

9. Győr

Rechnitzer János – Berkes Judit

9.1. Bevezetés

Egy város fejlődési pályájának elemzésekor nem feledkezhetünk meg világunk alakulásának általános trendjeiről, mert még ha viszonylag zárt rendszerben működik is, egy térbeli és intézményi hierarchia része, annak egyik eleme (Európa, Kelet-Közép-Európa, Közép-Európa, Magyarország, településhálózat, nagyvárosok – ezek között található Győr), így nap mint nap ki van téve a változások sodrának. Jövője alakításánál tehát egyrészt ismerni kell környezete változásainak lehetséges irányait, másrészt a múltjában rejlő adottságok halmazát; ezzel a két meghatározottsággal válik rendszerünk alkalmazkodóképessége rugalmassá és megújítóvá.

Elemzésünk célja, hogy átfogó értékelést adjunk Győr város fejlődési pályájáról. A kidolgozás során arra törekedtünk, hogy a *területitőke-elmélet* felhasználásával, annak lokális adaptációval megkíséreljük bemutatni a város fejlődési szakaszait, azoknak is döntően a megújításra épülő elemeit, valamint ezek fennmaradását. A múltbéli fejlődési szakaszok eltérő időszavakat és az akcióterek sokszínűségét mutatják, de tanulságosak a jelen és persze a jövő vonatkozásában. Majd összegezzük – éppen a területitőke-tényezők alapján – azokat az adottságokat, amelyek *beépültek városrendszerünkbe*. S ezekre is építve, egyben megadva a fontosabb *jövőbeli fejlődési trendeket* két scenárióban vázoljuk a város jövőjét. Az egyik a jelenlegiek folytatása, nevezzük *pályafüggő fejlődésnek*, amikor nincsenek, vagy mérsékeltek az elmozdulások, egy kötött – döntően a múlt és jelen előrevetése – rendszerben történik a jövő alakítása. A másik irány, nevezzük *pályamódosításnak*, ahol az új pályára való áttérés történik meg, vagyis a hagyományos ipari (körzeti) építésből egy másik, a tudáson alapuló fejlődési pályára történik meg az átállás. Az elemzés különlegessége, hogy ezen két lehetséges irányt az Audi Hungária mint a *város bázisvállalata jövőbeli irányaihoz kötjük*, onnan vezetjük le vagy következtetjük ki ezeknek az elvi modelleknek a tartalmát. A város és a gazdaság, pontosabban bázisnagyvállalata ilyen mérvű összekapcsolása biztosan felvet szakmai, illetve közösségi ellenérzéseket is, ám scenárióink érzékletes leírását csak ennek a szimbiózisnak a gazdasági szereplőjével tudjuk kellő mélységben érzékeltetni (FEKETE–RECHNITZER 2019).

9.2. A múlt

A következőkben Győr fejlődési szakaszait mutatjuk be. A kora középkortól napjainkig keressük azokat a tényezőket, amelyek felfogásunk szerint meghatározták az adott korokban, pontosabban az általunk fejlődési periódusnak tekintett időszakokban a város életét. A szakaszokra jellemző tényezők kiválasztásánál területitőke-kutatásunk (RECHNITZER 2016) tapasztalataira támaszkodtunk, hiszen a gazdasági, a társadalmi és kapcsolati tőkében pályaformáló elemeket fogjuk hangsúlyozni, amelyek aztán véleményünk szerint tovább éltek, hordozták a város értékeit, tartósan hatnak, a jelenben és a jövőben is érvényesülnek.

A középkori Győr (1271–1528) történetének feldolgozása számos kiváló tanulmányban megtalálható. Témánk szempontjából azokat a tényezőket kell kiemelni, amelyek a fejlődést hordozzák, és tartósan jelen lesznek majd a város életében. A kora középkorban Győr elnyeri a *szabad királyi városi jogot* (1271),⁵⁰ ez tekinthető annak a szakaszkedzdetnek, amely elindítja a város fejlődését, egyben funkcióinak gyarapításához, valamint regionális szerepkörének kialakulásához vezet. A szabad királyi ranggal együtt járt az árumegállító jog megszerzése, azaz a várost keresztező utak találkozásánál vámot lehetett szedni, vásárokat, piacokat rendezni, a város találkozási ponttá, együttélési hellyé vált. A népesség száma ebben a korban jelentős volt, 3–6 ezer főre tehető, de megjelennek a tőzsérek, a marhakereskedők, akik az állatokat (szarvasmarhát) felvásárolták, és hajtották a nyugat-európai piacokra eladni, döntően Bécsbe, majd tovább Münchenbe. Ezek a kereskedők ismeretekkel, újdonságokkal térnek vissza, ami azután elindítja a 14–15. században a *termék-előállítás*t, majd a különféle gyártók, termelők szervezetbe, *céhekbe* való tömörülését. Fegyverkovácsok, asztalosok, bognárok, szűcsök, szabó- és építőmesterek, ötvösök voltak már ebben az időben a városban, elkezdődött a komplexebb gazdasági szerkezet kialakulása a maga középkori dimenziójában. A város szabadsága azt is jelentette, hogy a földesúri terhek alól mentesült, azaz a beszolgáltatások elmaradtak. Ez 1447-ig tartott, majd a *püspöki joghatóság* ismételt visszavetette fejlődését (CSIZMADIA 1943). A városszerkezetben ebben az időben alakul ki a kettősség: a városmagot alkotó Káptalandomb, egyben az egyházi központ szimbóluma, helye és annak karakteres épületegységei, valamint a polgárokat, akkori iparosokat, a kereskedőket, familiárisokat befogadó Váralja. Az *egyházi centrum egyben birtokközpontot* is jelentett, ami aztán tartós folytonosságot képvisel a város életében; hasonlóan permanens volt e szakasz második részében magának a városmagnak mint lakóhelynek és piaci térnek a koncentrációja.

A városfejlődés első, hosszú évszázadokig tartó szakasza abban jelentős, hogy a *városi polgárok világának momentumai megjelentek*, a gazdaságban a nyitottság, az ismeretek áramlása volt tapasztalható. A városkép és karakter fokozatosan formálódott, annak domináns jegyei (vár, székesegyház) az időszak végére lépésről lépésre alakultak.

Másfél évszázad (1527–1686) Győr *helytállásáról* szól, a folyamatos küzdelem a török ellen, egyben a török világban való fennmaradás, kvázi Bécs védőbástyájaként. 1577-re, a mohácsi vész után ötven évvel Magyarország *legnagyobb, leghatalmasabb, legjobban felszerelt vára* lett Győr, az akkori kor modern várépítészetének csúcsa. Hét egész és egy félbástya

⁵⁰ A szabad királyi városi cím elnyerése nem volt a véletlen műve, hiszen a kora középkorban Győr jelentős központ volt. Szent István királyunk uralkodásától adminisztratív központ, püspöki székhely, várispánság centruma, jelentős várral rendelkezett, s kiemelkedett a kereskedelmi, piacközponti szerepköre, mindezt alakította, hogy a folyók találkozásában feküdt, így átkelőhelyként funkcionált.

épült ki Közép-Európában elsőként a fülesbástya-rendszerben, kellően harmonizálva a két meghatározó folyóval, a Dunával és a Rábával. Sajnos a folyók túlszárították a földsáncokat, ami aztán 1594 őszén a vár elvesztéséhez vezetett. Nem kívánunk vártörténeti leírásokba bocsátkozni, de ezt a hatalmas munkát és komplexumot azért kellett kiemelni, mert legalább *két évszázadon keresztül* a város ebből a *várból merítkezik*, vagy az annak építése során felhalmozott emberi, szellemi és tárgyi eszközökből él, valamint a megújításának fontos lehetőségét éppen a vár kínálta erőforrások (építőanyag, munka, tudás) biztosították.

Külföldi építőmunkások, zsoldosok, *számos nácio tagjai* megfordultak a várban annak építése és védelme során, aminek lenyomatai megtalálhatók a városban. A rövid idejű (1594–1598) török uralom nem volt képes nyomokat hagyni, így megmaradt a karaktere. A 16. században védővár volt, maradt, ahol virágzott a frissen alakult *céhes ipar*, annak szervezetei: kovácsok (1610), lakatosok (1624), fazekasok (1603), csizmadiák (1604), asztalosok (1622), kötélgyártók és kádárok (1643), takácsok (1626), kalaposok (1630) és folytathatnánk a sort továbbiakkal. A céhalapítás évszázada ez a város életében, ami egyértelműen jelzi, hogy *gazdasági szerkezete sokoldalúvá vált*, a 16–17. században is *centrumfunkciót* látott el, iparosai jöttek-mentek, vitték az árut és hozták az információkat, kellő alapot tudtak nyújtani a következő, a felemelkedést jelentő évszázadokhoz (VERESS 1993).

