed le, mint az itt ismertett eredmények, ám az írás témakörét hangsúlyozva – kulturális közelség – kizárólag a kapcsolódó kutatási eredmények és következtetések kerülnek áttekintésre.

³ A doktori értekezéshez kapcsolódó empirikus kutatás kérdőíves megkérdezést alkalmazó része a közelség-dimenziók (földrajzi, kulturális és virtuális) szerepét, fontosságát és hatását vizsgálja a Nyugat- és Közép-Dunántúl Régiókban funkcionáló társas vállalkozások körében, azok kizárólag külföldre irányuló kapcsolatrendszerei esetében.

⁴ Míg az első kérdőíves megkérdezés mintájában csak társas vállalkozások vehettek részt, addig a második empirikus kutatás során nem került definiálásra a mintát alkotó szervezetekre vonatkozó kritérium, bármilyen szervezet kitölthette azt, amely rendelkezik külföldi partnerkapcsolatokkal.

	Közép-Dunántúl	Közép-Dunántúl Közép-Magyarország
Mintavétel	kvótás	hólabdás
Egyéb kritérium	csak külföldi kapcsolatokkal rendelkező vállalkozások	csak külföldi kapcsolatokkal rendelkező szervezetek

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A tanulmányban szereplő kutatási eredmények az 1. táblázatban megjelenített két kérdőíves módszertant alkalmazó empirikus kutatás alapján kerültek meghatározásra, azzal az alapvető céllal, hogy feltáró jelleggel feltérképezésre kerüljön a kulturális közelség dimenzióiként azonosított tényezők szerepének jelentősége a vállalatok külföldre irányuló szervezetekkel kialakított kapcsolataiban.

Bár a két kutatás mintája és a mintavételhez kapcsolódó kritériumok nem egyeznek, – amely nem is volt előzetes célkitűzés – a kulturális közelség-elemek vonatkozásában releváns összefüggéseket és jellegzetességeket mutatnak. A harmadik fejezet a vonatkozó eredményeket ismerteti.

3. FŐBB EREDMÉNYEK

Az első, doktori értekezéshez kapcsolódó kutatás során elméleti síkon modellezésre kerültek a földrajzi, a virtuális és a kulturális közelség-dimenziók, valamint azok egymáshoz való viszonya. A második empirikus kutatás során pedig a dimenziókhoz rendelt közelség-elemek relevanciája, szerepük tanulmányozása került fókuszba. A kulturális közelség-dimenzióon belül definiált két közelség-dimenzió, a szervezeti és a társadalmi közelség szükségességét és fontosságát kellett a megkérdezett vállalatoknak értékelniük az információszerzés és kapcsolatépítés során külföldre irányuló partnerkapcsolataik esetében.

A 2. táblázat mutatja a társas vállalkozások (N=610) külföldre irányuló kapcsolataiban, információszerzés és kapcsolatépítés során fellépő közelség-dimenziók szignifikanciáját, valamint e két tevékenység során összesített átlagos fontossági indexet. Valamennyi kulturális közelség-dimenzióon belül több, a szakirodalom által is alkalmazott tényező, ún. közelség-elem került definiálásra, amelyek értékelése egy 1-5-ös fontossági skálán történt; a 2. táblázatban látható adatok az összesített átlagos fontossági mutatók.

2. táblázat: A kulturális közelség-dimenziók átlagos fontossági indexe
Table 2 Average relevance index of cultural proximity-dimensions

Kulturális közelség-dimenziók	Közelség-elemek	Információszerzés során	Kapcsolatépítés során	Összesített átlagos fontossági index
Szervezeti közelség		2,94	2,94	2,94
Társadalmi közelség	Összesített átlagérték	3,52	3,41	3,47
	Személyes, informális kapcsolatok	3,05	2,87	2,96
	Bizalmon alapuló, hosszú távú partnerkapcsolatok	4,16	4,2	4,18
	Vállalati vonatkozású informális kapcsolatok	3,62	3,52	3,57

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A vállalkozások nem érzékelnek lényeges eltérést a közelség-dimenziók külföldi partnereikkel kialakított/kialakítandó kapcsolataik, valamint információszerzés során betöltött szerepében és fontosságában, mindazonáltal hangsúlyozandó, hogy a társadalmi közelséget fontosabbnak értékelik a nemzetközi kapcsolatrendszerben. A társadalmi közelség-dimenzióon belül többféle kapcsolati reláció került meghatározásra, melyeket a vállalkozások külön-külön értékelték. A bizalom alapuló, hosszú távú partnerkapcsolatok fontossága valamennyi közelség-elem közül kiemelkedik mindkét vizsgált tevékenység során: összesített átlagos fontossági mutatója 4,18.

