

VADASI AIDA*

KKV HÁLÓZATOK ÉSZAKKELET- OLASZORSZÁGBAN, DÁNIÁBAN ÉS AZ EGYESÜLT KIRÁLYSÁGBAN ÉS ÉSZAK-MAGYARORSZÁGON

A globális verseny erősödése a kis- és közepes vállalkozásokat (KKVk) és a nagy vállalatokat egyaránt kreatív gondolkodásra ösztönzi. A KKVk számára a verseny kihívásainak való sikeres megfelelés egyik módja a hálózatosodás (JOHN EDGAR, 1993). Számos európai régióban az országos, illetve regionális gazdaságpolitika támogatja is ezen hálózatok létrejöttét, kiszélesedését, működését, mely így nem csak a KKVk versenyképességének javításához járul hozzá, hanem az egész régió fejlődéséhez (ANDREWS COPUS, DIMITRIS SKURAS, 2006). A tanulmány egy-egy európai hálózati formát mutat be Északkelet-Olaszországból, Dániából és az Egyesült Királyságból, vizsgálja szerkezeti felépítésüket valamint a szolgáltatási környezetbe való ágyazottságukat.

Az észak-olasz modellt helyi és regionális alapon szerveződő bottom-up felépítésű, spontán ki és átalakuló, rugalmas szolgáltatási hálózatok jellemzik. Az észak-olasz hálózatokat pontosan a tanácsadói, technológiafejlesztési környezet hiányosságai hívták életre, ezért fő céljuk a közös innováció és technológiafejlesztés, melyet a KKVk önállóan saját erejükből nem tudnának finanszírozni. (GIACOMO BECATTINI, GABI DEI OTTATI, 2006) E technológia-fejlesztési hálózatok gyenge pontja a marketing.

A dán modellt országos alapon szerveződő, a Dán Ipari Minisztérium által irányított top-down felépítésű, tehát nem spontán kialakuló és ebben az értelemben kevésbé rugalmas hálózatok jellemzik, melyeket az új üzleti és piaci lehetőségek megteremtése, erősítése hívott életre (JOHN MARTINUSSEN 1992). A dán hálózati modellben a technológiafejlesztés „másodlagos” szerephez jut, mivel Dánia eleve rendelkezik a KKVk szükségleteire szabott széles körű, nagyon fejlett technológia-

* Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan doktori iskola, PhD-hallgató.

fejlesztési infrastruktúra és szolgáltatási rendszerrel, így a KKV hálózatok létrejöttében sem a technológia-fejlesztés volt a mozgatórugó, mint Észak-Olaszországban.

Az angol modellt a dán, illetve az észak-olasz modell sajátos keverékének tekinthetjük, mivel tartalmaz felülről szabályozott, de helyi és regionális szinten megszervezett szerkezeti elemeket egyaránt (MARIA DE NOROHA VAZ CESÁRIO, SILVIA FERNANDES, 2006).

Észak-magyarországi lehetőségek. A 2007-2013 közötti időszakra elkészült észak-magyarországi régió regionális operatív programjának egyik prioritása a „régió gazdasági versenyképességének javítása”, melyhez a szöveg szerint elengedhetetlen a „gazdasági szereplők együttműködésének ösztönzése... a nagyvállalatok beszállító kapcsolatainak erősítése, illetve a vállalatközi, klaszter típusú együttműködések ösztönzése, ... a régió kutatás-fejlesztési kapacitásainak bővítése, illetve a régió vállalkozásaival való szorosabb együttműködésének ösztönzése.” Jelen tanulmány végül arra keres választ, hogy a fenti három modellből melyek azok az elemek, amelyek Magyarország egyik legelmaradottabb régiójában, Észak-Magyarországon hasznosíthatóak a térség és a helyi vállalkozások versenyképességének növelése érdekében, mely legjobban idomul a térség gazdasági és társadalmi környezetéhez és annak fejlesztési igényeihez.

A három fentebb bemutatott külföldi hálózati modell közös célja a KKV-k versenyképességének növelése fejlesztési hálózatok kiépítése révén új üzleti és marketing lehetőségek feltárásával és technológiafejlesztéssel.

