

FERINCZ Adrienn

# KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK INNOVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGE A VÁLSÁG IDEJÉN

– A HÁLÓZATOK SZEREPE

A hálózati megközelítés alapján a vállalatok nem izoláltan működő szervezetek. A kis- és középvállalkozások számára a hálózatok, a partnerkapcsolatok jelentős támogatást képesek biztosítani a növekedés, a tanulás és az innovációs tevékenység során. A szerző a hálózati, partneri kapcsolatok szerepét a válság idején vizsgálta, kvalitatív kutatás keretében. A tanulmány fontos megállapítása, hogy nem kizárólag a hálózatban rejlő lehetőségek, hanem a korábban biztos partneri kapcsolatok megszűnése is indukálhat innovációt a válság idején, valamint a biztonság, a tartalék-erőforrások megléte esetén lassabb a piaci reagálás, kevésbé kerül előtérbe a változás, s főként az innovációs tevékenység<sup>1</sup>.

*Kulcsszavak:* KKV, innováció, hálózat, válság, know-who

Egy jól működő gazdaságban a kis- és középvállalkozások a gazdaság motorjai. Innovációs tevékenységük révén új lehetőségek, valamint új tudás jön létre. A hálózati megközelítés szerint egyetlen vállalat sem vizsgálható izoláltan, hanem a vállalatok szoros kölcsönhatásban vannak a hálózat egyéb szereplőivel, működésük révén hatnak egymásra. Kutatásom során e két gondolatkör mentén arra a kérdésre keresem a választ, hogy milyen szerepet játszott a know-who, a partnerkapcsolatok és a hálózat a kis- és középvállalati innovációkban a legutóbbi válság éveiben?

## Hálózati megközelítés

Napjainkban egyre kevésbé beszélhetünk elszigetelten működő szervezetekről, vállalkozásokról, egyedi vállalati teljesítményekről, ugyanis a szervezeti partnerkapcsolatok és az egész ellátási háló (vagy a még tágabb körben tekintett hálózat) befolyással lehet az adott szervezet működésére. Megjelent a hálózat, hálózatosodás fogalma, mivel egyetlen egy szervezet sem teljes egészében önfenntartó, azaz nem elszigetelten, hanem a vállalat piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási

és más jellegű környezeti szegmenseivel való interakciók bonyolult hálózatában tevékenykedik (Tari, 2006).

A hálózat egy olyan speciális kapcsolatrendszerből álló alakzatot jelent, ahol a szereplők közötti kapcsolódások, illetve ezek hiánya teremti meg az információ- és erőforrás-elosztási csatornák, útvonalak rendszerét (Hite, 2005 in: Szabó, 2010). A hálózatok nézőpontja tehát nem elszigetelten vizsgálja a vállalatokat, nem izoláltan elemez beszerzési döntéseket, hanem egy sokkal komplexebb megközelítést takar. A kapcsolatokat más szervezetek is befolyásolják (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996; Ford – Hakansson, 2006). Az egyes kapcsolatokat nem érthetők meg más kapcsolatoktól teljesen elválasztva, amelyekben a felekre hatással van a környezet és más kapcsolatok széles hálózata (Campbell, 1984; Hakansson, 1986; Smith – Easton, 1986).

E megközelítés egyik alaplogikája az interakciós modell, mely a piacra egyfajta küzdőtérként tekint, ahol eladók és vevők lépnek interakcióba egymással. Az interakciós megközelítés nem tranzakciókat, hanem kapcsolatokat vizsgál, a vállalat kapcsolataira, kapcsolati portfóliójára, illetve stratégiájára helyezi a hangsúlyt. A kapcsolati stratégia kialakításának kiindu-

lópontja a vállalatok kölcsönös függőségének feltárása. A vállalatok közötti függőségek (1) a más vállalatoktól származó bevétel iránti igény, (2) az igény arra, hogy az egyik félnek szüksége van a másik fél termékeiben vagy szolgáltatásaiban megtestesült tudásra, képességekre, illetve (3) az igény a vállalati partner valamilyen tudásának megszerzésére, vagy – a más vállalatokkal történő interakció keretében – saját tudása fejlesztésére (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996).

Az üzleti kapcsolatokban a vállalatok kölcsönös függőségének alapját a felek által birtokolt erőforrások jelentik. A cégek tehát azért lépnek interakcióba egymással és azért alakítanak ki üzleti kapcsolatokat egymással, hogy kiaknázzák és fejlesszék erőforrásaikat (Turnbull – Wilson, 1989). Ezen erőforrások a pénzügyi erőforrások, a hálózati pozíció, valamint a vállalat képességei, melyek az alkalmazott technológiaként értelmezhetők; ezek a terméktechnológia, folyamat-technológia, marketingtechnológia (Turnbull – Ford – Cunningham, 1996).

E megközelítés a környezethez való alkalmazkodás kapcsán is másként tekint a stratégiai menedzsment előfeltevéseire (Hakansson – Snehota, 2006):

1. A szervezetek környezete arctalan, széttagolt, a szervezetek által nem befolyásolható, nem ellenőrizhető, a szervezeteken kívüli erőktől függ. Azaz a környezet és a szervezet közé éles határvonal húzható. A szervezetnek képesnek kell lennie a környezet adta lehetőségek azonosítására és kihasználására.
2. Az üzleti szervezetek stratégiája, kritikus cselekvésmintái és eredményessége függ az erőforrások felhasználásától, hogy relatíve mennyire hatékonyak belső erőforrásaik kombinálásában. A belső erőforrások újracsoportosítása révén növekedhet az eredményesség és javulhat az alkalmazkodás.
3. A szervezetek rákényszerülnek a folyamatos alkalmazkodásra, ugyanis a környezeti feltételek folyamatosan változnak.