A személyes, baráti és családi kapcsolatok szerepe a külföldre irányuló partnerkapcsolatok esetében kevésbé releváns, a vállalati vonatkozású informális kapcsolatokat (pl. munka- és lobbykapcsolatok, vállalaton belüli és más vállalatok alkalmazottaival kialakított informális kapcsolatok) inkább fontosnak értékelték a vállalkozások. A társas vállalkozások (N=610) külföldre irányuló partnerkapcsolataikban a kulturális közelség összesítve inkább fontosnak számít, ám fontos hangsúlyozni azt is, hogy a kulturális közelség-dimenziók és közelség-elemek szerepe eltérő relevanciával jelenik meg.

Annak érdekében, hogy a bizalomra alapozó, hosszú távú partnerkapcsolatok, valamint az informális kapcsolatok szerepéről pontosabb és részletesebb képet kapjunk, egy másik empirikus kutatás vonatkozó eredményei kerülnek ismertetésre (Szőke–Kecskés, 2015).⁵ E kutatás témája a sztereotípiák és a bizalom szerepének tanulmányozása a vállalatok külföldi partnerkapcsolataiban, ám jelen tanulmányban csak a bizalom tényezőjéhez kapcsolódó válogatott eredmények kerülnek bemutatásra.

A bizalomra épülő partnerkapcsolatok kiemelkedő fontosságúak a társas vállalkozások számára nemzetközi szintéren, erre alapozva elemzésre került a bizalom fogalma: az, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek (N=124) milyen jelentéstartalmat kapcsolnak a bizalom terminushoz. A kérdés nyitott kérdés volt a kérdőívben, melyre szabadon, saját szavakkal válaszolhattak a megkérdezett szervezeti képviselők. A válaszok az 1. ábrában egy szófelhő formájában kerülnek összesítésre és ismertetésre.

1. ábra: Szófelhő a bizalom kifejezéséhez párosított jelentéstartalmakról

Figure 1 Word cloud about the term 'trust' and its meaning



Forrás: Saját szerkesztés (2018)

⁵ Bár a két kérdőíves megkérdezés mintája és mintaelemszáma nem egyezik, mindkét kutatás feltáró jellegű és a tanulmány témájához való kapcsolódásuk révén releváns eredményeket mutatnak.

A bizalom sokféleképpen értelmezhető szervezeti partnerkapcsolatokban, amelyet az 1. ábrában szereplő megnevezések is alátámasztanak. A betűk mérete a bizalomhoz párosított értelmezés előfordulásának gyakoriságát mutatja; a megkérdezett szervezetek többsége a korrektség kifejezéssel azonosítja a bizalmat, amelyet olyan jelzők követnek a kapcsolatra és a partnerre vonatkoztatva, mint őszinte, segítőkész, illetve elkötelezett. A kölcsönösség szintén kiemelkedő relevanciával bír, amely a kapcsolatokra értelmezhető.

A korábbi kutatásban (Kecskés 2018) a partnerkapcsolatok esetében a bizalomra épülő és hosszú távú relációk egy társadalmi közelség-elemként jelentek meg – korábbi vállalati, szervezeti kutatásokat figyelembe véve (vö. Reisinger, 2014; Piricz, 2013; Csizmadia–Grosz, 2012). A kapcsolatok időintervalluma – hosszú távú jellege – a bizalommal párosuló jelző, partnerkapcsolatok során egymást erősítő faktorok. Bizalommal épülhetnek ki hosszú távú kapcsolatok, és minél régebbi egy kapcsolat, minél nagyobb múltra tekint vissza, annál erősebb a bizalom a felek között.