A tanulmány a KKV hálózatokat helyi, regionális, országos környezetükben vizsgálja és rámutat arra, hogy az eltérő környezet eltérő típusú hálózatok kialakulását indukálja, tehát ezek a modellek alkalmazkodnak a környezetükhöz.

AZ ÉSZAK-OLASZ MODELL

Az észak-olasz modellt a bottom-up felépítés, a spontaneitás, a rugalmasság jellemzik, és a technológiafejlesztési rendszer hiányosságai hívták életre, fő célja az innováció-fejlesztés, fő gyengesége pedig a marketing. Az észak-olasz modell egyik egyedülálló sajátossága a szociális környezetbe, tradíciókba és hagyományokba való ágyazottsága ered: kiemelkedő szerepet játszik a KKV hálózatok létrejöttében és működésében az informális családi és baráti kapcsolatok meglévő rendszere (GIORGIO LEONI, 1992). A KKVk nagy része családi vállalkozás, mely erős helyi kötődéssel rendelkezik. A fejlesztési hálózatok is ezen a „családias” talajon születnek. A jól felépített személyes és munkakapcsolatok rendszere élénkíti az innovációs hajlamot: a KKVk termeléséhez szükséges gépeket gyártók is a fejlesztési hálózat tagjai, így az új gyártási technológiák kifejlesztésében is együttműködnek.

Az új innovációs technikák elterjedésének szintén kedvez a „családias” környezet, ahol az újdonságok nehezen tarthatók titokban, és hamar találnak utánpótlásra, ami újabb innovációs technikák és eljárások kidolgozását teszi szükségessé (GIORGIO LEONI, 1993).

A szoros emberi kapcsolatok kihatnak a KKVk és vásárlói közötti kapcsolatra is: az észak-olasz kis vállalkozások vezetői igen érzékenyek a vásárlói igényekre, melyek szintén újításokra ösztönzik őket.

Mivel az észak-olasz KKV fejlesztési hálózatok létrejöttét és megerősödését technológia-fejlesztési hiányosságok is indukálták, mivel a fejlesztéseket kis méretük

miatt a vállalkozások egyedül nem tudtak megfizetni és melyek miatt versenyhátrányba kerültek a globális piacon, ezért a KKV fejlesztési hálózatok fontos elemei azok a szolgáltatási központok, melyek technológia-fejlesztési és piaci információkkal segítik tagjaikat melyekkel a nemzetközi piacon is megállják a helyüket. E tanácsadó hálózatok feladata az a speciális tanácsadás is, mely segíti a helyi, térségi KKV-kat a nemzetközi piacon való helyállásban. Ilyen intézmények például Friuli Venezia Giulia-ban az Informest, és a Sviluppoitalia. Ezek a szolgáltatási központok ún. technológia-transzfer ügynökségeként is működnek, melyeket közös kezdeményezésre alapítottak a régió üzleti-fejlesztési életének fontos szereplői: regionális fejlesztési ügynökségek, bankok, vállalkozói szervezetek, kereskedelmi kamarák, kutató központok, parkok (FRANCESCA GOVERNA, CARLO SALONE, 2005.). Ezek a központok a szolgáltatások széles skáláját kínálják a vállalkozóknak a technológia fejlesztési tréningektől kezdve, piackutatáson keresztül a megvalósíthatósági tanulmányokig.

A központok szolgáltatásait általában több KKV közösen veszik igénybe a vállalkozói non profit tömörüléseken, vagy ágazati szervezeteken keresztül évi tagdíj ellenében, mely különleges kedvezményekre is jogosítja őket az egyszeri szolgáltatásokat igénybe vevőkkel szemben. Éves tagdíj ellenében megvásárolt szolgáltatások ára 25-30%-kal kevesebb.

A szolgáltatások a partner KKV-k igényeire szabottak, ugyanis ők határozzák meg, hogy milyen szolgáltatásokra van szükségük éppen: vállalkozói tréningekre vagy piackutatásra vagy fejlesztési információkra stb. A szolgáltatói központokat mint a KKV fejlesztési hálózatok motorjait, generátorait a közös technológia-fejlesztés szükségessége hajtja, viszont a KKV fejlesztési hálózatok már említett gyenge pontja a marketing (FRANCESCA GOVERNA, CARLO SALONE, 2005).