Ezzel szemben a hálózati megközelítés szerint az üzleti szervezetek függnek az őket körülvevő kontextustól, viselkedésüket gyakran korlátozott számú partnerszervezet határozza meg. A kapcsolat e szervezetekkel folyamatos, és a kapcsolatok révén a felek erőforrásai elérhetővé és felhasználhatóvá válhatnak. A szervezetek megkülönböztető képességei és az adottságok a kapcsolatokban létrejövő interakciókból származnak, a kapcsolatok révén alakulnak ki. A szervezetek teljesítményét a teljes hálózat mint kontextus határozza meg, ebben pedig már a harmadik felek közötti kölcsönös függés is befolyásoló (Hakansson – Snehota, 2006).

## A vállalkozó vezetés és az innováció

Az innovációorientáció a versenyelőny egyik kulcs mozgatója. A kis- és középvállalkozásoknak (KKV) kritikus fontosságú szerepük van az új tudás létrehozásában, az innovációban és az új üzleti területek felderítésében (Ettlie et al., 1984; Acs – Audretsch, 1990; Möller et al., 2007).

Az innováció mozgatórugói a kis- és középvállalkozásoknál (1) a nyitottság a külső ötletek és technológiák iránt és a hajlandóság a velük való kísérletezésre, (2) a kockázatok és hibák elfogadása, párosulva a tanulásra való hajlammal és (3) egy nem szokványos kombinálása a kreatitásnak és folyamatoknak azért, hogy valami újat hozzanak létre a piac számára (Deschamp, 2005).

Az innovációról szóló kutatások során fontos annak tisztázása, hogy milyen típusú innovációt vizsgálunk. Lehet szó inkrementális (Kirzner, 1973), valamint radikális innovációkról (Schumpeter, 1980). Ezek alapján két vállalkozói módot különböztethetünk meg (Cheah, 1990). A schumpeteri radikális innovációs folyamat során a fejlődés az erőforrások új kombinációjában testesül meg, s ez a következő eseteket foglalja magába (Schumpeter, 1980: p. 111. in: Hortoványi, 2010a):

- új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) előállítás, ahol a kérdéses áru előzően még nem volt bevezetve, függetlenül attól, hogy korábban létezett-e a piac,
- új, a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési, illetve szervezési eljárás bevezetése,
- új nyersanyagok vagy erőforrások bevezetése, függetlenül attól, hogy a kérdéses nyersanyag, illetve erőforrás korábban létezett-e. Amennyiben létezett, úgy csupán azt eddig nem használták, illetve nem tartották megfelelőnek.

Igazi áttörés radikális innovációval érhető el, a legtöbb inkrementális újítás a meglévő termék tulajdonságait javítja (Hortoványi, 2010a). Az úttörő újítások – legyenek azok technológiai, termék- vagy folyamatinnovációk – mindig új piac és új verseny születésével járnak együtt (Markides, 1997).

A vállalkozó vezető (Hortoványi, 2010b) olyan személy, aki képes ilyen radikális típusú innovációra, hiszen ambíciói túlmutatnak jelenlegi erőforrásaiban, aktívan keresi a külső erőforrások bevonásának a lehetőségét (Hortoványi, 2010a). A vállalkozó magatartás fenntartása valamennyi vállalat számára elengedhetetlen a sikeres működéshez. Egy vállalat növekedési lehetőségeire jelentősen hat annak vállalkozói (entrepreneur) tevékenysége, mely megmutatkozik az

innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában (Szabó, 2008a).

Annak érdekében, hogy túlhaladjon a megvalósítás során felmerülő nehézségeken a vállalkozó, (1) új kapcsolatok után kutathat, (2) újra kombinálhatja meglévő erőforrásait, (3) kialakíthatja, módosíthatja üzleti modelljét. E három tényezőben, melyek a lehetőség, a kapcsolatrendszer és az erőforrásrések interakciójában indulnak újtukra, bontakozik ki a legtöbb forradalmi újítás és innovatív üzleti modell (Hortoványi, 2010b). Azáltal, hogy a vállalkozó vezetés igyekszik megteremteni és állandósítani a szervezet innovációs képességét és fogékonyságát az újítások iránt, egyben a változásokhoz való gyors reagálóképességre is szert tehet (Hortoványi, 2009: p. 59.).

Az innovációk üzleti hatás szerinti radikális és inkrementális megkülönböztetése (Anderson – Tushman, 1990; DePropis, 2002) mellett természetük szerint beszélhetünk autonóm, önmagában álló és rendszerszintű innovációról. Az autonóm innováció bevezethető anélkül, hogy az egyéb komponenseket, eszközöket, részeket változtatnánk, míg a rendszerszintű innováció esetében ez nem tehető meg, a rendszer többi részéről is szükséges az elfogadás (Teece, 1996).