A 18. században, a barokk város kiépülésének éveiben (1686–1809) a lakosság száma 10 ezerrel 20 ezerre emelkedett, ami már azt jelentette, hogy Győr a hazai *nagyvárosi rendszerhez* illeszkedik. Sorsfordító volt, hogy Mária Terézia királynő 1743-ban visszaadja *szabad királyi városi* rangját, mert ebben az időben az Észak-Dunántúlon, de a Felvidék érintkező térségeiben sem voltak szabad városok (a közelben Komárom, Esztergom, Sopron, Ruszt, Székesfehérvár büszkélkedhetett ezzel a címmel), így Győr *pozicionálhatta magát* a térszerkezetben közel Bécshez és Pozsonyhoz. Elkezdődött az egyházi ingatlanok felújítása, megalakult a *Királyi Akadémia* győri szekciója (1776), a Jogakadémia, a szellemi élet morzsái megjelentek, számos felvilágosodást sürgető személyiség bukkant fel a városban, mindez hozzájárult a polgárok nyitottságának növekedéséhez, s alapot adnak a jövőbeli szellemi mozgalmak, a polgári világ formálásához (LENGYEL 1983; HORVÁTH 1998). Az első népesség-összeírásból (1784–1787) lehet arra következtetni, hogy az *iparosok, kereskedők száma és aránya jelentős, a lakásállomány is gyarapodott*. Ebben az időben integrálódott be több szomszédos település, ma már városrész a városi testbe, így Újváros, Majorok (a későbbi Nádorváros), Szabadhegy, és mindez a lakosság növekedését is eredményezte.

A 18. században elkezdődött Győr *gazdasági bázisának* lassú *megújulása*, miközben a szellemi erőforrások csendes halmozódása zajlott, a városépítés karakteres jegyeinek megjelenésével, a városterület, birtok szélesedésével egyetemben. A polgári Győr *építészeti arculatában* megjelennek a barokk elemek, kisebb paloták, egyházi épületek, kiszolgáló létesítmények, és közben a városi közösséget a szabad királyi rang, a királyhoz való tartozás tudata és védettsége csak erősítette (BORBÍRÓ–VALLÓ 1956).

Napoleon egy délutánt (1809. augusztus 8.) és az azt követő rövid éjszakát töltötte a városban, és ideje nagy részét arra használta, hogy az utászainak eligazítást adjon a bástyák és a várfalak lerombolására, azután sietett vissza Bécsbe. Elkezdődött egy újabb hosszú, a modern kori fejlődés szakasza – a vár lebontásával indult, amikor a város kiszabadult a börtönéből –, amelyet az 1848/49-es forradalom és szabadságharcot kivéve sikertörténetként könyvelhetünk el, és 1896-ig tartott.

Győr a *gabona- és az állatkereskedelem* központja lett a század közepére. Több terményt szállítottak a győri kikötőbe, majd az itt összeérő vasúti pályákon, mint ugyanebben az időben Pesten. Azonban míg Győr kimondottan átrakódó- és elosztóhely volt, addig Pesten megkezdődött a gabona feldolgozása, az innovációt hozó malomipar és a koncentrált raktári bázisok kiépítése. A folyami kikötői szerep fokozatosan háttérbe kerül, döntően a *vasúthálózat kiépülése* következtében (1855-re a bécsi vasút eléri a várost), de a Mosoni-Duna eliszapodása miatt is. A vasútépítésbe való bekapcsolódást hosszú viták előzték meg, de győzedelmeskednek a progresszív erők, és *Győr vasúti központtá* válik (Győr–Pápa–Celldömölk–Szombathely-vonal 1871, Győr–Sopron-vonal 1876, Újszöny–Budapest-vonal 1884, Győr–Veszprém 1896). Ennek a megújításnak élharcosa volt Baross Gábor (1848–1892) miniszter, egyben a város országgyűlési képviselője.

A városi polgárok és kereskedők *pénzügyintézeteket* hoztak létre, megszervezték az üzleti életet, annak fórumait, s intenzíven elkezdtek bekapcsolódni a vasútépítésbe, s vasúti csomóponttá tették a várost. Elkezdődött az üzemszerű termelés az ipari egységekben, *ötven év alatt 19 jelentős üzem létesült*,⁵¹ amelyek közül több tartósan megmaradt (BORBÍRÓ–VALLÓ 1956). A népességkoncentráció megindult a városban, *a lakosok száma megduplázódott* a századfordulóra (37 ezer fő), a vasúti pályák mentén a város kiterjeszkedett, új középületeket húztak fel, amelyek a regionális szerepkörök megjelenését éppen úgy szimbolizálták, mint az akkori nagyvárosi jelleget.

A szellemi életben is jelentős változások kezdődtek, hiszen még a reformkorban itt adták ki a *Hazánk* (1847) című lapot, amely lelkesítő szerepe mellett a helyi gazdaság fontos információs bázisa is volt. A *Királyi Jogi Akadémia* (1777–1892) olyan műhely volt, ahol kiváló professzorok oktatták a haza későbbi neves személyiségeit, politikusait, vállalkozóit, a szellem embereit. A *bencés rend* (1803) haladó gondolkodású oktatási intézménye szintén fogadta és támogatta a tudósokat, feltalálókat, egyéniségeket. A polgári világnak nemcsak kiváló vezetői, polgármesterei voltak, hanem egyszerű vállalkozói is, akik képesek voltak áldozni javaikból a városnak intézményei kialakításához vagy fenntartásához.

Az első aranykor Győrben a *kereskedővárosból iparvárossá* való látványos átmenet százada, a fejleszteni, megújulni képes helyi és ide települő polgárok korszaka, akik elkezdtek a kor modernnek tekinthető viszonyai között egy *közép- (nagy-) várost építeni*, annak a legjelentősebb alapjait – mind a város terében, mind a gazdasági bázisokban, mind pedig a szellemi erőforrásokban – kialakítani, megalapozni (BALÁZS 1980).

Győr fejlődésében a korszakváltást a gyári nagyipart megtestesítő *Magyar Waggon és Gépgyár Rt.* megalakítása indította el 1896-ban. Ez a Gyár (mert a győri köznyelvben csak így emlegették) a *magyar gazdaság- és ipartörténet emblematikus ikonja*, egyben Győr városa modern kori fejlődésének generálója, meghatározó erőforrása volt. Nem lehet semmit sem értelmezni csak úgy magában a városban, minden valamilyen módon – még mindig – összefügg, kapcsolódik a Gyárhoz. Története – ami sajnos csak részben került feldolgozásra – modernizálódó iparunk leírása is egyben, sikerekkel, kudarcokkal, újraindulásokkal, nagy egyéniségekkel, kiváló mérnökökkel és dolgozókkal, s egyben városalakítást

⁵¹ Stadler mezőgazdasági gépgyár (1845), olajgyár (1851), gyufagyár (1852), térsztagyár (Koestlin) (1860), mezőgazdasági gépgyár (1862), tűzhelygyár (1866), szalámigyár (1867), gázgyár (1868), szappan- és margaringyár (1869), ecetgyár (1872), olajgyár (1877), kékfestőgyár (1878), cukorkagyár (1879), gőzmalom (1881), városi vízmű, kályhagyár (1883), Győri Szeszgyár és -finomító (1884), hamuzsírgyár (1891), városi telefonközpont (1891), szalámigyár (1893), Magyar Waggon és Gépgyár Rt. (1896), városi áruraktár (1900).

megjelenítő aktivitásokkal. Világszintű műszaki, *technológiai és menedzsmentkultúrát* volt képes megteremteni ez az üzem és az abban dolgozó ezrek és ezrek, megalapozva 20. századi gazdasági világát, egyben egy *sikeres városfejlesztést*, s megindították, de éltetik még napjainkban is a *modernizációs folyamatokat* (TABICZKYNÉ 1972).

Mi volt a Gyár titka? Az első időszakban talán az, hogy *sok külföldi szakembert*, munkást, mérnököt, vezetőt volt képes fogadni, aztán jelen tudott lenni számos eltérő piacon, azok igényeihez képes volt alkalmazkodni. Majd ki tudták alakítani az adott kor magas színvonalán álló tömegtermelést, alkalmazkodtak a jelentkező igényekhez. A borzalmas második világháború után az ott dolgozók összefogtak és újrakezdték, átvésztették a pazarló diktatúra örökségeit. A Gyár újra termelésbe állt, és az 1950-es évek ellentmondásos, hektikus évei után 1963-tól olyan ember állt az élére *Horváth Ede* (1924–1998) személyében, aki bár elkötelezett volt a rendszer mellett, de kimagaslóan jó vezető volt, s elkötelezett volt a Gyárért és az emberekért, de a városért is. Ezek nem kemény közgazdasági tények és adatok, hanem emberi történetek esszenciái, s csak ezeken keresztül lehet a várost, annak fejlődési pályáját megérteni, feldolgozni.