Amint látható, az észak-olasz modell alapvetően nem tartalmaz felülről-lefelé építkező elemet, államilag kialakított fejlesztési stratégiát. Az állami, illetve regionális kormányok programjai a már létező rendszer sajátosságaira alapozva dolgozzák ki támogatási programjaikat.

A DÁN MODELL

A dán modell bizonyos értelemben az észak-olasz modell inverzének is tekinthető, mivel nem helyi, regionális, hanem országos alapon szerveződő, top-down felépítésű, így ebben az értelemben kevésbé rugalmas hálózatok jellemzik (FREDERICK PYKE, 1992), melyek fő célja nem a technológia-fejlesztés, hanem az új üzleti és piaci lehetőségek megteremtése, ami az észak-olasz modell gyenge pontja. A különbségek ellenére a dán modell megalkotói megkíséreltek néhány észak-olasz elemet is beépíteni az elképzeléseik közé.

A dán hálózati modell jellemzője többek között az, hogy tagjai nem kisvállalkozók, hanem nagyobb gazdasági társaságok, melyek hálózati menedzserek közvetítésével a közös marketingtevékenység bonyolítására, a minőségbiztosítási kritériumok biztosítására, közösen használható, és csak közösen kihasználható, eszközök megvásárlására, működtetésére hozzák létre a fejlesztési hálózatokat (LARS GELSING, PETER KNOP, 1991). A hálózat tagjai egyben a hálózat tulajdonosai is, akiknek a hálózat döntéseivel kapcsolatban vétőjoguk van, ugyan akkor továbbra is foglalkoznak a hagyományos vállalkozási teendőikkel, szoros kapcsolatban állnak a vevőikkel, így a piac igényeire nagyon szentíven tudnak reagálni. A dán hálózati modell leginkább

abban különbözik az észak-olasz társától, hogy az előbbi fő célja az új piaci és marketing lehetőségek felkutatása, az utóbbié pedig az innovációs és technológiai fejlesztés és transzfer. E különbségnek az oka az, hogy Dánia nagyon széles körű és fejlett kifejezetten a KKVk speciális igényei számára kialakított technológia-fejlesztési intézmény-rendszerrel rendelkezik, melyek közül az egyik, a Dán Technológiafejlesztési Intézet, mely 24 osztályt és 1900 alkalmazottat számlál, Európa 5 legnagyobb intézete közé tartozik. Az előbb felsorolt intézeteken kívül 5 speciális kutatási központ és számos helyi technológia-fejlesztési központ, minden megyében egy a KKV-k számára ingyenesen igénybe vehető technológiai információs központ tartozik az igen nagy panorámájú technológia-fejlesztési rendszerhez (FREDERIC PYKE, 1992). A dániai fejlesztési hálózatokat is a globális verseny kihívásai hozták létre: rajtuk keresztül a dán KKVk sok esetben a saját versenytársaikkal is együttműködnek azért, hogy az exportképességüket a külhoni piacokon erősítsék.

A dán fejlesztési hálózatok egyik lényeges működési eleme a készségfejlesztés, melyről a „network broker”-ek, vagyis a hálózati menedzserek gondoskodnak, akik stratégiai menedzsment információkat közvetítenek a hálózat tagjai között. A hálózati menedzserek szabad vállalkozási szerződéssel kapcsolódnak a Dán Kereskedelmi és Ipari Minisztériumhoz, ügynöki rendszerben dolgoznak, jutalékot kapnak az általuk megszervezett KKV hálózatok száma és nagysága után. A hálózati szereplők gyakran gazdasági társaságokká alakulva működnek, mint az aalborgi „NFN” esetében is (halászhajózási technológiafejlesztési hálózat). Az NFN-nek kettős célja van: az egyik legfontosabb célja a termékeik marketingje és export pozícióinak erősítése a volt Szovjetunió tagországaiban. A folyamat során az NFN tagvállalatai annak szállítóivá válnak, mely révén exportálják a termékeiket. Az NFN másik célja a közös fejlesztési programok kidolgozása, melynek révén növelhető a versenyképesség. Az NFN, mint gazdasági társaság, mely 9 tagvállalata érdekeit képviseli, összesen 4 alkalmazottat foglalkoztat, akik a fenti két cél koordinációjáért felelnek.