### Hálózat, partnerkapcsolatok és az innováció

Egy vállalkozás környezetbe való beágyazódottsága olyan tényező, amely segítheti, de korlátozhatja is a vállalkozót. A hálózatok először is lehetőséget biztosítanak vagy korlátozzák a vállalkozót a jövedelmező lehetőségek megtalálásában. Másodsor: a vállalkozók felhasználják a hálózatot a lehetőségek iránti keresésben, küzdelemben, mivel azok hozzáférést biztosítanak az erőforrásokhoz. Harmadsor: a hálózat hasznos akkor is, amikor a vállalkozásnak legitimációra van szüksége (Birley, 1985; Aldrich – Zimmer, 1986; Larson – Starr, 1993; Van de Ven, 1993; Elfring – Hulsink, 2003).

Castells (2005) szerint a hálózatban a sikeres menedzselési stratégia a következő: úgy helyezzük el a vállalatot a hálózatban, hogy az viszonylagos versenyelőnyvel rendelkezzen. Számos kutatás bizonyította, hogy a vállalkozók társadalmi és személyes hálózatain alapulnak a KKV-k kollaborációi (Brüderl – Preisendörfer, 1998; Hite – Hesterly, 2001, Vanhaverbeke, 2001; Lechner – Dowling, 2003; Möller et al., 2005). A technológia „hajtotta” vállalatok számára fontos, hogy részesei legyenek a tudás, az innováció és a technológiai (knowledge, innovation and technology – KIT) hálózatoknak (Nonaka – Teece, 2001; Lechner – Dowling, 2003). E hálózatok új tudással vagy új tudásteremtő folyamatokhoz való hozzáféréssel látják el a vállalatokat

(Cohen – Levinthal, 1990; Powell – Koput – Smith-Doerr, 1996; Lechner – Dowling, 2003).

Az újító milió (Castells, 2005) kapcsán Szabó (2008b) arról ír, hogy csakis abban az esetben lehet egy technikai, technológiai újítást, innovációt sikeresen kiaknázni, segítségével értéket teremteni, ha a szaktudáshoz (know-what) kapcsolódik a folyamatok irányításának tudása (know-how) és a megfelelő kapcsolatrendszer (know-who). Azaz a jól működő szervezeti partnerkapcsolatok hozzájárulnak a sikeres innovációkhoz.

Az innováció egy interaktív folyamat az innováló vállalat és környezete között (Kline – Rosenberg, 1986; Carlsson et al., 2002). A KKV-k innovációs tevékenységének korlátai a kis méret terhe, az újdonság terhe, valamint a kapcsolódás hiányának terhe (Hannan – Freeman, 1984; Baum – Oliver, 1992; Bollingtoft – Ulhøi, 2005). Így a hálózati kapcsolatok kritikusak az innovátorok számára, mert ez segítségül szolgál a szűkös erőforrások támasztotta kihívások áthidalására (Hannan – Freeman, 1984; Asheim – Isaksen, 2002; Möller et al., 2007). Kétségtől óriási hatása van a hálózatoknak a KKV-k túlélésére és teljesítményük alakulására (Arndt – Sternberg, 2000; Gattiker – Ulhøi, 2000; Keeble, 2000; Premaratne, 2001; Hoang – Antonic, 2003; Mauer – Ebers, 2006; Rickne, 2006; Möller et al., 2007; Jorgensen – Ulhøi, 2010). Különböző innovációs típusok (radikális, inkrementális, autonóm, rendszerszintű) mentén azonban eltérő az a hálózat, amely támogatni tudja a KKV-t (Möller et al., 2007).

Uzzi (1997) kimutatta, hogy az együttműködő felek közötti kapcsolódások erőssége eltérő lehet: léteznek szorosabb és gyengébb kapcsolatok is. A kapcsolat erőssége a kommunikáció, illetve a tranzakciók gyakoriságában testesül meg. A szerző úgy találta, hogy a stratégiailag gondolkodó, vállalkozó vezetők kapcsolatrendszerében kiegyensúlyozottan található meg a gyenge és az erős kapcsolatok. Az ilyen heterogén hálózatok pedig a tartós versenyelőny forrásai (Szabó, 2010).

A KKV-knak a növekedés különböző fázisaiban eltérő partnerekre és hálózatokra van szükségük a különböző erőforrás- és képességkövetelmények alapján (Möller et al., 2005). A vállalkozás folyamatában három fázis azonosítható: az üzleti ötlet kialakulása, az újonnan megalapított vállalkozás és a kialakult érett vállalati fázis (Landström, 2005). Az első szakaszra a közeli, szoros üzleti kapcsolatok, a barátok és a család támogatása a jellemző. A második szakaszban a korábbi kapcsolatok mellett már kialakulnak új üzleti kapcsolatok is, míg a harmadik fázis során egyfelől beszélhetünk speciális és közeli üzleti kapcsolatokról, másfelől egyszeri, alkalmi üzleti kapcsolatokról (Hortoványi, 2009).

## Kutatási kérdés, módszertan

Kutatásomban az előzőek során bemutatott elméleti keretek mellett arra az alapvető kérdésre kerestem a választ, hogy a partnerkapcsolatok, illetve a hálózatok milyen hatással vannak a magyar kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységére, különös tekintettel a 2008-ban kezdődött gazdasági válság éveire.