Nos, a Gyár lendítette be Győrt a hosszú 20. századba, ahol izgalmas változások történtek, ám ennek révén olyan erőforrás-tartalékokat tudott a város és annak különféle közösségei felhalmozni, amelyek alkalmassá tették őket *súlyos válságok, megrázkódtatások átvészelésére*, vagy pontosabban levezetésére.

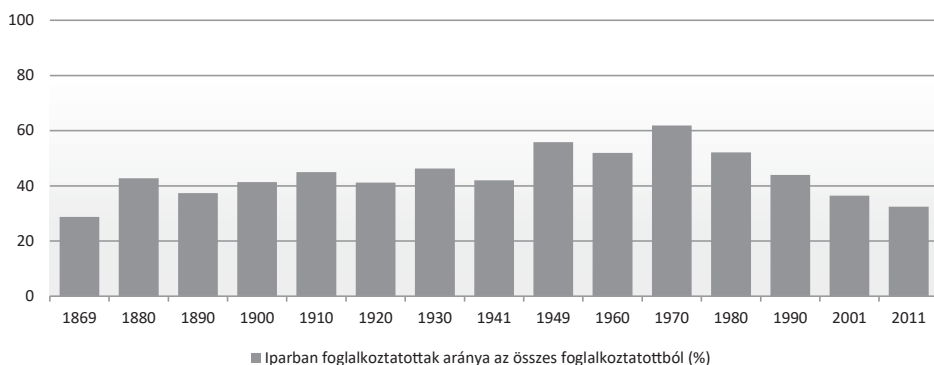
A Gyár története egyben a város története, ám nem lennénk igazságosak, ha nem emlékeznénk meg a gazdasági szerkezetalakítás más akcióiról, azaz a *textil- és élelmiszeripar* megjelenéséről vagy további virágzásáról, az első világháború utáni fejlesztésekről, a városépítésről, a lakásállomány gyarapodásáról, a népességnövekedésről vagy a városi ellátó- és szolgáltatórendszerek adott korban előrehaladó fejlesztéséről. Említeni kell a második világháború utáni újjáépítés kiváló teljesítményeit, az értelmetlen államosítás zűrzavarait, az 1956-os forradalom győri kezdeményezéseit, majd az üres 1960-as évek tompaságát.

A nagyipari kultúra megteremtésével Győr igazi iparvárossá vált a 20. század hatvanas éveinek végére (23. ábra).

Diverzifikált gazdasági szerkezettel rendelkezett, ahol domináns volt a *gépipar* szerepe, de országos hírnű *textil-, élelmiszer- és építőiparával* ipari centrummá vált, aminek további kibontakozásához esélyt adott az Új Gazdasági Mechanizmus (1968).

Új korszak kezdődött (1963–1992) a Magyar Vagon- és Gépgyárban 1963-ban, amikor Horváth Edét kinevezték a vezérigazgatói posztra, *szerkezeti és termékmodernizációt indított*, beindult a motor- és futóműgyártás,⁵² majd az 1970-es években kialakultak a járműgyártás feltételei, egyben a nagyvállalat térbeli diffúziója. A többi gazdasági szektor is megélénkült a Gyár menedzsmentszemléletének terjedésével, illetve a csendes generációváltás következtében, s természetesen a nemzetközi piaci kapcsolatok kiépülésével. Győr gazdasági szerkezete egyre diverzifikáltabb lett, sokszínűsége következtében a város vonzása is növekedett, így folytatódott a népességbeáramlás.

⁵² A klasszikus vagonygyártásnak több ciklusa volt, 1964 és 1976 között közel 700 Győrben gyártott vasúti kocsit adtak át a MÁV-nak, majd 1980-ban befejeződött a gyártás, de egyedi megrendelésre még az 1980-as években is gyártottak vasúti szerelvényeket.



23. ábra

Az iparban foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatottból (%) Győrben 1869 és 2011 között

Forrás: Népszámlálási Digitális Adattár 1869–1970-ig; adatok forrása: https://library.hungaricana.hu/hu/collection/ksh_neda_nepszamlalasok/; KSH-népszámlálási adatok forrása: TeIR; az adatok alapján a szerző saját szerkesztése

Lendület adott ezeknek a folyamatoknak, hogy Győr 1971-ben elnyerte a *megyei jogú város címet*, ami kiemelt fejlesztési státuszt jelentett, egyben a térségi központi funkció megerősítésével járt együtt. Az 1970-es években szinte felébredt Csipkerózsika-álmából a város, elkezdődtek a nagyobb, rendszerszintű fejlesztések, így a városképbe történő karakteres beavatkozások, a *Belváros történelmi értékeinek megóvása, vagy az új lakótelepek építése*. Nemcsak városszerkezeti átrendeződést kell ebben az időszakban regisztrálnunk, hanem a *szellemi-kulturális élet pezsgésének* megindulását is. Hiszen irodalmi folyóirat alapul (1979), Markó Iván nemzetközi rangú balettművész vezetésével megalakul a Győri Balett társulata (1979), de nem feledkezhetünk meg a fiatal képzőművészek letelepítéséről sem (1976), és más alternatív kezdeményezések megjelenéséről. Izgalmas korszaknak tekinthetők ezek az évek, egy más, megújuló Győrt láthattunk, ahol átfogó elmozdulások kezdődtek el, s ezekben a lokális, régi és új szereplők aktivitása meghatározó volt.

Az 1980-as évek elején még tartott ez a lendület, de a gazdasági és politikai válság fékezte a kezdeményezések szabadabb terjedését, a rendszer védekező mechanizmusai is elkezdtek működni. Néhány évi lopakodó csend után, az 1980-as évek végére megélénkült a város, a gazdaságban *elterjedtek a vállalkozói kezdeményezések* (1986), a nagyvállalatok egyes funkcióinak kiszervezése, egy újabb, nemzetközi ismeretekkel is rendelkező fiatal menedzsmentréteg megjelenése, akik részben irányítói, részben hasznélvezői lettek a fokozatosan meginduló tulajdonosi váltásnak. Egy újabb, izgalmas korszakot alapoztak meg az 1980-as évek közepétől jó néhányan, hiszen olyan vállalkozásokat alapítottak, amelyek *többsége napjainkban is működik*, és a város gazdaságának fontos részét alkották, vagy ma is alkotják. A kutatóban gyakran felmerül a kérdés, mi mozgathatta ezeket az embereket, vajon a város miliője, hangulata, a gazdasági környezete mennyiben inspirálta őket a jövőbeli életüket, pályájukat alakító döntések meghozatalában. A válasz nem egyszerű, éppen ezek az elemzések segítenek ahhoz, hogy megértsük a *győri modellt*, s annak tanulságaival a hazai nagyvárosi folyamatok feldolgozásában is előbbre lépjünk.

9.3. Iparosodásból a járműipari körzet felé (1993–)

A gazdaság privatizációs lendülete az egyes szektorokban más és más ütemben, ritmusban zajlott, volt, ahol gyorsan lezárult, volt, ahol áthúzódott az ezredfordulón túlra. Azt leszögezhetjük, hogy a *külföldi működőtőke határozottan érdeklődött a városban lévő gazdaság szinte minden egysége iránt*. Ennek oka volt a kapcsolatok sokoldalúsága, valamint a kedvező fekvés, de az a felismerés is, hogy több vállalatnál az 1980-as években jelentős *technológiai modernizáció* zajlott, ami a termelési-technológiai működés feltételeit javította, sőt előnyössé tette. A külföldiek mellett a *vállalati menedzsment* is több esetben sikerrel részt vett a privatizációban, annak különféle formáinak megragadásával (RECHNITZER–LADOS 1992).

A Győrben zajló gazdasági rendszerváltás egyik jellemzője, hogy annak *előkészítettsége*⁵³ alaposabb volt, mint más hasonló központokban, továbbá nem okozott megrázkódtatást, nem történt látványos összeomlás, leépülés, nem kísérte azt nagy fokú időszaki vagy tartós munkanélküliség. Belső összekapcsolódása volt a folyamatoknak, hiszen valahol *nagy tömegű foglalkoztatott épült le* (például a textiliparban), míg másutt megjelentek a *külföldi vállalkozások* (például az élelmiszeriparban), amelyek ezt a *munkaerőt gyorsan felszívták*, még ha nem is tartósan, továbbá a fejlődő szolgáltató szektor is munkaerő-befogadóvá vált. Lényeges tehát, hogy *nem volt helyi válság*, egy-egy akció, tiltakozás, megrémülés regisztrálható volt, főleg a tradicionális helyi vállalatokat érintő döntéseknél, de ezek elcsitulak, lecsengtek, feledésbe merültek.

