

# Hálózati potenciál elemzése

## *Egy primer kutatás tapasztalatai*

Intézményünk koordinálásában több éve dolgozunk egy bioenergetikai tudáscentrum kiépítésén, amely ma már fontos szerepet tölt be a lassan formálódó új húzóágazat, a bioenergetikai ipar fejlődésében. Ennek a munkának súlyponti része a potenciális szereplők (főként az agrárgazdaságban működő vállalkozások) hálózatokká, integrációkká szervezése, rendszerszerűen megtervezett (hosszú távon fenntartható) projektek kezdeményezése, támogatása. Azt vizsgáljuk, hogy ebben a vállalkozói körben milyen az integrált gazdasági hálózatok kialakításának, eredményes működtetésének lehetősége, azaz milyen a szféra hálózati potenciálja.

**A** hálózati gazdaság korábban integrált gazdasági hálózatok létrejötte természetes jelenségnek számít, esetünkben azonban két *komoly kihívással* is számolni kell:

1. Az *agrárszféra specialitásaival* (a piaci viszonyok az agrárgazdaságban számos tényező következtében szélsőséges mértékben torzulnak – agráröllő, EU-támogatások rendszere, szociálpolitikai, vidékfejlesztési megfontolások, stb...)

2. Az alapvetően új *bioenergetikai ágazat kialakulatlanágából fakadó specialitásokkal* (ellentmondásos jogszabályi környezet, hatalmas tőkeerejű ellenérdekelt lobbik, tájékozatlan szereplők, hiányzó innovatív megoldások, stb...)

Munkánk során számos innovációs feladat megoldásán dolgozunk, ezek egyike az agrárgazdasági szereplők *hálózati affinitásának* elemzése. Ennek a széleskörű kutatásnak néhány eredményét mutatjuk be a következőkben.

## GAZDASÁGI HÁLÓZATOK – HÁLÓZATI GAZDASÁG

„Egy ... korszakhoz érkezünk, ahol eddig szilárd értékek tűnnek el egyik napról a másikra. A hálózati és az ipari gazdaság közti különbség legalább akkora lesz majd, mint az élő és az élettelen anyag között”<sup>1</sup> olvasható számos hasonló megfogalmazás között a hálózati gazdaság megjelenésével foglalkozó, rendkívül gyorsan bővülő szakirodalomban. Nagymértékben érvényes ez az agrárgazdaságban működő vállalkozásokra is, amelyek versenyképessége egyre inkább a hálózatban integrált és iparszerűen megszervezett tevékenység megteremtésén múlik. Az információs és a piaci hálózatok összekapcsolódásából születő, alapvetően új gazdasági modellt egyes szakértők „kollaboratív kereskedelemnek”, vagy „integrált (hálózati) gazdaságnak” is nevezik.<sup>2</sup>

„Az új gazdaság nem abban különbözik a régitől, hogy többet, vagy hatékonyabban termel, mint korábban. A lényeg az, hogy az új gazda-

1 Idézet Kevin Kelly-től, in: Bak Árpád: Mit tanulhat egy vállalat a hangyabolyoktól? (Piac & Profit, 2003. június, p. 4–9.)

2 Idézi Bak Árpád, in: Az on-line áruházról az elektronikus piactérig (Piac & Profit, 2003. március, p. 34–37.)

ságban más módon termelnek és kereskednek, mint a régi időkben.”<sup>1</sup> Ez annyit tesz, hogy a termelés materiális elemeinek (föld, tőke, munka, folyamatok) korábban domináns szerepe háttérbe szorul a „puha” elemekkel (szervezeti kultúra, szervezeti tudás, információ) szemben. Itt nem pusztán helycseréről van szó, hanem minőségi váltásról is, tudniillik a materiális erőforrások mindig korlátosak, ezért valamilyen célhoz kötődő felhasználásuk mindig csökken a más célra felhasználható mennyiséget, míg a felértékelődő információ, tudás a felhasználás kapcsán nemhogy szűkülne, éppenséggel szaporodik. Teljesen egyértelmű, hogy ma már nincs olyan gazdasági szervezet, amelyik ne lenne tagja valamilyen – formális és/vagy informális – hálózatnak. Többek szerint<sup>2</sup> a jövőben már nem is a vállalatokat, hanem a vállalatok szorosan összefonódó együtteseit („klaszterek”, clusters) kellene a gazdaság alapegységeinek tekinteni.