A felmérés folyamán kvalitatív kutatás keretében 25 hazai KKV vezetőjével készítettem interjút. A kvalitatív módszer alkalmazásával a kutató célja, hogy megértse a kutatótevékenység logikáját, elrendeződését, explicit és implicit szabályait (egy holisztikus, azaz rendszerszerű, átfogó, integrált kép kialakítása céljából). A kutató az adatgyűjtést a helyi vállalkozó szereplők felfogásán keresztül, mély figyelemmel, empátikus megértéssel és előfeltevéseken keresztül kísérel meg. Kezdetben relatíve kevés a standard eszköz, a kutatás legfőbb „mérőeszköze” maga a kutató. A legtöbb elemzés szövegesen van megfogalmazva. A szavak összegyűjthetők, alcsoportokba rendezhetők, szegmensekre bonthatók, tehát oly módon rendszerezhetők, hogy a kutató azonosságokat, különbségeket fedezhessen fel, elemezhesse és mintákat alakíthasson ki közöttük (Miles – Huberman, 1994).

A kvalitatív interjúmódszer iteratív, azaz valahányszor megismételjük az információgyűjtés, elemzés, szelektálás és ellenőrzés racionális folyamatát, egyre közelebb kerülünk a vizsgált jelenség világos és meggyőző modelljéhez (Rubin – Rubin, 1995: p. 46. in: Babbie, 2008). A kvalitatív interjú olyan interakció a kérdező és a kérdezett személyek között, amelyben a kérdező ugyan tudja előre, hogy körülbelül mit szeretne megtudni, kutatási terve azonban sem az egyes kérdések konkrét megfogalmazására, sem a kérdések pontos sorrendjére nem terjed ki (Babbie, 2008: p. 336.).

## Eredmények

Az interjúk során közölt információkat különböző változók mentén kategorizáltam, így a továbbiakban azt ismertetem, hogy mit is jelent a partnerkapcsolat a KKV-k számára, milyen jellegű kapcsolatokat tekintenek partnerségnek. Szólok továbbá arról is, milyen szerepet töltenek be a partneri, hálózati kapcsolatok a mindennapi vállalati működésben. Végül az innováció és a válság eredményezte változások bemutatásával zárom a tanulmányt.

### Partnerkapcsolatok jelentése

Arra a kérdésre, hogy a vállalkozások mit is értenek partnerkapcsolaton, igen különbözőek voltak a válaszok az egyes interjúalanyoknál. A legtöbb vezető

számára a partnerkapcsolat, a kapcsolati háló a vevőket jelenti, azaz partnerként tekintenek az egyes vevőkre, a termelő felhasználókra:

- „*viszonylag könnyű kiterjedt kapcsolati hálóra szert tenni*” (1),
- „*a siker egyik kulcsszereplője a partner, a vevő, és az elkötelezettség, hogy minél magasabb színvonalon szolgáljuk ki őket*” (2),
- „*a vevők a legtöbb esetben állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok; a felvevőpiac alkupozíciója a résztvevők méretéből fakadóan erős, a cégnek kell a vevők után „mennie”, és nem fordítva*” (4),
- „*A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is*” (5),
- „*a vállalkozásnak sikerült bővítenie kapcsolati hálóját, és az iparágban bizonyos körökben ismertségre tett szert mint minőségi, megbízható termékeket előállító vállalkozás*” (6),
- „*A cég külföldi partnerei – főként román, szlovák, cseh, ukrán, de vannak angol, ázsiai és skandináv kapcsolatai is a cégnek – szintén gyakran fordulnak megrendeléseikkel a vállalkozáshoz*” (13),
- „*Az évek során több nagy cég is a partnerünké vált... A cég minden partnerével rendszeresen tartja a kapcsolatot*” (16),
- „*kulcsfontosságú a megfelelő kapcsolatok ápolása az üzletfelekkel, partnerekkel*” (19),
- „*A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. Ezen iparágban a tervezhetőség nagyjából fél év, hiszen nem lehet tudni, hogy mikor, melyik partnernél romlik el egy eszköz, gyártósor*” (21),
- „*szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is*” (22).

A másik oldalon ott vannak a beszállítók, akik szintén a kiemelt partnerek közé sorolhatók. Ez a megközelítés már a vevőkön túl valamivel közelebb visz a hálózati értelmezéshez: „*a terméklistába új termékcsoporthoz került felvételre, az XY vállalat termékei, akivel hosszú távú partnerkapcsolatot tervez a cég*” (2), „*a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat*” (14). Ugyanakkor vannak olyan válaszok is, amelyek arra utalnak, hogy inkább az értékesítőket tekintik partnernek a vállalkozás. „*Az üzletkötői hálózat bővítésére is szükség volt, hiszen kihívást jelent az új termékek értékesítése, ráadásul az egész megyére kiterjedő kapcsolati háló fenntartására már nem elegendő egy-két alkalmazott*” (2), „*A partneri hálózat segít a gyártó termékét a végfelhasználónak eljuttatni*” (18) „*A gyártó szlovákiai és ukrán viszonteladókkal, valamint*



kivitelezőkkel is kapcsolatban áll, a határ közelségét kihasználva sikerült e kapcsolatokra szert tenni” (20).