Ugyanakkor sajátossága ezen fejlődési szakasznak, hogy a *privatizáció döntően a piac-szerzésre irányult*. Ennek technikája volt, hogy rövidebb-hosszabb ideig a termelést itt folytatták a kivásárlók – vélhetően éppen a technológia kifáradásáig –, majd eladták a termelőegységet egy másik, jelentősebb nemzetközi vállalatnak, ami aztán gyorsan leépítette a kapacitásokat, kivonult, jobb esetben elvitte a terméket egy másik telephelyre, kedvezőbb esetben Magyarországon maradván, rosszabb esetben külföldi egységéhez.

Voltak sikeres *menedzsmentkivásárlások*, de ismerünk további próbálkozásokat, amelyek kudarcba fulladtak, de részegységekre bomlott vállalkozások felemelkedéséről is beszámolhatunk, illetve új egységek alapításának izgalmas történeteire is találunk érdekes példákat.⁵⁴

A város vezetése már az 1980-as évek végén felismerte, hogy valami történni fog, s külföldi befektetők bevonásával megkezdtek *az ipari park kialakítását*, amelyet 1992-ben adtak át. A rendszerváltozás hajnalán, annak első három-öt esztendejében a park nem a be-települöktől volt hangos. Ám a zöldmezős telephely egyszer csak vonzóvá vált, egyre többen és többen jöttek a jól előkészített területre, és az ezredfordulóra már kimerültek a park kapacitásai.

A nagy áttörés *1993-ban történt meg* a győri gazdaságban, akkor jelentette be az *Audi-konzern*, hogy a vagongyár megkezdett, félig kész gyártócsarnokát megvásárolja, és motorgyárat fog létesíteni. Ezzel kezdődik egy *új fejlődési szakasz*, amely egyrészt szól a német

⁵³ Az előkészítettség részbeni magyarázata abban is van, hogy a vállalatvezetők külföldi kapcsolatokkal rendelkeztek, illetve az 1980-as évekre csendes generációváltás történt a nagyvállalatoknál, vagy a második vonalba fiatal, tapasztaltabb menedzserek kerültek, s végezetül a *vagongyárhatalom* érvényesült a város többi vállalatának vezetésében, azaz mintaként szolgált az ott kialakult nyitottabb szemlélet, vezetési stílus.

⁵⁴ RAB–SZABÓ (2001) könyvében bemutat 23 győri sikertörténetet, ahol a jelzett típusokra izgalmas példákat találhatunk.

nemzetközi nagyvállalat megtelepedéséről, majd gyártásának megindításáról, azután a járműgyártás beindításáról a motorgyártás teljes vertikumának kiépítéséig, az új, csak Győrben gyártott járművekig, majd napjainkban az elektromos motorok előállításáig. Hatalmas beruházássorozat indult el a városban, a világ motorgyártásának egyik központjává vált, napjainkban *évente közel kétmillió motort, 150 ezer járművet* szerelnek össze a 12 ezer embert foglalkoztató gyáróriásban.

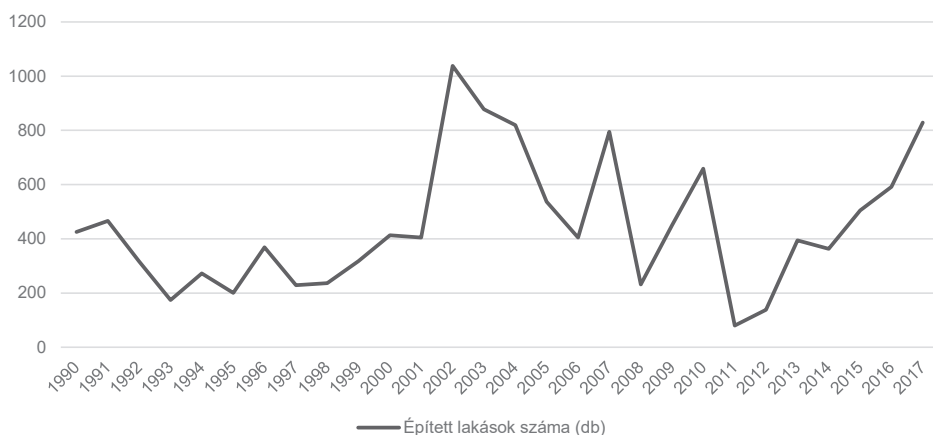
Az Audi Hungária vonzotta a *beszállítóit* is, amelyek más járműgyárakat is ellátnak, de keresletet generáltak újabb beszállítóknak és szolgáltató, ellátó szervezeteknek, ami a gazdasági szerkezet diverzifikációját gyorsította. A multiplikátorhatások a gazdaságon kívül *a városi intézményekben* is érvényesültek, hiszen a középfokú képzésen át az egyetem alapításáig, egészen a kutató-fejlesztő bázisok fokozatos kiépüléséig vagy éppen a városfejlesztési kezdeményezések támogatásáig számos akciótérben megnyilvánult a járműiparhoz köthető bázisgazdaság befolyása.

Győr a 21. század tízes éveiben már egy *ipari körzet centruma*, irányítóközpontja lett. Hiszen a munkaerő-vonzáskörzete kitágult 60-80 km-re, átlépve az országhatárt, vállalkozásainak beszállítói ebben a térben telepedtek meg, vagy azért vannak jelen, mert képzett munkaerőt, kedvező termelői helyeket, valamint szállítási relációkat érhetnek el. A képzés, oktatás intézményeiben ennek a termelési rendszernek a kultúrája meghatározó, olyan kiszolgáló, közvetítő intézmények, vállalkozások létesítése történt meg, amelyek maguk is ezen tudástartományt alakítják, népszerűsítik, fejlesztik.

A *Győri Járműipari Körzet (GYIK)* egyre karakteresebb, egyre jobban felismerhető, sőt része a közép-európai járműipari koncentrációnak, annak egyik fontos alrendszere, alakítója.

Ennek a periódusnak az első inflexiós pontja 2008. Nemcsak azért, mert az Audi Hungária mentessége a helyi iparüzési adó befizetési kötelezettsége alól az előző év (2007) végén megszűnt, s forrásokhoz jutott az önkormányzat, vagy azért, mert érzékelhető volt a gazdasági válság szele, hanem azért, mert az európai uniós támogatások a 2007–2013 időszakra elérhetővé váltak, s a város, valamint annak *vezérintézményei* (egyetem)⁵⁵ rendelkeztek fejlesztési elképzelésekkel. Egy borús időszak kezdetén jövőképet kínálni nem könnyű, sőt nem is elegáns, ám mégis megfogalmaztak jövőbeli irányokat, s részben a korábbi időszak fejlesztéseinek néhány eleme is ekkor realizálódott. De nemcsak az önkormányzat tervezett, hanem az *egyetem* is megtalálta a jövő irányait, ami egy korábbi fejlesztési aktivitásra (növekedési pólusok programja) épült, annak áthangolt változataként élt tovább. Szerencsés összejátszás, kedvező kommunikációs terek, szerepek kellő meghatározása, azonos jövőlátási irányok, személyes kontaktusok, nyitott apparátusok, és biztosan sok más tényező együttese játszott össze, hogy lendületes városfejlesztési program vehesse kezdetét, ami tart napjainkban is. Ezek az évek abban voltak még érdekesekek, hogy elkezdődött a fejlesztés *szereplőinek összejátszása*, harmonizálása, olyan érdekek és viszonylatok alakultak ki, amelyek aztán át tudtak nyúlni a *következő tervezési időszakba is* (2014–2020), biztosítva a folytonosságot, még ha a források felhasználásának körülményei sokkal sokoldalúbbak is lettek, mint korábban.

⁵⁵ Az 1968-ban alapított, majd 1976-ban Győrbe került Győri Közlekedési és Távközlési Műszaki Főiskola (KTMF) az 1990-es évek elejétől szisztematikus egyetemmé válási program alapján működött, és 2002-ben elnyerte az egyetemi rangot, s Széchenyi István Egyetem néven jelenleg kilenc karral, közel 17 ezer hallgatónak biztosítja a magas szintű képzést, egyben jelentős kutatóbázist is kiépített.