Ez a folyamat a fejlett gazdaságokban a '90-es években már olyan jelentőssé vált, hogy gazdasági elemzők esetenként „gazdasági paradigmaváltásról”, „új gazdaságról”, „e-gazdaságról”, „digitális gazdaságról”, a „*hálózati gazdaság*” korának beköszöntéről írnak. Nyilván ebben van némi túlzás, de az tény, hogy a gazdaság működésével kapcsolatos korábbi fogalmaink tartalmilag pontosításra (sőt újradefiniálásra) szorulhatnak:

- a piac és határainak, szegmenseinek definíciója megváltozik: a klasszikus, szegmentált gazdaság jellemzői (és ehhez kapcsolódóan a piaci információk aszimmetrikus elérése, a mesterséges gazdasági korlátok) eltűnőben vannak, a fogyasztás szerkezete globalizálódik
- a klasszikus vásárlói prioritások (ár, minőség, idő) közül az ár szerepe fokozatosan háttérbe szorul (miután az árak a homogenizálódó piacon kiegyenlítődnek), akárcsak az idő (adott a csaknem azonnali elérési lehetőség), és előtérbe kerül a minőség
- a termelési tényezők mobilitási korlátai folyamatosan csökkennek, és felértékelődik a humán tőke (vállalati tudástőke) szerepe
- a vállalati szervezetekben a bürokratikus struktúrák helyét fokozatosan átveszik a külső-belső hálózatok

- és megjelenik számos, korábban ismeretlen, ezért újonnan definiálásra váró fogalom: a virtuális értéklánc, és annak új szereplői (konfigurátorok, operátorok), a hálózati menedzsment és menedzserek, stb...

Ezek után már összefoglalhatjuk, hogy melyek az így értelmezett új (hálózati) gazdaság legfőbb sajátosságai:<sup>3</sup>

- Önszerveződő hálózatok versenye – egyedi szereplők helyett
- Minél kiterjedtebb, annál vonzóbb a hálózat („növekvő hozadék” törvényel)
- Minél több lehetőséget aknáz ki a hálózat, annál több tárul fel
- Minél nagyobb a hálózat, annál egyszerűbb/olcsóbb a csatlakozás
- Fő (közös) cél a hálózat értékének maximálása, nem pedig az egyes szereplők
- Folyamatos az innováció – még a sikeres termékek/szolgáltatások esetében is
- A tranzakciók nem helyhez kötődnek, hanem térben zajlanak
- Stabilitás és állandóság helyett a „teremtő káosz” a cél
- A szereplők technikai kapcsolata csak első lépés a személyes kapcsolat felé
- Ami szabványosítható, az automatizálható – az emberek végezzenek kreatív munkát

Tehát ebben a közegben kell megtalálnunk az *agrárgazdasági vállalkozások* működésének lehetséges szerveződési formáit, miközben a kihívások drámai módon felerősödnek. Miután az agrárium által előállított termékek feldolgozása egyre szélesebb skálán történik, célszerűnek látszik az agrárgazdaság klaszter szerepét tágra értelmezni, és a *nem élelmiszertermelő („non-food”) tevékenységek növekvő lehetőségeit* is kiaknázni.

## GAZDASÁGI HÁLÓZATOK – BIOENERGETIKAI IPARÁG

Nem kevesen jelenlegi korszakunkat az energia központi szerepe miatt energiagazdaságnak is nevezik, és a legtöbb világpolitikai történés mozgatórugójaként az energiaforrások feletti stratégiai ellenőrzés biztosítását, illetve az energiától való függőség stra-

1 Idézet László Ervintől, in: Milyen élet vár ránk? (Piac & Profit, 2003. március, p. 80–82.)

2 Horváth P.–Ihász A.: Hálózat – klaszter – gyakorlat – szerepek ([www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160](http://www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160), 2002.)

3 Figyelembe véve Kevin Kelly: New Rules for the Network Economy (Addison – Wesley, 1994.) tanulmányát is

tégiai fenyegetettségének csökkentését tételezik fel – és erre minden alapjuk meg is van.