Végül van egy olyan vállalati kör is, amelynek tagjai kifejezetten a sikertényezők között említettek bizonyos, már-már stratégiai partneri kapcsolatokat:

- „Az indulás sikerében a Budapesti Műszaki Egyetem is szerepet játszott. Kölcsönösen segítettük egymás munkáját: az egyetem irodát tartott fenn a cég számára, cserébe a tulajdonosok előadóként és gyakorlatvezetőként gyarapították az egyetem oktatógárdáját. Ezenfelül az egyetemmel közösen indítottunk kutatási és fejlesztési programokat” (6),
- „a legfontosabb sikertényező a tagok szakképzettsége, illetve kapcsolatrendszere elsősorban belső és külföldi egyetemekkel” (7),
- „a jelenlegi informatikai piacon azon gyártóknak van lehetősége fennmaradni, melyek széles körű iparági kapcsolatokkal rendelkeznek, azaz olyan támogatói vannak, melyek az informatikai ipar meghatározó szereplői” (18).

### Partnerkapcsolatok szerepe

Annak feltérképezése után, hogy a partner, partnerkapcsolat kifejezés igen tágan és eltérően értelmezett az egyes interjúalanyok válaszaiban, arról is érdemes számot adni, milyen szerepet töltenek be a partnerkapcsolatok a vállalkozások életében.

Az egyik – és talán legfontosabb – szerep a biztos megrendelés indukálta partnerkapcsolat. A kockázatok minimalizálása érdekében a KKV-k többsége arra törekszik, hogy biztos vevői kört alakítson ki magának: „Az ezredfordulóig a vállalkozás a külföldi bevételeiből élt, beszállítója volt többek között a Microsoftnak és a Xeroxnak is” (3), „A cég többéves kapcsolataiból profitál jelenleg is” (5), „néhány korábbi, folyamatos megbízás” (6).

Emellett vannak olyan tevékenységi körök is, ahol a kapcsolati tőke maga a termék, vagy legalábbis szorosan kötődik ahhoz: „...közvetítőként szerepelhet a rádió a hirdető és a potenciális ügyfél között. Ezért eseményeket szerveztünk éttermekben, fürdőkhöz, sítályákon, bevásárlóközpontokban, ahol a hirdető bemutatott a termékeiket, a rádió ezt közvetítette, és így rendkívül nagy közönségig, potenciális vevőig jutottak – mind a helyszínen, mind a rádión keresztül” (9), „A vállalkozás elsősorban a folyamatosan bővülő és már a kezdetek óta meglévő adatbázisának köszönheti piaci sikerét” (13).

A partnerkapcsolatok, különösen a stratégiai szintű viszonylatok, hozzáférést biztosítanak meghatározott piacokhoz vagy erőforrásokhoz: „A vállalat tervezi a Kína és Oroszország irányába való terjeszkedést, azonban nehéz betörni erre a két piacra. Csak kapcsolattal

lehet bejutni, vagy pedig közvetítőn keresztül” (15), „Egyre több faipari mérnök és gazdasági szakértő is került a céghez, akik kiválasztásában szerepet játszott az, hogy jó a kapcsolat az Egyetemmel” (22), „új fuvarszervező és fuvaroztató közösségekhez csatlakozott új megbírói kapcsolatok reményében” (25).

A kapcsolatok továbbá nemegyszer a tudásszerzés alapjául szolgálnak: „sok agráripari konferenciára látogatunk el” (15), „a kamara által szervezett továbbképzéseken így mindig részt veszünk” (19), „a képviselt külföldi gyártó cégek jellemzően évente megrendezett műszaki és kereskedelmi tréningjére, disztribútori találkozóira majd minden esetben elmentünk” (24).

### Partnerkapcsolatok és az innováció a válság idején

A 2008-ban kibontakozó gazdasági válság a legtöbb hazai vállalkozást kedvezőtlenül érintette. Elsősorban a vállalkozások vevői, bevételi forrásai csappantak meg. Míg sok vállalkozás korábban vígan „ellavírozott” a biztos megrendelésekkel, addig a 2008-tól kezdődő válság a stabilnak hitt megrendeléseket rendszerint negatív módon sújtotta: „A gazdasági válság következményei különösen súlyosan érintették azt a szervezeti kört, amely a fő megrendelői körünket alkotta” (7), „A gazdasági válság következménye az volt, hogy néhány korábbi, folyamatos megbízás, s ezzel a rendszeres bevételek egy része megszűnt” (8), „A válságot követően az addigi, kisebb ügyfelek, valamint, a válság következményeként átszervezett nagyobb vállalatok is kiléptek a partnerek köréből” (16), „A válság során szükségessé vált a partnerek, a vevők szelektálása is” (22).

Következésképp a legtöbb vállalkozás esetében lépni kellett; többen látták ennek megvalósítását az innovációban:

- „váltani kellett” (3),
- „Így a keresztértékesítés és a már említett bizalmi viszony remélhetőleg ellensúlyozza a recesszió által okozott kisebb visszaesést” (5),
- „olyan termékfejlesztésbe kezdünk, amely eladható lehet a szervezetfejlesztési piacon” (7),
- „az innovációt végső soron kikényszerítették a megváltozó piaci viszonyok” (7),
- „a beszállítói kört vizsgáltuk felül, azon belül az energiaszolgáltatókat” (14).