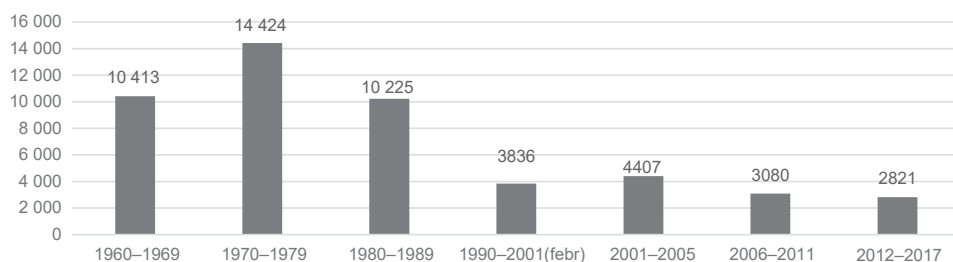


24. ábra

A lakásépítés üteme Győrben 1990-től 2017-ig (db)

Forrás: T-STAR (é. n.) adatai alapján a szerző saját szerkesztése

Csomóponti közösségi fejlesztésekkel sikerült elérni (Jedlik híd, 2010), hogy városrészek (Sziget) tűnjenek ki a homályból, megélénküljenek, s ezekben a magántőke megtalálja fejlesztő tereit, ami döntően még a lakásépítésekben konkretizálódott. A nemzetgazdasági ösztönzők integrálásával, a helyi fejlesztési irányok többségében megelőző, más eseteiben inkább követő jellegével sikerült lakásépítési boomot kialakítani (24. ábra). Ilyen intenzív építkezés a városban csak az 1970-es években, a nagy panelházas övezetek kiépítésekor volt (25. ábra).



25. ábra

Az épített lakások számának alakulása 1960-tól 2017-ig Győrben (db)

Forrás: T-STAR (é. n.) adatai alapján a szerző saját szerkesztése

Mindez persze gondokat is jelent, az épületek megjelenése a tradicionális modernitást tükrözi, így a város számos része hosszú évtizedekre unalmas és egysíkú lesz. *Új alközpontok* szerveződnek, ahol még nem megfelelő az ellátás, vagy spontán hálózatok jelennek meg, kevésbé integrálódtak a városi hagyományos szolgáltatórendszerekhez. *A közlekedési kapcsolatokban a terhelés egyre nagyobb*, a belső hálózatok zsúfoltsága növekszik, a lakóhelyek és munkahelyek radikális elválásával az interakciók száma és gyakorisága

megnőtt, ami a *környezeti terheléstől* kezdve a növekvő időterhelésig számos negatív hatást generált. A belváros kiürülése folytatódik, a fogyasztás új katedrálisai, a bevásárlóközpontok⁵⁶ új városi súlypontokat teremtenek, így a mozgások iránya és aktivitása a hálózatok vagy a kiszolgálóhelyek megújítását követeli.

Megjelennek Győrben a *nagyvárosi szindrómák*, a város élhetőségi felületei mérséklődnek (közlekedés zsúfoltsága, csökkenő zöldterületek) vagy visszaszorulnak, bár vannak sikeres kezdeményezések a korábban hiányolt felületek megnyitására, hasznosítására (például a folyópartok rehabilitációja, 2015).

Mindezek mellett a város körüli *agglomerációs tendenciák felgyorsulnak*, hiszen ma már 60 település alkotja ezt a térséget, amely egyre jobban tágul, s közben a belső gyűrű már városi jegyeket mutat. Sajnálatos, hogy *nincsenek karakteres kisközpontok*, amelyek önálló hálózatot alkothatnának, szinte minden település a városhoz kötődik, oda gravitál. A meglévő térségi közlekedési hálózat már nem képes a korszerű igényeket kiszolgálni. Számos hálózatfejlesztés valósult meg; megépült a várost elkerülő körgyűrű nagyobb része, több bekötő útvonalat korszerűsítettek, a belső kapcsolatokat több helyen megújították, a város növekedésének dinamikáját a hálózatépítés inkább követi, mint megelőzi. Hasonlóan növekvő gondot jelent a minőségi közszolgáltatások megszervezése, hiszen azokat a városban veszik igénybe az agglomerációban lakók, így a kapacitások aránytalanul leterheltek, nem az igényeknek és a helyeknek megfelelően oszlanak el. E növekvő gondok kezelésére nem tudott létrejönni valamiféle települési együttműködés, nem beszélve a fejlesztések érintőleges összehangolásáról.

Ezzel együtt Győr már térségében él, már nemcsak a város van, hanem *várostérség* alakult ki, még ha abban különböző fejlettségi öveket, intenzitási zónákat határozhatunk is meg. Ennek együttes, összehangolt fejlesztése a jövő egyik súlypontja lesz.

9.4. A városi tőke sajátosságai

A következőkben áttekintjük a városi (területi) tőke elemeit, értékeljük azok tartalmában a megújító állandóságot és persze napjaink jellemzőit, hogy aztán ezek alapján kijelölhessük a győri fejlődési pálya sajátosságait (RECHNITZER 2016).

A *gazdasági tőke* tekintetében a folytonosság és megújítás együtt mozgott Győrben. Jól felismerhető a folyamatosan jelen lévő megújítási képesség, továbbá a városvezetés részéről annak felismerése, hogy változtak a város gazdaságának működési körülményei, így módosítani kell a fejlesztési irányokat, az új szektorok megjelenése támogatandó. Mindez azt is jelentette, hogy a város tartósan *válságmentes övezet* volt, a legnagyobb megrázkódtatásokban (például a második világháború alatti bombázások vagy egy-egy vezérágazat leépülése) is képes volt – éppen a diverzifikált gazdasági szerkezete, a nagyobb

⁵⁶ Interspar hiparmarket: 1995. április (barnamező), Metro áruház: 1997. május, Győr Plaza üzletközpont: 1998. szeptember (barnamező), Baumax barkácsáruház: 1998. november – 2015. február, Praktiker barkácsáruház: 1998. december, Bricostore barkácsáruház: 1999. március – 2012. december, Tesco hipermarket: 2001. július, Kika lakberendezési áruház: 2006. április, Árkád üzletközpont: 2006. november (barnamező), Interfruct élelmiszer-áruház: 2007. július, Decathlon sportáruház: 2007. november, DunaCenter: 2009. október (barnamező), OBI barkácsáruház: 2013. március (barnamező), Möbelix bútórúháza: 2017. március (barnamező).

piaci ismeretek, a szélesebb körű kommunikációs tapasztalatok miatt, s a befogadó jellege következtében – jelentősebb, kiterjedt működési zavarok nélkül megújulni, sőt nagyobb szerkezeti elemekről lemondani és egyben újabb struktúrákat befogadni. Az újdonságok befogadása, azok gyorsabb integrálása teremtett stabilitást, hozott létre egy érzékenyebb, ugyanakkor megtartóbb gazdasági bázist.

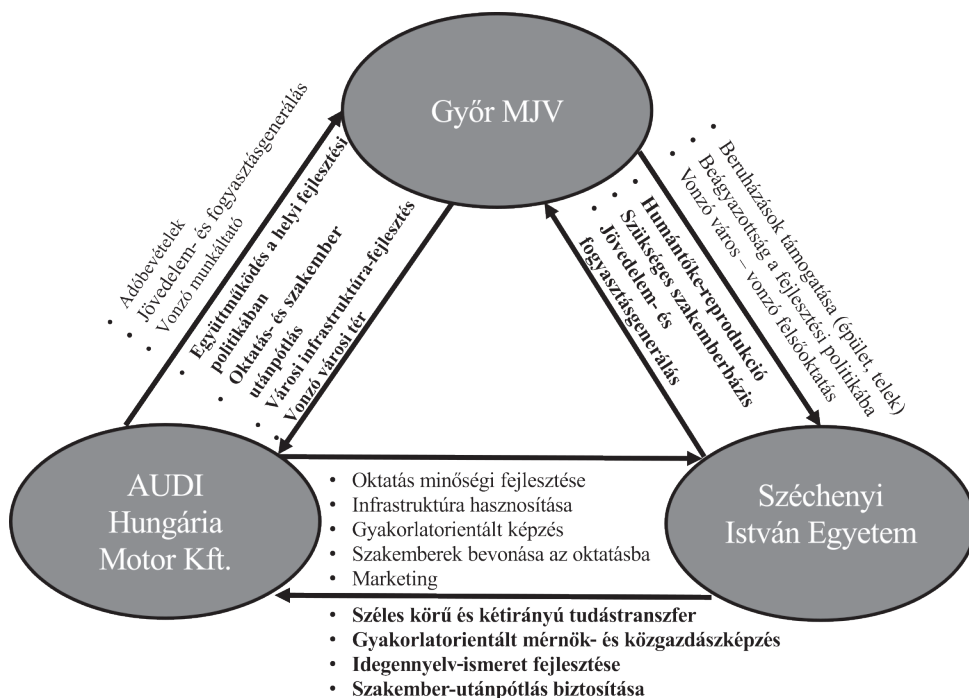
A társadalmi tőke vonatkozásában ki kell emelni – s ez szintén korokon átívelő – a humán erőforrások döntő és alkalmazkodó, de egyben folyamatos megújítást teremtő hatását. A gazdasági szerkezeti diverzifikáció, a magas váltási hajlandóság és képesség, a nagy fokú nyitottság és befogadás értékalapú munkakultúrát teremtett, annak minden formációjával együtt. A munka világának ez a felépített rendszere nemcsak a hagyományos elemekkel jellemezhető, mint a fegyelem, az alkalmazkodóképesség, a befogadás, hanem érzékelhetően kimutatható az újdonságok iránti nyitottság, a változtatásra hajlandóság, a rugalmasság és (bár mérsékeltebben) az érdekek érvényesítése. Fontosnak tartjuk a munkadimenziónál a gazdaságot, annak sikeres egységeit vezető, alakító *személyiségek, tulajdonosok aktivitását*, valamint az egymásra épülő, döntően a családi köteleket megtartó tulajdonosi, menedzsmentszisztémák nagy számát, azok számos esetben mintaértékű jelenlétét. A bázis-nagyvállalat tartós munkaerőszívó hatást gyakorol, ami a bérköltségek növekedését hozza a város gazdaságában, valamint a foglalkoztatottak innovációs tompaságát, s mindez nem kedvez a kis- és középvállalkozások fejlesztésének.