AZ ANGOL MODELL

Az Egyesült Királyságban a KKV fejlesztési hálózatok új jelenségnek számítanak. Jelen publikáció Anglia, Wales és Skócia területén létrejött hálózatokat vizsgálja és nem terjed ki Észak-Írországra.

Az angol modell az előzőekben tárgyalt olasz és dán példák ötvözetéből alakult ki: tartalmaz helyi szerveződésű és top-down elemeket is.

Az angol modell kialakításában az angol kormány első sorban a Dán Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (DTI) módszereire és közvetlen közreműködésére támaszkodott. Angliában a DTI a Dán Technológiafejlesztési Intézet által támogatott térségi és regionális fejlesztési intézményekre, valamint a Képzési és Vállalkozásfejlesztési Tanácsokra (TECs) támaszkodik munkája során.

Az angol kormány a technológiafejlesztési tanácsadó központokat nem helyi, hanem regionális szinten szervezte meg (PHILIP COOKE, KEVIN MORGAN, 1992), melyek közül néhány igen sikeresnek mondható: a welszi Newtech Innovation Centre, a Swanse University Innovation Centre stb.

Az angol KKV hálózatok a nagy vállalatoknak beszállító kis vállalatok kapcsolatrendszerére épülve, a beszállítói hálózatok révén kezdtek kialakulni, ahol az olasz

modellre jellemző személyes közelség, kapcsolatoknak nincs nagy jelentőségük és az ipari parkok/körzetek sem annyira elterjedtek, mint Észak-Olaszországban.

A DTI tapasztalatai és közreműködése által az angol kormány támogatásával megvalósuló kezdeményezések magukon viselik a dán hálózatok ismerveit és néhány helyi sajátosságot: Angliában a KKV-k szorosabb kapcsolatokat ápolnak helyi-térségi kutatási és képzési központokkal. Ez a különbség egyrészt azzal magyarázható, hogy Dániában a KKV hálózatok a már létező technológia-fejlesztési intézményrendszerre épültek, melyek Angliában nem álltak rendelkezésre, másrészt azzal, hogy a hálózatok más, régiók és államok részvételét is lehetővé teszik (SMART A. ROSENFELD 1990).

Anglia a KKV hálózatokat a vállalkozások fejlesztésének legjobb eszközének tekintti és új üzleti lehetőségek és piacok felkutatására fókuszál Délnyugat-Angliában.

Angliában a DTI, a Dán Technológiafejlesztési Intézet létrehozott egy hálózati központot, mely szoros kapcsolatban áll a DTI Angliába telepített egységével, a Business Net Ltd-val, vagyis az Üzleti Hálózati Központtal, és a Képzési Központokkal, a TEC-vel, mely hálózati menedzsereket alkalmaz és felel a helyi marketing stratégia kialakításáért is (NIEL NIELSEN, 1990). Az üzleti hálózati központ pedig a hálózati menedzserek kiválasztásáért és szakmai, illetve pszichikai rátermettségéért felel. A hálózati menedzserek felkészítő tréningen és terepgyakorlaton vesznek részt. Míg Angliában a hálózati menedzserek alkalmazásban állnak, addig Dániában külső tanácsadóként vállalkozási szerződésük van és az általuk összehozott hálózatok száma alapján kapnak jutalékot, így munkájuk minőségét már nem lehet ellenőrizni. Angliában viszont folyamatos minőségellenőrzés és szakmai tréningek kísérik munkájukat. Angliában a hálózati menedzserek a hálózatok megszervezése után is fontos szerepet játszanak a hálózatok életében: folyamatos koordináció, információ közvetítést, tanácsadást nyújtanak a hálózatok tagjainak.