Figyelemre méltó továbbá, hogy számos esetben pontosan akkor beszéltek az interjúalanyok innovációról, amikor az addigi hálózatban, a partneri kapcsolatokban negatív változás történt, és szinte minimális volt az innovációnak a partnerkapcsolatokhoz való kötése akkor, amikor a biztos partneri keretek továbbra is megőrződtek.

## Eredmények összevetése az elmélettel, további kutatási irányok

Ahogy azt az elméleti irodalom tárgyalja, kvalitatív jellegű kutatásom eredményei is megerősítették azt, hogy a KKV-k körében fontosak a partneri kapcsolatok. E kapcsolatok hatásának feltárása azonban nehézkes, ugyanis alapvető kérdésként merül fel, mit és milyen szoros kötődést tekintünk partneri kapcsolatnak. Az elmélet szerint a hálózatnak, a partneri kapcsolatoknak nagy befolyása van a KKV-k innovációs tevékenységére. Ezen elméleti következtetések azonban kutatásom alapján nem nyertek megerősítést. Ezt annak tulajdonítom, hogy az innovációs tevékenységre ugyan hatással van a partneri kapcsolati tőke, a know-who, valamint a hálózat, amelybe beágyazódva működik a vállalkozás, ám az, hogy az ebben rejlő lehetőségeket megragadja-e a szervezet, erősen függ attól, hogy mennyire entrepreneur, azaz vállalkozó típusú vezető áll a KKV élén. Egy ilyen típusú vezető hiányában ugyanis nem aknázzák ki e potenciálokat. Az általam vizsgált mintában kevés „igazi” entrepreneur-t, vállalkozó szervezetet tudtam azonosítani.

Kutatásom során a válságban kimutatható innovációs tevékenység és a partneri háló kapcsolatáról azt sikerült feltárnom, hogy a korábbi biztos partneri háló felbomlása, meggyengülése számos esetben változtatásra, jobb esetben üzleti innovációra sarkallta a vállalkozásokat. A jelentős tartalék-erőforrások (elsősorban pénzügyi tartalékok) kevésbé kényszerítik a vállalkozásokat adaptációra, még turbulens környezetben sem (Cheng – Kesner, 1997). Azaz a magasabb arányú tartalékok, a biztosabb partneri kapcsolatok lassítják a piaci reagálást (Latham – Braun, 2009), ha viszont e tényezők mentén változások mennek végbe, azok vagy gyors válaszlépésre ösztönzik a vállalkozásokat, vagy – amelyek nem képesek erre – kiszorulnak a piacról.

A kutatást a későbbiekben – véleményem szerint – nagy mintával, kvantitatív módszerekkel is érdemes megismételni, ami lehetőséget biztosíthatna a partnerkapcsolatok alakulása tükrében kirajzolódó különböző adaptációs mintázatok azonosítására.

## A vizsgált vállalkozások

1. *alany:* A vállalkozást 1999-ben alapították Budaörsön, régiségek kereskedésével foglalkozik, elsősorban antik bútorokkal és festményekkel.
2. *alany:* A szervezet Békéscsabán csapágyak, ékszíjak, kéziszerszámok, munkaruhák, kiségek és egyéb műszaki cikkek forgalmazásával foglalkozik, kb. 20 fővel. Az eladott termékek mellett mű-

- szaki tanácsadást, mérnöki szolgáltatást nyújtanak. A cég webáruházzal is rendelkezik.
3. *alany:* A vállalkozás nyelvtechnológiával foglalkozik, elektronikus szótárakat és nyelvhelyességi szoftvereket készítenek. A cég 12 főt foglalkoztat.
  4. *alany:* A vállalkozás szünetmentes áramellátó berendezések forgalmazásával, telepítésével és karbantartásával foglalkozik, profilja részben kereskedelem, részben szolgáltatásnyújtás. A vevők között szerepelnek állami cégek, bankok, kórházak, szerverparkok.
  5. *alany:* A vizsgált szervezet egy mikrovállalkozás. Könyvvizsgálattal foglalkozik.
  6. *alany:* A vállalkozás műszaki kutatással, fejlesztéssel, kisszériás gyártással, gyártásszervezéssel foglalkozik. Ezenfelül egyedi kivitelezésű eszközök gyártását is elvállalja külön megrendelésekre.
  7. *alany:* A vállalkozás fő tevékenysége minőségirányítási rendszerek kiépítése, illetve vállalkozásfejlesztés és szervezetefejlesztési tanácsadás. Közepes méretű cég, hús alkalmazottal és kb. 200-300 millió forintos éves forgalommal.
  8. *alany:* A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás, fő tevékenységi köre a felnőttképzés, üzleti tanácsadás és társadalomtudományi kutatás.
  9. *alany:* A vállalkozás nyelvoktatással foglalkozik. Ezen belül nyelvvizsgákra való felkészítés és üzleti angol oktatása a fő profilja.
  10. *alany:* A vállalkozás egy rádió, mely egy regionális rádiónak számít. A rádió az adott régióra jellemző tradicionális és popzenét játszik. A vállalkozás 23 alkalmazottat foglalkoztat.
  11. *alany:* A vállalkozás 1999-ben alapult. Az építőiparban tevékenykedik.
  12. *alany:* A vállalkozás vízvezeték-szereléssel foglalkozik, 2010-ben alapították. 3 fő alkalmazottjuk van.
  13. *alany:* A vizsgált szervezet az ipari környezetvédelem területén tevékenykedő mérnöki vállalat. A céget 1982-ben alapították, fő profiljuk az ipari környezetvédelem, a csővezeték-, tartály- és gátvédelem, valamint a geotechnika.
  14. *alany:* A vállalkozást 2005-ben alapították. Hazai és nemzetközi reklám- és játékfilmek szereplőinek felkutatásával és kiválasztásával foglalkozik.
  15. *alany:* A vizsgált szervezet egy sütő- és édesipari vállalat.
  16. *alany:* A vállalkozást 1995 szeptemberében alapították. A kft. vetőmagok nemesítésével és kereskedelmével foglalkozik.
  17. *alany:* A vizsgált szervezet egy családi vállalkozás. A vállalkozás fő tevékenységi körébe a tanácsadás és a jövedéki ügyintézés tartozik.