A 124 szervezet arra is választ adott, hogy a külföldi partnereikkel kialakított kapcsolatok során mely tényezők játszanak fontos szerepet a bizalom kialakulásában. A kérdőív előzetesen felsorolt állításokat tartalmazott, jelen tanulmányban a kulturális közelség-dimenzióhoz tartozó társadalmi közelség-elemeket magába foglaló állítások kerülnek ismertetésre.

Az állításokat egy 1-5 fontossági skálán kellett a szervezeteknek értékelniük, mely a következő átlagértékeket mutatja a társadalmi közelség-elemek esetében (N=124):

- A vállalatok vezetői között kialakult informális kapcsolatok: 3,96,
- A kapcsolat intenzitása, kapcsolattartás gyakorisága: 4,18,
- A kapcsolat tartóssága, meglétének időtávja: 4,31,
- Partnerek közötti kommunikáció: 4,63.

A kutatás rávilágít arra, hogy a bizalom kulcstényező a vállalati partnerkapcsolatokban, kialakulásához idő kell, ám a kommunikáció, a megfelelő időközönkénti kapcsolattartás és az informális, interperszonális relációk erősítik azt.

4. ÖSSZEGLÉS

A szakirodalmi elméleti szintézis alátámasztja, hogy a nem földrajzi vagy más megnevezéssel szubreális közelség-dimenziók olyan puha tényezőket foglalnak magukban, amelyek a kultúra által determináltak. Jelentőségük és szerepük különösen abban az esetben erősödik fel és kerül(het) előtérbe, ha nemzetközi szintéren realizálódnak a szervezeti, illetve vállalati partnerkapcsolatok.

Áttekintve a kulturális, valamint interkulturális közelség-terminusokat és a meghatározásokhoz fűzött értelmezéseket, láthatóvá válik, hogy a kultúra által meghatározott faktorok hasonlósága elősegíti, megkönnyíti a vállalatközi kommunikációt, kapcsolattartást. Tekintettel az empirikus kutatás újszerűségére – azaz a társas vállalkozások külföldre irányuló kapcsolatrendszerének és a közelség-dimenziók, valamint közelség-elemek kapcsolatban betöltött szerepének feltárására –, a kulturális közelség újraértelmezésére volt szükség.

A tanulmányban ismertetésre kerül ez az új megközelítés és a terminus újfajta interpretációja, amelyet két, kapcsolódó empirikus kutatás vonatkozó eredményeinek bemutatása követ. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a kulturális közelség-dimenziók jelentősége eltérő a társas vállalkozások információszerző és kapcsolatépítő tevékenysége során: a legkevésbé releváns a szervezeti közelség-dimenzió, a társadalmi közelség-dimenzióhoz rendelt közelség-elemek közül a bizalmon alapuló, hosszú távú partnerkapcsolatok kiemelkedő relevanciával bírnak.

A bizalom értelmezése sokszínű; a kérdőíves megkérdezés során a külföldi szervezetközi partnerkapcsolatok esetében leginkább a felek korrektségére, őszinteségére, elkötelezettségére és segítőkészségére alkalmazzák a kifejezést. A bizalom kialakulásához időre van szükség, továbbá az is kiderült, hogy a bizalom és a kommunikáció egymást erősítő faktorok. A partnerek között megvalósuló rendszeres kommunikáció segíti a bizalom létrejöttét és a kapcsolat elmélyülését,

hosszú távú jellegének megalapozását, és fordítva, a közös múlt, a folyamatos kommunikációs tevékenység növeli a bizalom szintjét. Különösen igaz ez a nemzetközi szinten realizálódó vállalati, szervezeti partnerkapcsolatok esetében.

A tanulmányban ismertetésre kerülő eredmények értelmezése korlátozott, azok az empirikus kutatásokban szereplő társas vállalkozásokra és szervezetekre vonatkoznak, nem tekinthetők reprezentatívnak. Mindazonáltal releváns információt szolgáltatnak a mintában szereplő gazdasági aktorok külföldi kapcsolatairól, kapcsolatrendszeiről és arról, hogy a kulturális közelség milyen értelemben és milyen fontossággal jelenik meg e kapcsolatokban. Az eredmények feltáró jellegű információként értelmezendők, amelyek további, elsősorban kvalitatív kutatási módszerek alkalmazását igénylő kutatások során tovább vizsgálandók.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen tanulmány a „Nemzetköziesítés, oktatói, kutatói és hallgatói utánpótlás megteremtése, a tudás és technológiai transzfer fejlesztése, mint az intelligens szakosodás eszközei a Széchenyi István Egyetemen” című projekt keretében készült. Projekt azonosító: EFOP-3.6.1-16-2016-00017.