A hálózati menedzserek ugyan abban a 3 fázisban dolgoznak a hálózatokkal, mint Dániában : a megvalósíthatósági tanulmány, a tervezés és a megvalósítás fázisaiban. A hálózati menedzserek munkáját a hálózati koordinátorok segítik. Mind a hálózati menedzserek, mind a koordinátorok munkáját rendszeres időközönként értékeli. Az erről szóló jelentéseket egy adatbázisban rögzítik, mely a későbbi szakmai tréningek gyakorlati háttéranyagaként szolgálnak Angliában és Dániában és azon más országokban, ahol a DTI és az üzleti hálózati központ dolgozik.

A DTI olyan keretprogrammal rendelkezik, mely magában foglalja a képzési anyagokat, a konfliktuskezelési tanácsadást a hálózati menedzserek számára, valamint minőségbiztosítási, értékelési információkat, melyek segítségével a DTI bármely országban el tudja építeni fejlesztő háttérszervezetét.

ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI LEHETŐSÉGEK

A 2007-2013 közötti időszakra elkészült észak-magyarországi régió regionális operatív programjának egyik prioritása a „régió gazdasági versenyképességének javítása”, amit a „gazdasági szereplők együttműködésének ösztönzésével kívánunk többek között elérni. Ennek fő eszközeként a program a klaszter alapú, beszállítói hálózatokhoz kapcsolódó hálózatok kialakulását, működését támogatja, valamint a régió kutatási, fejlesztési kapacitásainak bővítését.

Az operatív program közvetlen céljai a gazdaságfejlesztési prioritáson belül többek között a következők (NORDA, 2006):

- a vállalkozások termék- és technológia fejlesztési képességeinek javítása, különös tekintettel a régióban meghatározó ágazatokra;
- a vidéki térségekben, ezen belül is elsősorban a társadalmi-gazdasági szempontból elmaradott kistérségekben a kis- és mikrovállalkozások munkahelymegteremtését, illetve munkahelybővítést szolgáló beruházásainak ösztönzése;

A *gépipart, a mechatronika és a vegyipar ágazatait* a regionális operatív program a régió gazdaságának meghatározó ágazataiként tartja számon, hiszen ezen a területen számos jelentős nagyvállalat működik a régióban. A cél többek között ezért az, hogy ezek a nagyvállalatok jobban integrálódjanak a regionális gazdaságba, sokrétű kapcsolatokat alakítsanak ki a kis- és közepes vállalkozásokkal, oktatási, kutatási intézményekkel, ezáltal hozzájárulva azok fejlődéséhez. Ennek érdekében ezen ágazatokban működő vállalkozások klaszter alapú fejlesztése szükséges az operatív program tervei szerint. A klaszter szerveződések azokban a térségekben kell ösztönözni, ahol az integrátor vállalatok jelen vannak, vagy nagy számban megtalálhatóak az adott ágazati együttműködésben érintett vállalkozások. Területi megközelítésben ezen programok elsősorban az Eger-Mezőkövesd-Miskolc, Kazincbarcika-Tiszaújváros, Salgótarján térségéből indulhatnak ki (NORDA, 2006).

Az észak-magyarországi ROP tehát első sorban a régió nagyvállalataira és nagyvárosaira koncentrál, a működő vállalkozások klaszter alapú fejlesztése kapcsán.