18. *alany*: A vizsgált szervezetet 1992-ben alapították. A vállalkozás tevékenységi körébe kiségek, ipari szerszámok és alkatrészeknek árusítása, valamint az ezekhez nyújtott szervizszolgáltatások tartoznak.
19. *alany*: A vizsgált szervezet virtualizációval foglalkozik. Folyamatosan új megoldásokat kínál a szerver, a munkaállomás, az alkalmazás integrációra, valamint a felhő számítástechnikában.
20. *alany*: A kisvállalkozást 1990-ben alapították családi vállalkozásként. Ipari állattenyésztés számára takarmánytermeléssel és májliba-tenyésztéssel foglalkoznak. Két telephellyel rendelkezik.
21. *alany*: A vizsgált szervezet egy műanyagablakgyártó vállalkozás. Jelenleg 25 főt foglalkoztatnak.
22. *alany*: A vállalkozás svédpadló-gyártással, felületkezeléssel foglalkozik.
23. *alany*: A vállalkozást 2000-ben alapították. A cég ipari automatizálással, ipari villanszereléssel, gépészettel, valamint tanácsadással foglalkozik. A cég fő profilja az egyedi gépgyártáson kívül a karbantartás. A vállalkozás 6 főt számlál.
24. *alany*: A szervezet vezető ipari automatizálási eszközöket gyártók magyar, illetve regionális képviselőivel foglalkozik.
25. *alany*: A vállalkozás fő tevékenysége fuvarszervezés. Partnerei az építőanyag-gyártó és hazai kereskedőcégek.

## Lábjegyet

<sup>1</sup> A cikk a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

## Felhasznált irodalom

- Acs, Z. – Audretsch, D. (1990): *Innovation and Small Firms*, Cambridge: MIT Press
- Aldrich, H.E. – Zimmer, C. (1986): *Entrepreneurship through social networks*. in: D. Sexton and J. Kasarda (eds): *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA.: Ballinger
- Arndt, O. – Sternberg, R. (2000): *Do Manufacturing Firms Profit from Intraregional Innovation Linkages? An Empirical Based Answer*. *European Planning Studies*, 8, p. 465–485.
- Anderson, P. – Tushman, M.L. (1990): *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 604–633.
- Asheim, B. – Isaksen, A. (2002): *Regional Innovation Systems: The Integration of Local ‘Sticky’ and Global ‘Ubiquitous’ Knowledge*. *Journal of Technology Transfer*, Vol. 27, p. 77–86.
- Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó
- Baum, J.A. C. – Oliver, C. (1992): *Institutional embeddedness and the dynamics of organisational populations*. *American Sociology Review*, Vol. 57, No. 4, p. 540–559.
- Birley, S. (1985): *The role of networks in the entrepreneurial process*. *Journal of Business Venturing*, 1., p. 107–117.
- Bollingtoft, A. – Ulhoi, J.P. (2005): *The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency?* *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, p. 265–290.
- Brüdel, J. – Preisendörfer, P. (1998): *Network support and the success of newly founded business*. *Small Business Economics*, Vol. 10, p. 213–225.
- Campbell, N.C.G. (1984): *The structure and stability of industrial market networks: Developing a research methodology*. First IMP Conference on Research Developments in Ind. Marketing. Manchester: UMIST
- Carlsson, B. – Jacobsson, S. – Holmén, M. – Rickne, A. (2002): *Innovation systems: analytical and methodological issues*. *Research Policy*, Vol. 31, p. 233–245.
- Castells, M. (2005): *A hálózati társadalom kialakulása. (Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I. kötet)*. Budapest: Gondolat-Infonia
- Cheah, H.B. (1990): *Schumpeterian and Austrian entrepreneurship: unity within duality*. *Journal of Business Venturing*, 5, p. 341–347.
- Cheng, J. – Kesner, I. (1997): *Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns*. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, p. 1–18.
- Cohen, W.M. – Levinthal, D.A. (1990): *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 128–152.
- DePropis, L. (2002): *Types of innovation and inter-firm cooperation*. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14, p. 337–353.
- Deschamps, J.P. (2005): *Different leadership skills for different innovation strategies*. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5, p. 31–39.
- Elfring, T. – Hulsink, W. (2003): *Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms*. *Small Business Economics*, Vol. 21., p. 409–422.
- Ettlie, J.E. – Bridges, W.P. – O’Keefe, P.R. (1984): *Organisation strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. *Management Science*, Vol. 30, No. 6, p. 682–695.
- Ford, D. – Hakansson, H. (2006): *Az üzleti kölcsönhatás elmélete*. in: Hakansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest: Alinea Kiadó
- Gattiker, U.E. – Ulhoi, J.P. (2000): *The Entrepreneurial Phenomena in a Cross-National Context*. in:



- Golembiewski, R. (ed.): Handbook of Organizational Behaviour, 2nd ed., New York: Marcel Dekker, p. 389–441.
- Hakansson, H. (1986): Relationship marketing strategies and competitive strength. in: Turnbull, P.W. – Valla, J.P. (eds.): Strategies for International Industrial Marketing. London: Croom Helm
- Hakansson, H. – Snehota, I. (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget, az üzleti stratégia hálózatelmélete. in: Hakansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Budapest: Alinea Kiadó
- Hannan, M.T. – Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organisational Change, American Sociological Review, Vol. 49, No. 2, p. 149–164.
- Hite, J.H. – Hesterly, W.S. (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 22, p. 275–286.
- Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, p. 113–144.
- Hoang, H. – Antonic, B. (2003): Network-based research in entrepreneurship – a critical review. Journal of Business Venturing, Vol. 18, p. 165–187.
- Hortoványi L. (2009): Vállalkozó vezetés – Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi L. (2010a): Stratégiai innovációk vezetése. in: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Hortoványi L. (2010b): Vállalkozó vezetés Magyarországon. Vezetéstudomány, Vol. 41, No.4, p. 21–31.
- Jorgensen, F. – Ulhoi, J.P. (2010): Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. Creativity and Innovation Management, Vol. 19. No. 4., p. 397–404.
- Keeble, D. (2000): Collective Learning Processes in European High-Technology Milieu. in: Keeble, D. – Wilkinson, F. (eds.): High Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe. Ashgate, Burlington, VT, p. 199–229.
- Kirzner, I.M. (1973): Competition and entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press
- Kline, S.J. – Rosenberg, N. (1986): An overview of innovation. in: R. Landau – N. Rosenberg (eds.): The Positive Sum Strategy. Washington: National Academy Press
- Landström, H. (2005): Pioneers in entrepreneurship and small business research. ESEN, New York: Springer
- Larson, A. – Starr, J.A. (1993): A network model of organization formation. Entrepreneurship: Theory and Practice, 18, p. 5–15.
- Latham, S.F. – Braun, M.R. (2009): Assessing the Relationship between Financial Slack and Company Performance during an Economic Recession: An Empirical Study. International Journal of Management, Vol. 26, No. 1, p. 33–39.
- Lechner, C. – Dowling, M. (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 15, p. 1–26.
- Markides, C. (1997): Strategic Innovation. Sloan Management Review, 38(3), p. 9–24.
- Mauer, I. – Ebers, M. (2006): Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups. Administrative Science Quarterly, No. 6, p. 262–293.
- Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis. London: Sage
- Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, A. – Westerlund, M. – Rajala, R. – Svahn, S. (2005): Role of partnerships and networks in SME innovation and growth. IMP Conference. Rotterdam Netherlands
- Möller, K. – Partanen, J. – Rajala, R. – Westerlund, M. (2007): Fostering innovations in the SME context: a network perspective, IMP Conference aug. 30 – szept. 1. Manchester UK
- Nonaka, I. – Teece, D. (2001): Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. London: Sage
- Powell, W.W. – Koput, K. – Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, p. 116–145.
- Premaratna, S.P. (2001): Networks, resources, and small business growth: the experience in Sri Lanka. Journal of Small Business Management, Vol. 39, No. 4, p. 363–371.
- Rickne, A. (2006): Connectivity and performance of science-based firms. Small Business Economics, Vol. 26, p. 393–407.
- Rubin, H.I. – Rubin, R.S. (1995): Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. Thousand Oaks. Sage. in: Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
- Schumpeter, J.A. (1980): Theory of Economic Development. New York: Oxford Univ. Press
- Smith, P. – Easton, G. (1986): Networks relationships: a longitudinal study. 3<sup>rd</sup> International IMP Research Seminar on International Marketing. Lyon: IRE, (2008a): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban, Vezetéstudomány, Vol. 39, No. 11, p. 54–63.
- Szabó Zsolt R. (2008b): Született vállalkozóktól a „tigrisekig”. Demo konferencia-előadás, Budapest, december 10.
- Szabó Zsolt R. (2010): Hálózatok vezetői nézőpontból. in: Balaton et al. (2010): Stratégiai menedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Tari E. (2006): A stratégiai analízis elméleti modelljei és a vállalati stratégiaalkotás. Vezetéstudomány, 37(9), p. 5–17.



- Teece, D.J.* (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behaviour & Organisation*, Vol. 31, p. 193–224.
- Turnbull, F. – Ford, D. – Cunningham, M.* (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 3–4, p. 44–62.
- Turnbull, P. W. – Wilson, D.* (1989): Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, p. 1–6.
- Uzzi, B.* (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, p. 35–67.
- Van de Ven, A.H.* (1993): The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8., p. 211–230.
- Vanhaverbeke, V.* (2001): Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13, p. 97–116.

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség ([robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a

vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.**

**2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.**

**Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.** Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.