A város társadalmá folyamatosan változik, átalakul, napjainkban is tart egy határozott átrendeződés a betelepülések következtében, az új generációk megjelenésével, a gazdasági erőforrások szívóhatásának, valamint az ezek által is megteremtett magasabb életkörülmények és -minőség következtében. Felismerhető ezen belül az új *városi elit*, a magasabb jövedelemmel rendelkező, igényesebb fogyasztást preferáló, az elkülönült városi terekben élő csoportok jelenléte. Ennek az elitnek a fogyasztási, de a minőségi életmód iránti igénye is magas, még nem telített, sőt számos elemében nem kellően kiszolgált, ellátott magában a városban. Több olyan *minőségi városi szolgáltatás* – többek között kultúra, igényes fogyasztási terek, megjelenést, bemutatkozást szolgáló rendezvények – *hiányzik még*, amelyek ezeket az igényeket kielégíteni képesek, egyben a mintakövetést szolgálják.

A társadalmi tőke másik nagyobb elemcsoportja a város esetében a *közösség különböző formáinak tartós jelenlétében* keresendő. A különféle alapon szerveződő közösségi rendszerek ugyan még *nem álltak össze hálózattá*, de kapcsolataik kimutathatók, azok többsége értéket közvetít, olyan életmód-, fogyasztási, közösségépítési mintákat adnak, amelyek a város gerincét alkotják. Ennek is a következménye, hogy a jelentkező konfliktusok nem kerülnek felszínre, ha vannak is, levezetésük csendesen történik, nem okoznak szerkezeti zavarokat. A helyi önkormányzat mint a közösségek képviselője és a lokális megtartás letéteményese kellő érdekeltségű képességgel rendelkezik, *többirányú fejlesztési stratégiákat* dolgozott ki, bevonva az érintett szereplőket, kellően tudja a legfontosabb aktorok céljait összehangolni, vagy azok elvárásait a saját fejlesztési irányába beilleszteni. A város gazdasági – és csak részben társadalmi – tömege jobb érdekérvényesítésre képes a kormányzatnál, így központi kormányzati támogatások segítik az intézmények fejlesztési elképzeléseinek megvalósítását.

A város kulturális-kapcsolati tőkéjében a földrajzi helyzet folyamatosan meghatározó szerepet játszott, és játszani is fog a jövőben. A három nemzeti irányítóközpont, főváros (Bécs, Pozsony, Budapest) közelsége olyan erőforrástöbbleteket adhat, amelyek tartósan

biztosítják az újdonságok jelenlétét, az információk permanens áramlását, az összevetés és beépülés sokszintű igényeit. Jobban ki kell használni ezt a helyzeti előnyt, az ebben rejlő mozgástér bővebb távlatokat kínál, mint azt ma látják és főleg gyakorolják a városban. Hasonlóan nagyobb lehetőségek vannak abban, hogy a város regionális központtá vált, rendelkezik mindazon tényezőkkel, intézményekkel, rendszerekkel, amelyek a nagytérségi és térségi feladatok ellátását biztosítják.



26. ábra

Az egyetem, az Audi és a város együttműködési rendszere

Forrás: RECHNITZER 2016, 245.

A területitőke-elmélet általunk kidolgozott modelljében a gazdasági, a társadalmi és a kulturális-kapcsolati tőkeelemek találkozási felülete teremti meg azt az innovációs miliőt, amely ezeknek a tőkéknek az interakciós felülete, egyben az újdonságok alakítója, azok befogadója. A várostörténet egyértelműen igazolja, hogy az innovációs miliő folyamatosan kialakult, tovább élt, sőt az utóbbi pályaszakaszokban egyre jobban szélesedett. A tőkeelemek befolyása nem egyenletes, tartósan magasabb a gazdasági tőke aránya (becslésünk szerint 60-65%), egyre jobban jön fel a társadalmi tőke befolyása (25-30%), és mérsékeltebb a kulturális tőke jelenléte (10-15%). Utóbbi tőketartományban érzünk, tapasztalunk hiányosságokat, hiszen itt jelentkezik a megkésetttség, ami nem az intézményi terekben, hanem azok szolgáltatásainak tömegigényt megtestesítő kínálatában, az egyediségek és a kulturális innovációk elmaradásában, a kreatív aktorok rejtőzködésében és számos más anomáliában jelölhető meg. Az innovációs miliő megújításában, annak kiterjesztésében, újabb és újabb

felületeinek formálásában a kulturális-kapcsolati tőke szerepe meghatározó, így ennek az erősítése – döntően a közösségi beavatkozások, illetve azok artikulált igényeinek érvényesítése révén – szükséges lenne.

A városi kormányzás jelenlegi együttműködési rendszerét mutatja be a 26. ábra. Napjainkban a három szereplő között történik meg a *fejlesztési kommunikáció*, majd a fejlesztések megvalósításának támogatása. Így valamelyik fél indítja azt, többségében a város vagy az egyetem, kialakítva a közös érdekeket és felületeket, s ezzel megnyerve a harmadik felet. Ezek a fejlesztések jól láthatók mind az *egyetem* oktatási-kutatási infrastruktúrájában, vagy éppen a nap mint nap tapasztalható, a városszerkezetet megújító beruházásokban, legyen az a közterek felújítása vagy a közlekedési hálózat fejlesztése. Hasonló módon kimutatható ez a soft rendszerek alakításában is, hiszen a képzésfejlesztés, új szakok, szakmák kialakítása vagy a meglévők megújítása esetében is működik a modell, és látványos eredményeket ért el. Ez a *hármass együttműködés példaértékű*, a hazai városfejlesztésben kimondottan egyedi, különleges.

9.5. Trendek és irányok

A következőkben felvázoljuk azokat a lehetséges irányokat, amelyek Győr mint *regionális központ jövőjében* bekövetkezhetnek, illetve azokat a veszélyeket, lehetőségeket, amelyek képesek a fejlődés sebességét és mozgását befolyásolni. A fejlesztési irányok elemzésénél nem tekinthetünk el az *Audi Hungária szerepétől*, befolyásától a város egészében, annak gazdaságában és társadalmában. Így a jelzett jövőbeli irányok alakításánál a gazdaság fókuszának ezt a vállalatot tekintjük, hiszen a város és a nagyvállalat erős szimbiózisban él és működik. Ezek a sokdimenziós összenövések nem mindig kimutathatók, de folyamatosan jelen vannak, így aztán a város jövőbeli irányainak kijelölésénél nem tekinthetünk el magának a bázisvállalatnak, egyben az általa meghatározott gazdasági szektornak a jövőjétől, annak lehetséges irányaitól.

9.5.1. Stagnálás vagy sodródás?

Induljunk ki a pesszimista scenárióból! Ennek alapjai az európai kiettség zavaros és bizonytalan alakulása, a gazdasági kapcsolatok meggyengülése, a fontosabb szereplők piacvesztése, a fejlesztések el- és lemaradása, a *domináns gazdasági bázis, a járműipar*, azon belül az Audi, s azon keresztül a beszállítói kör helyzetének esetleges meggyengülése.