Az észak-magyarországi régió regionális operatív programja a „kreatív ipar” nevű programjának keretein belül a fentiekben túlmenően a *kis- és közepes vállalkozások* termelési hatékonyságot, jövedelmezőséget javító innovatív fejlesztési lépések támogatását emeli ki ágazati preferenciára való tekintet nélkül. Azon beruházások támogatására helyezi a hangsúlyt a program, amelyek eredményeként új, korszerű, versenyképes termékek jönnek létre és jelennek meg a piacon, valamint nő a vállalkozások hozzáadott értéke. Ehhez a program szerint segíteni kell a kis- és középvállalkozások indulását, a régebbiek technológiai fogadóképességének, meglévő technológiájának és eszközeinek, az általuk alkalmazott kutatás- és technológia fejlesztését. A kreatív vállalkozások innovatív tevékenységeinek folytatásához a program szerint elengedhetetlen a korszerű menedzsment eszközök alkalmazása. A kis- és közepes vállalkozások termelési hatékonyságának, jövedelmezőségének javítására egyik megoldás lehet a klaszterek támogatása. A regionális operatív program a támogatható tevékenységek közé sorolja a vállalkozások és a gazdasági szereplők együttműködésének ösztönzését segítő szolgáltatások elterjedését, mint például a termékek piacra jutását elősegítő közös marketing akciókhoz, új képzéses ösztönzésre érdekében közös beruházások megvalósításához, beszállítói kapcsolatok kialakításához, valamint közös integrált információs rendszerek fejlesztéséhez kapcsolódóan. A támogatások során a támogatható tevékenységek között található többek között a vállalkozások közti együttműködések, közös beruházások megvalósítása.

Az észak-magyarországi regionális operatív program a KKV-ket érintő együttműködések esetében első sorban a nagyvállalatokhoz kapcsolódó beszállítói hálózatok kialakítását támogatja, valamint olyan szolgáltatások kiépítését, mely segíti a kisvállalkozásokat a közös marketing, innovációs tevékenységét, valamint képzési korszerű képzésekhez való jutását.

Az alábbiakban kerülnek felsorolásra a fentiekben részletezett három külföldi modellből azok az elemek, amelyek Magyarország egyik legelmaradottabb régiójában, Észak-Magyarországon hasznosíthatóak, melyek legjobban idomulnak a térség

gazdasági és társadalmi környezetéhez és annak fejlesztési igényeihez és a térség és a helyi vállalkozások versenyképességének növelése érdekében.

Az angol KKV hálózatok az észak-magyarországi ROP-hoz hasonlóan nagy vállalatoknak beszállító kis vállalatok kapcsolatrendszerére épülve, a beszállítói hálózatok révén kezdtek kialakulni. A KKV hálózatok létrejötte előtt sem Angliában sem Olaszországban a kisvállalkozások nem rendelkeztek megfelelő technológiafejlesztési háttérrel. Ezt a hiányosságot a hálózatok kialakítása révén igyekeztek kiküszöbölni sikeresen. A magyar törekvésekben is szerepel olyan szolgáltatási háttér kialakítása, mely révén az innováció és a marketingfejlesztés terén segítséget kaphatnak az észak-magyarországi vállalkozók.

Véleményem szerint nagyon fontos lenne a kisvállalkozások helyi kötődését, mint értéket felfedezni Magyarországon és nem feltétlenül a nagy multinacionális cégekhez kötődő beszállítói hálózatokhoz kötni a fejlesztésüket. Különösen igaz ez a falusi térségekben, ahol többek között a falusi, öko- és sportturizmus nagyon sok lehetőséget ad a helyi vállalkozások megteremtésére, megerősítésére, és révükön térségspecifikus termékek előállítására lenne mód. Ezen kívül a helyi vállalkozók költségeiket úgy csökkenthetik, ha felhasználják azt az infrastruktúrát, amivel már rendelkeznek, például a saját házukat, a házban lévő műhelyüket, csakúgy mint az olaszországi példában láthattuk.

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a KKVk hálózatokba tömörülésének lehetőségeit azok helyi, regionális, országos környezetében vizsgálja és rámutat arra, hogy az eltérő környezet eltérő típusú hálózatok kialakulását indukálja, tehát ezek a modellek alkalmazkodnak a környezetükhöz az alábbiak szerint.