Hazánk esetében – lévén hagyományos energia-hordozóban és tőkében egyaránt szegény ország – az energiaexportőröktől való stratégiai függőség hatványozottan igaz. Ugyanakkor biomassza előállítási potenciálunk az EU-tagok átlagához viszonyítva kimagasló, és éppen a rendszerváltással, illetve az EU-csatlakozással összefüggő szerkezetváltási kihívások miatt jelentős mértékben kihasználatlan. Ennél

*„Hazánk esetében – lévén hagyományos energia-hordozóban és tőkében egyaránt szegény ország – az energiaexportőröktől való stratégiai függőség hatványozottan igaz. Ugyanakkor biomassza előállítási potenciálunk az EU-tagok átlagához viszonyítva kimagasló, és éppen a rendszerváltással, illetve az EU-csatlakozással összefüggő szerkezetváltási kihívások miatt jelentős mértékben kihasználatlan.”*

fogva, amikor az olajkorszak végének közeledtéről, és ennek a korszakváltás sebességétől függő méretű stratégiai kockázatairól beszélünk, akkor kellő időben és kellő irányban megtehető lépéseink között a hazai bioenergetikai ipar mielőbbi kifejlesztését ebben a stratégiai dimenzióban is el kell helyezni.

Hazánk potenciális adottságai és tradíciója a biomassza előállítás terén tehát jó kiindulási alapul szolgálhatnak a bioenergetikai ipar, mint stratégiai húzóágazat kiépítésére. A biomassza előállítása az alap, amelyre fel lehet építeni a – ma már mozaikszerűen létező – következő lépcsőt, az előállított biomassza iparszerű feldolgozását elsősorban különféle energiformák kinyerése érdekében, másodsorban az alaptevékenység gazdaságosságát támogató egyéb termékek (ipari, mezőgazdasági hasznosítású kiegészítő és melléktermékek) előállítása céljából. Harmadsorban pedig a pozitív externális hatások növelése érdekében a bioenergetikai ipar kialakítását célszerű egységes rendszerben kezelni számos akkut környezetvédelmi probléma megoldásával (szerves hulladék kezelése, hasznosítása, környezetterhelés csökkentése, stb...), illetve a vidékfejlesztés kérdése-

ivel (mezőgazdasági szerkezetváltás, innovatív vállalkozások szaporítása, regionális versenyképesség kiépítése, vidéki népesség életviszonyainak javítása, stb...). Ha ezt a vertikálisan és horizontálisan is integrált tevékenységrendszert regionálisan és országosan is meg kívánjuk alapozni, akkor széles körben bioenergetikai termelési-feldolgozási integrációkat kell létrehozni, amelyek – a hazai mezőgazdaságban korábban világszerte újdonságnak számító, és igen sikeresen működő, ún. termelési rendszerekhez né-

mileg hasonló módon, de már társadalmi és ökológiai szempontokat is beépítve – átfogó rendszerbe integrálják az új ágazat valamennyi szereplőjét a működés input-tényezői (erőforrások biztosítása, beszerzése), működési (technológiai, logisztikai, szaktanácsadási, képzési) és output-tényezői (értékesítés, piac biztosítása) oldalán egyaránt.

Ehhez azonban mindenképp előt-

tudunk kell, hogy a potenciális szereplők hálózati potenciálja (= hálózati együttműködési készség, tapasztalat, kultúra) milyen képet mutat.

## HÁLÓZATI KOMPETENCIÁK ÉSZAK-MAGYARORSZÁGON

Az új gazdaság (hálózati gazdaság, információs gazdaság) kihívásainak elemzése Magyarországon is egyre inkább előtérbe kerül, de még főként szekunder kutatásokra alapul. Bizonyított tény, hogy a gazdasági hálózatok létrejöttének, sikeres működésének fontos szerepe van a régiók versenyképességének megalapozásában<sup>1,2</sup>. Saját kutatásaink pedig azt igazolják, hogy a szervezetek hálózati működésének színvonala nem független a változásokkal szembeni beállítottságuktól. 2002-ben többéves kutatást indítottunk az Észak-magyarországi régióban, hogy az egyik potenciális kitérés pontot jelentő agrárgazdasági szektoron belül feltárjuk: a gazdasági hálózatok létrejöttének menedzsment feltételei milyen mértékben alakultak már ki, hol van e téren a szűk keresztmetszet? A primer kérdőíves (mintegy 200 kér-

1 Lengyel Imre: Iparági és regionális klaszterek – tipizálásuk, térbeliségük, és fejlesztésük főbb kérdései (Vezetéstudomány, 2001./10. sz., p. 19–43.)

2 Magda S. – Marsalek S.: Észak-Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei (Agroinform Kiadó, Budapest, 2003.)