IRODALOMJEGYZÉK

- Avloniti, A–Filippaios, F. (2014) Unbundling the Differences Between Psychic and Cultural Distance: An Empirical Examination of the Existing Measures. *International Business Review*, 23, pp. 660–674.
- Balogh J. (2015) What Role Geographical Distances and Cultural Proximity Play in Bilateral Wine Trade of Hungary? In: Hetesi E.–Vas Zs. (eds.): *New Ideas in a Changing World of Business Management and Marketing*. University of Szeged, Doctoral School in Economics, Szeged. 35–45.
- Borgulya Istvánné Vető Á. Á. (2014) *Kulturális távolságok. Vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Typotex, Budapest.
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2012) Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. In: Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málovics Gy. (szerk.): *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. JATEPress, Szeged. 52–73.
- Dodd, O. – Frijns, B. – Gilbert, A. (2015) On the Role of Cultural Distance in the Decision to Cross-list. *European Financial Management*, 21, 4, pp. 706–741.
- Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September, pp. 137–147.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Milkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill, London.
- Kecskés P. (2018) *A közelség értelmezése szervezeten belüli relációkban*. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Kecskés P. – Rác I. (2016) A közelség-dimenzióinak hatása a Győri Járműipari Körzetben megvalósuló tudásátadási folyamatokra. *Területi Statisztika*, 56, 3, 301–319.
- Kecskés P. (2014) The Impact of Proximity on the Relations Between Settlements – the Case of Győr-Moson-Sopron County. *Tér – Gazdaság – Ember*, 3, 4, pp. 9–21.
- Kleiner, T-M. (2015) Geographische Nähe, Landesgrenze und kulturelle Distanz. Eine Analyse regionaler Dyaden am Beispiel Österreichs. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 40, pp. 281–297.
- Lengyel I. (2010) A regionális tudomány “térnyerése”: reális esélyek avagy csalfa délibábok? *Tér és Társadalom*, 24, 3, 11–40.
- Maletzke, G. (1996) *Interkulturelle Kommunikation*. Westdeutscher Verlag, Opladen.

- Matuschewski, A. (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 Downloaded: 22. 10. 2015.
- Menzel, M-P. (2008) Dynamic Proximities – Changing Relations by Creating and Bridging Distances. *Papers in Evolutionary Economic Geography*. <https://www.geo.uni-hamburg.de/geographie/dokumente/personen/publikationen/menzel/menzel-2008.pdf> Downloaded: 02. 10. 2016.
- Nemes Nagy J. (2009) *Terek, helyek, régiók. A regionális tudomány alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Piricz N. (2013) A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, 64, 12, 114–129.
- Reisinger A. (2014) Vállalatok kapcsolati hálójá Győrben és térségében. In: Lados M. (szerk.): *A gazdaság szerkezete és vonzáskörzete alakulása*. Universitas-Győr Nonprofit. Kft., Győr. 230–243.
- Schneider, H. (2007) *Grundlagen Humangeographie II: Einführung in die Wirtschaftsgeographie*. Institut für Geographie, Universität Duisburg, Essen – Campus Duisburg.
- Szőke J. (2015) Kultúraközi menedzsment aspektusok magyar kis- és középvállalatok példáján. *Marketing és Menedzsment*, 49, 1, 58–70.
- Szőke J. – Kecskés P. (2015) Bizzak vagy ne bizzak? A sztereotípiák hatása a vállalati kapcsolatokra. In: Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *"Kitekintések – 25 éves a győri közgazdászképzés": Kautz Gyula Emlékkonferencia*. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr.
- Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (2017) Cultural Diversity in the Workplace: Exploring the Impact of Intercultural Trainings on the Attitudes of Business Actors. *International Journal of Arts and Sciences*, 9, 4, pp. 91–100.
- Wang, J. – Liu, X. – Wei, Y. – Wang, C. (2014) Cultural Proximity and Local Firms' Catch Up With Multinational Enterprises. *World Development*, 60, pp. 1–13.