A nagyvállalat ugyan folyamatosan fejleszt, lesznek és maradnak látványos bővítések, de a *járműipar egészének átrendeződésére* az Audi-konzern megújítási stratégiája nem tudhat megfelelő és hathatós választ adni. A versenytársak gyorsabban és eredményesebben tudnak alkalmazkodni a megváltozott piaci igényekhez (például elektromobilitás, car-sharing, önzvezető járművek, gyártási rendszerek átalakítása, feltörekvő piacok robbanásszerű igényei). Továbbra is akadoznak, rendezetlenek a külső körülmények, a német vállalatok szervező-irányító és fejlesztő magja ezen nem kiszámítható körülmények között döntően a németországi bázisgyárak megtartását, fejlesztését szorgalmazza. Győr viszont olyan gazdasági potenciált képvisel (korszerű, új technológia, kiépült teljes gyártási vertikum,

kutatás-fejlesztési kapacitások, kedvezőbb költségek, más telephelyek ellátása), amely konszernszinten meghatározó, így a fenntartó fejlesztések szükségesek a győri nagyvállalatnál.

Mindez a foglalkoztatás stagnálásával, lassú leépülésével jár együtt (automatizáció, robotizáció). A beszállítók megtartása fontos cél marad, ám azok fejlesztését mérsékeltebben ösztönzik, ezek mellett nagyobb és látványosabb költségmegtakarítások kezdődnek el, ami a támogatások, szponzorálások visszafogását, csendes leépítését eredményezi.

A stagnálás, a fenntartó fejlesztés a korábbi lendületet fékezi. Ugyan a közönség számára lesznek *látványos akciók*, de a kifáradás, a szükségszerű átrendeződés következményei az első időszakban még csak a szakértők számára, aztán a szélesebb közönségnek is egyre világosabbak lesznek.

Első hullámban megindul a *kvalifikált munkaerő* elvándorlása. Ezek egy része más járműipari egységeket választ (vannak a közeli térségben kedvező ajánlatok, például Pozsony, Nyitra), másik része a beszállítókhoz gravitál, ahol új feladatokat oldhatnak meg, éppen a nagyvállalati termelési kultúra segítségével. A csendes stagnáció kihat a jövedelmekre, így a lokális fogyasztásra (például lakásárak, bérlemények, helyi fogyasztás), ami megint az elvándorlást serkenti, vagy éppen a vállalat vonzását mérsékeli a munkaerőnél, a beszállítóknál, de akár a termékeinek vásárlóinál is. Ugyancsak lendületüket veszítik azok a kezdeményezések, amelyek a szakképzéstől kezdve a felsőfokú képzésig, a kutatás-fejlesztésig jelen voltak a városi rendszerekben.

Hogy megrázza-e Győrt az Audi Hungária ezen elképzelt stagnációs időszaka? A válszunk egyértelműen igen. Voltak már korábban (2007–2010) válságkezelési stratégiák és eredményes intézkedések (például a foglalkoztatás támogatása az önkormányzat részéről), de a lassú, csendes leépülés egy másik víziót és egyben megoldásokat követel. Napjainkra olyan *intézményi tér alakult ki a városban*, amelyet nem lehet egyszerűen leépíteni, átszervezni, megszüntetni, ezeknek súlyos városi – de nemzetpolitikai – következményei is lehetnek, nem beszélve a sikeresség mítoszának megrendüléséről, aminek tovagyrűző hatásait ma még *nem tudjuk megítélni*.

Ugyanakkor a stagnálási időszak olyan hatásokkal is járhat, amelyek nem feltétlenül kedvezőtlenek. Az Észak-Dunántúlon gyakorlatilag teljes foglalkoztatottság van, az Audi Hungáriának, a beszállítóinak és a más ágazatokban (például építőipar, vendéglátás) tevékenykedő vállalkozásoknak is jelentős problémát jelent a szakképzett és a szakképzetlen munkaerő hiánya. Egy stagnációs periódus a munkaerőpiacra nézve nem jelentene katasztrofális hatásokat, amennyiben a jelenlegi városi, illetve nemzetgazdasági foglalkoztatottsági szint megmaradna. Szintén mérséklődne a városi lakáspiacra, közlekedési rendszerre irányuló nyomás, ami a beruházások hosszabb időre ütemezett, s ezáltal elnyúló gazdasági hatásokkal járó megvalósítását eredményezhetné.

Mivel Győrben az elmúlt másfél-két évtized egyértelműen a robbanásszerű városfejlődésről szólt, nyilván egy stagnáló periódus nehezen lenne elfogadható a lakosság és a közvélemény részéről. Más kérdés persze, hogy a jelenlegi fejlettségi szint megtartása önmagában is kvázi *nyugat-európai nagyvárosi miliő fenntartását* eredményezné, amelyre sok város továbbra is irigykedve tekintene hazánkban és a kelet-közép-európai régióban.

Véleményünk szerint egy elképzelt stagnációs, sodródó pálya 2025–2030-ig a jelenlegi fejlődési lendületet képes lenne megtartani. Hiszen nem arról van szó ebben a scenárióban sem, hogy válsággal – a vezérszektor összeomlása, a termelés leállása, munkanélküliség, társadalmi feszültségek – kell tartósan számolni. A város nagy, egyben *önmagában tehe-*

tetlen tömeg is, az itt élők mobilitása visszafogottabb, hiszen a siker és növekedés fétisében éltek, amelynek megtörését csak lassan, fokozatosan fogják érzékelni, azaz a lakossági alkalmazkodóképesség gyengébb, időben jelentősen kitolódik. S addigra lehet, hogy a körülmények megváltoznak, a lendület ismét érzékelhető lesz, a gondok megszűnhetnek.

9.5.2. Ipari körzethől tudásrégióba

Optimista scenáriónk lényege, hogy a város a döntően a járműiparra épülő ipari körzethől kilépve fokozatosan megteremti az elkövetkező 10-15 esztendőben *egy kelet-közép-európai tudásrégió alapjait* annak minden fontosabb elemének és intézményének kiépítésével, s ezzel az iparorientált fejlődésről áttér a tudásalapú pályára. A pályakorrekció meghatározó szereplője a Győr bázisiparát megtestesítő Audi, s annak a példáján, egyben lehetséges hatásán keresztül vezetjük le ezen jövőkép összefüggéseit.

Kiinduló tételünk az, hogy a 25 éves győri jelenlét egy sikertörténet, amelynek kialakult a belső dinamikája, így maga az Audi Hungária mint nagyvállalat képes egyre erősebben befolyásolni, alakítani a konszern egészének működését, miközben annak megújítása is folyamatossá válik. A 2010-es években felbukkant nehézségekkel (például dízelbotrány, kartellezés, védővámok bevezetése, elektromobilitáshoz való felzárkózás) sikeresen megküzdének, azokból kedvezően jönnek ki, így a járműipari óriás fejlődése a jövőben is töretlen lesz.

A győri telephely fokozatosan képes *motorgyártását átalakítani*, hiszen a jelenlegi közel kétmillió erőforrás többsége még mindig dízelmotor, holott azok iránt az igény Európában és az USA-ban rohamosan csökken, de a feltörekvő piacok is nagyobb érdeklődést mutatnak a környezet- és energiakímélő alternatív technológiák iránt. A motorgyártásban tehát az elektromotorok előállítása egyre látványosabban növekszik. Jelenleg közel hatezer fő dolgozik a motorgyártásban, ha ott megtörténik a profilrendezés, ami részben munkaerő-felszabadulással jár együtt, lehetőség nyílik annak átcsoportosítására a járműgyártás és a szerszámgyártás területére. A hagyományos erőforrásokra épülő motorok fejlesztése Győrben nagyobb kapacitásokkal folytatódik, ennek során nemcsak a további alternatív hajtások (például gáz, hidrogén, elektromos), hanem a benzines, sőt a dízel típusok is megújulnak. Ez növeli a kutatási-fejlesztési apparátusok nagyságát, az azokba történő beruházási aktivitást. A járműgyártásban új típusok, modellek jelennek meg, ezeket ugyan nem Győrben tervezik meg, ám több gyártása – s már nem csak összeszerelése – itt történik.

Az Audi Hungária prosperitása a *városi integráció* (már nem beágyazódásról beszélünk, hiszen azt lezártnak tekinthetjük) *elemeinek megújítását*, sőt újabbak megteremtését hozza magával. A megújítási irányok: a telephely folyamatos bővülése, a beszállítói rendszer gyárközelibb megtelepedése (bár újabbak megjelenését nem tartjuk reálisnak, inkább a jelenlegiek átalakulása, alkalmazkodása az új hajtási rendszerekhez, illetve irányítási modellekhez valószínű), a gyár kedvezőbb elérhetősége, logisztikai rendszereinek fejlesztése.