Ország	Hálózati típus
Olaszország	Helyi, regionális bottom-up elvű hálózat, spontán, rugalmas ki- és átalakulás, a technológia-fejlesztési szolgáltatások hívták életre, gyenge pontja a marketing.
Dánia	Országos top-down elvű, hálózat. A hálózati tagoknak befolyásuk van a célokra. A hálózat célja új marketing/piaci lehetőségek felkutatása. Technológiafejlesztési hálózattal Dánia eleve rendelkezett, így technológiafejlesztés csak másodlagos a dán hálózatokban. Network brokerek segítik elő a létrejöttüket.
Egyesült Királyság	Az olasz és a dán modell keveréke: helyi szerveződésű, de top-down elvű. A dán minta minden elemét magán viseli. Hálózati menedzserek nem csak a hálózatok létrehozásában, de a működtetésében is szerephez jutnak. Az angol hálózatok szoros együttműködésben dolgoznak a képzési és technológiafejlesztési központokkal.
Észak-magyarországi tervek	Klaszter alapú, a nagyvállalatok kapcsolataira épülő beszállítói hálózatok, információs, technológiatranszfer szolgáltatásokkal.

IRODALOMJEGYZÉK

- GIACOMO BECATTINI, GABI DEI OTTATI, (2006): *The performance of Italian industrial districts and large enterprise areas in the 1990s*. European Planning Studies, Volume 14, Number 8, September 2006, pp. 1139-1162(24).
- PHILIP COOKE and KEVIN MORGAN (1992): *Regional Innovation Centres in Europe, The Experience of the Basque Country, Emilia-Romagna and Wales*, Regional Industrial Research, Department of City and regional Planning University of Wales College of Cardiff. Cardiff.
- ANDREW COPUS, DIMITRIS SKURAS (2006): *Business networks and innovation in selected lagging areas of the European Union: A spatial perspective*. European Planning Studies, Volume 14, Number 1, Number 1/January 2006, pp. 79-93(15).
- JOHN EDGAR (1993): *Networking – a regional approach*. Lisbon, Papre at the Conference on Inter-firm Cooperation in Lisbon, Portugal
- LARS GELSING and PETER KNOP (1991): *Status of the network Programme, carried out on behalf of the National Agency for Industry and Trade*, Denmark
- FRANCESCA GOVERNA, CARLO SALONE (2005): *Italy and European spatial policies: polycentrism, urban networks and local innovation practices*. Dipartimento Interateneo Territorio Politecnico e Università di Torino Torino Italy, European Planning Studies, Volume 13, Number 2, March 2005, pp. 265-283(19)
- LEIF JAKOBSEN and PAOLA SEREMETIS (1993): *Existing Network Programmes in the EC Countries Encouraging Interfirm Cooperation prepared for the EC Commission DGXXIII*. Brussels
- GIORGIO LEONI (1993 October 6-7): *Inter-firm cooperation and local experiences in the Province of mantova*, Paper delivered at the conference on Inter-firm cooperation in Lisbon, Portugal
- GIORGIO LEONI (1992): *Servizi Avanzati alle Imprese I Centri Pubblici /privati nel Mantovano*. Quaderno numero 20. Amministrazione Provinciale di mantova, Settore Programmazione. Mantova
- JOHN MARTINUSSEN (1992): *How to Encourage Network Cooperation*. Paper presented for the 22nd European Small Business Seminar in Amsterdam 23-25 September, Danish Innovation Centre, Danish Technological Institute, Denmark
- NIEL NIELSEN (1990): *Network Cooperation-achiaving SME Competitiveness in a Global Economy*. Cooperate Strazegy, Danish Technological Institute, Denmark
- NORDA 2006: *Észak-Magyarországi Regionális Operatív Program 2007-2013-as időszakra*: www.norda.hu
- MARIA DE NORONHA VAZ CESÁRIO, SILVIA FERNANDES (2006): *Interaction between innovation in small firms and their environments: An exploratory study*. European Planning Studies, Volume 14, Number 1, Number 1/January 2006, pp. 95-117(23)
- FREDERIC PYKE (1992): *A Focus in the Danish Technological Institute and the Danish Network Cooperation Programme*. Papre presented at the International Conference on Endogenous Regional development in a Global Economy: the Roles of Technical Service Institute and Cooperation Networks in Small Firm Economies, Valencia, Pain.
- SMART A. ROSENFELD (1990): *Lessons from Italy and Denmark*, Technology Innovation and Rural Development: A Report of the Rural Economic Policy Program, Aspen Institute for Humanistic Studies/Ford Foundation/Wye Institute, Washington DC