A képzett munkaerő megtartása továbbra is a vállalati stratégia fontos része marad, hiszen a közép-európai járműipari körzetben fokozódik a verseny a képzett munkaerőért. Így nagyobb aktivitás várható ebben a modellben a dolgozók letelepedésére, Győrben való lakhatásának ösztönzésére, így a lakásépítés támogatására mindkét partner (város és vállalat) részéről, majd ennek nyomán a városi szolgáltatási intézmények (bölcsőde,

óvoda, alap- és középfokú oktatás, egészségügy, kultúra, fogyasztási terek) fejlesztésére. A szponzoráció az Audi Hungária részéről ezekben a szektorokban a jövőben nagyobb lehet. Hasonlóan ehhez az *egyetemi képzés és a kutatás-fejlesztés iránt is növekvő igénnyel kell számolnunk*. Ez kihívást jelent az intézményeknek, azokra már előremutató fejlesztések formálódnak (például a tudományos-technológiai park létesítése), ami aztán további képzett, magasan kvalifikált munkaerő beáramlását indukálhatja a városba. Ezek együttesen a fogyasztási terek és azok minősége iránti növekvő keresletet gerjesztik, ami további diffúziós hatásokat generál, így diverzifikált fejlesztéseket indíthatnak el számos régi és újonnan megtelepedő szektorban.

A vállalatnál folytatódó és egyre sikeresebb digitalizáció, valamint a városi vezetés ebben mutatkozó sokirányú kezdeményezései az *egyetemi aktorok* adottságaival és közvetítésével olyan városfejlesztési modell irányába hatnak, amely a digitális kultúra egyik hazai vagy akár nemzetközi mintavárosává teheti Győrt. A közlekedési rendszer integrált fejlesztése, az elektromobilizáció terjedésének támogatása, annak különféle alrendszereinek megteremtése (például töltőhálózat, car-sharing-rendszer, a tömegközlekedés átalakítása vezető nélküli autonóm járművekre stb.), az okosvárosrendszerek elemeinek telepítése, terjesztése, a kapcsolódó lakossági szolgáltatások minőségének javítása vagy éppen a robotizáció hatásai (például munkahelyek megszűnése) együttesen a tudásalapú fejlődési pályára állíthatják át a városi gazdaságot és rendszereket.

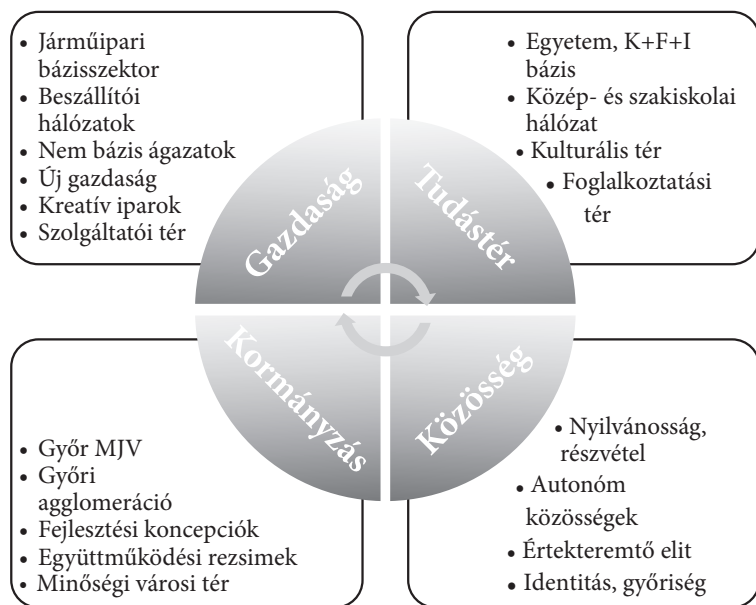
Mindezek szervesen kapcsolódhatnak a más gazdasági egységekben is folyó *Ipar 4.0* törekvésekhez, valamint az egyetem keretében eredményesen folyó járműipari kutatásokhoz, továbbá a kiépítendő tudományos parkhoz, amelyek profilja vélhetően a tudásiparokra fókuszál.

Győrben a kedvező feltételek adottak egy európai szintű *város-gazdaság-tudomány-oktatás-közösség* együttműködésre és azok együttes fejlesztésére, amivel nemcsak az alkotó partnerek, hanem maguk a városi rendszerek is újabb fejlődési lendületet kaphatnak, bizonyítva az együttműködésen alapuló jövőépítés sikerességét, de magának a városnak a megújító képességét is.

A *dinamikus modellre az elmúlt 25 esztendő esélyt jelenthet, nyújthat*. A kockázatot abban látjuk, hogy a még erősebb kötődés a nagyvállalathoz túlzott kényelmet, biztonságot, magabiztosságot teremthet a szereplőkben, így egy időszakos zavar (például termelés-visszaesés vagy a konszernen belüli verseny, pozíciónyerés vagy -vesztés miatti átrendeződés) hirtelen jelentkező sokkjait, kisebb válságait nehezebb kezelni, főleg a városi közönség köreiben.

A kisebb-nagyobb megrázkódtatások lehetősége a kedvező, optimista modellben is realitásnak tűnik, ám a városi szervező és irányító közeg felkészültsége és anyagi potenciálja, diverzifikált gazdasági szerkezete, az intézményi megerősödések ezen zökkenőkön is átlendíthetik a várost, annak közösségét. Nem beszélve arról, hogy a digitalizációra épülő jövőstratégia újszerű megoldásokat, utakat kínálhat a városi aktorok széles körének. Ugyanakkor az Audi Hungária egyre jelentősebb városi térnyerésével párhuzamosan nem látjuk annak jeleit, hogy a város irányítói „kényelmesen hátradőlve” figyelnek a fejleményeket, és nem gondolkodnának a jövőépítésen. A város már ma is erőteljes gazdasági diverzifikációs elképzelésekkel rendelkezik, amelyek a multinacionális vállalat túlsúlyát hivatottak ellensúlyozni. Erre láthattunk példát a 2017-es Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál megrendezése miatti *infrastruktúra-fejlesztés* keretében, amely például hozzájárult a városi

sportgazdaság megjelenéséhez vagy a *kulturális és kreatív ipar* elemeinek felbukkanásához. Kiemelkedő ezek közül az egyetemen belül szerveződő, a digitális gazdaságra épülő tudományos-innovációs park.⁵⁷



27. ábra

A tudásrégió modellje

Forrás: RECHNITZER 2016, 247.

Végezetül szólni kell a *Győri Tudásrégió modelljéről* (27. ábra), hiszen az elvek és irányok csak konkrét intézkedésekben és akciókban, valamint egyértelmű szereplőkkel valósulhatnak meg. Vannak tapasztalatok az *ipari körzet kormányzására*, annak lehetséges és működő partneri rendszerére. Ezt a modellt kell részben tartalmilag szélesíteni, egyben a szereplők körét illetően tágítani. A tudásrégióban már nem az Audi Hungária a meghatározó szereplő, hanem a *gazdaság egésze*, annak további termékeny aktorai, az ő részvételüket is be kell tudni integrálni a jövőalakításba. Ehhez hasonlóan nem egyedül az *egyetem* a domináns a humán erőforrások generálásában, hanem *mindazon szereplők*, akik annak képzésében, alakításában részt vesznek. A város mint irányítóközpont mellett ott vannak a térségben lévő *helyi önkormányzatok és helyi civil fejlesztési kezdeményezések*, az egyházi intézmények, amelyek együttese alkothatja a kormányzás nem egyszerű, de a tudáshoz jobban kapcsolható rendszerét. S végül a *városi, térségi közösségek tág köre* az, amely közvetíteni képes és alkalmas a lakosság, a polgárok felé az alkotói terek erőforrásait, egyben bekapcsolódási lehetőségeit. Így létrejöhet a *progresszív fejlesztési rezsimek*, amely már egymásra tekintő,

⁵⁷ 2024-re épülhet meg a győri science park. YouTube, 2019. november 15. https://www.youtube.com/watch?v=aEP01N9VsAw&ab_channel=Gy%C5%91rpluszTV

kellően inspiratív, újabb erőforrásokat mozgathat meg, és kapcsolatrendszerének közép-pontjában a tudás, annak működési feltételeinek alakítása áll.

A *győri modell* ebben a scenárióban élhet tovább, és lehet még sikeresebb, példaértékű más hazai és kelet-közép-európai nagyváros számára. Szimbolizálhatja, hogy létezik és működik ebben a nagyrégióban (Észak-Dunántúl) is *olyan modernizációs aktivitás*, amely partnere és egyben formálója lehet az európai rendszereknek.