1. ábra

## A hálózati potenciált jellemző színvonalmutatók meghatározása

Faktor	Idetartozó változók csoportjai	Változó db	Faktorok szakmai értelmezése
1.	Mennyire felkészült a szervezet más partnerekkel történő hálózati együttműködésre?	9	„Szervezet hálózati kompetenciáinak színvonala”
2.	Minősítse a szervezet adottságait a hálózati együttműködés szempontjából – hálózati kultúra	8	„Hálózati kultúra színvonala”
3.	Hálózati szervezési – irányítási – ellenőrzési feladatok gyakorisága	9	„Operatív hálózati menedzsment színvonala”
4.	Gyakorlati menedzsment készségek – hálózati kapcsolat kialakítása, kommunikáció, együttműködés	6	„Informális hálózati kompetencia színvonala”
5.	Gyakorlati menedzsment készségek – hálózati tervezés, elemzés	6	„Hálózati monitoring színvonala”
6.	Hálózati konfliktuskezelés – irányítási, kooperációs	2	„Konfliktusmenedzsment színvonala”
7.	Minősítse a szervezet adottságait a hálózati együttműködés szempontjából – hálózati szakértők	3	„Személyi állomány színvonala”
<b>Összesen:</b>		<b>43</b>	<b>Hálózati potenciál komplex jellemzői</b>

Forrás: saját szerkesztés

dést tartalmazó) felmérés a reprezentatív mintába bekerült kis- közepméretű vállalatok (KKV-k) vezetőinek megkérdezésén alapult, és 189 minden szempontból értékelhető kérdőívet dolgoztuk fel változatos statisztikai módszerekkel. A kérdések többségére egy 7-fokozatú Likert-skálán lehetett megadni a választ, kivéve a szervezeti működés fő jellemzőivel való elégedettségrel kapcsolatos kérdéseket, ahol a skála – egy másik felméréssel való összevethetőség érdekében – 5-fokozatú volt. A kérdőívek kitöltése a KSH közreműködésével, rutinos kérdezőbiztosok segítségével történt 2003–2004 során.

A feldolgozás az SPSS-programcsomag segítségével történt, faktoranalízis, klaszteranalízis alkalmazásával, és egyszerű statisztikai jellemzők meghatározásával. A főbb megállapítások a következők:

A mintegy 200 kérdésből 43 kérdés vonatkozott a szűkebben vett hálózati működésre: a hálózati menedzsment színvonalára, a személyi és kulturális feltételekre, és a szervezet hálózati felkészültségére. Faktoranalízis révén kimutattuk, hogy az ezekre a kérdésekre adott válaszok (változók) 7 egymástól többé-kevésbé független csoportot képeznek, amelyekben belül viszont annyira szoros a változók kapcsolata, hogy egyetlen komplex „háttérváltozóval” (faktorral) helyettesíthetők – így a válaszadók profilja a 43 kérdésre adott válaszok helyett 7 komplex jellemzővel (faktorral, színvonalmutatóval) is leírható. Ezek az 1. ábrán láthatók.

A szervezeti változtatásokkal (azok szükségességének mértékével – 7 kérdés, illetve megvalósítási

esélyével – 7 kérdés) kapcsolatban a szervezeti működés legfontosabb hét tényezőjét összefoglaló, jól ismert „McKinsey-féle 7’S” modellt vettük alapul („Hard = kemény” tényezők: szervezet – folyamatok – stratégia, „Soft = puha” tényezők: vezetési stílus – személyi állomány – kompetenciák – kultúra). Ezek a változók pedig ugyancsak faktoranalízis segítségével csoportosítva 3 független, komplex mutatóval írhatók le (helyettesíthetők):

- az esélyek megítélése („optimizmus-pesszimizmus”)
- elégedetlenség a „H-kemény”-tényezőkkel
- elégedetlenség az „S-puha”-tényezőkkel

Tehát a szervezeti működés „hard”, illetve „soft” jellemzőivel való elégedettség egymástól függetlenül alakul, miközben a változtatási esélyek megítélése valamennyi jellemzőnél egységes.

A hálózati kompetenciák 7, és a változtatások megítélésének 3 komplex mutatója között a 2. ábra szerinti szignifikáns korrelációk tapasztalhatók. Ezekből kitűnik, hogy minél magasabb színvonalú hálózati kompetenciával (felkészültséggel, kultúrával, gyakorlattal és konfliktuskezelési készséggel rendelkeznek egy cégnél, annál optimistábbak a versenyképességet biztosító változtatások esélyeit illetően (és fordítva).

Minél magasabb színvonalú egy cégnél a hálózatok operatív működtetése, annál kevésbé elégedettek a „kemény”-tényezőkkel, másként: minél fejlettebb egy cégnél a hálózatok napi menedzselése, annál inkább szűk keresztmetszetnek érzik a szervezeti mű-

2. ábra

Korrelációk a hálózati potenciál és a szervezeti változtatások megítélésének komplex mutatói között

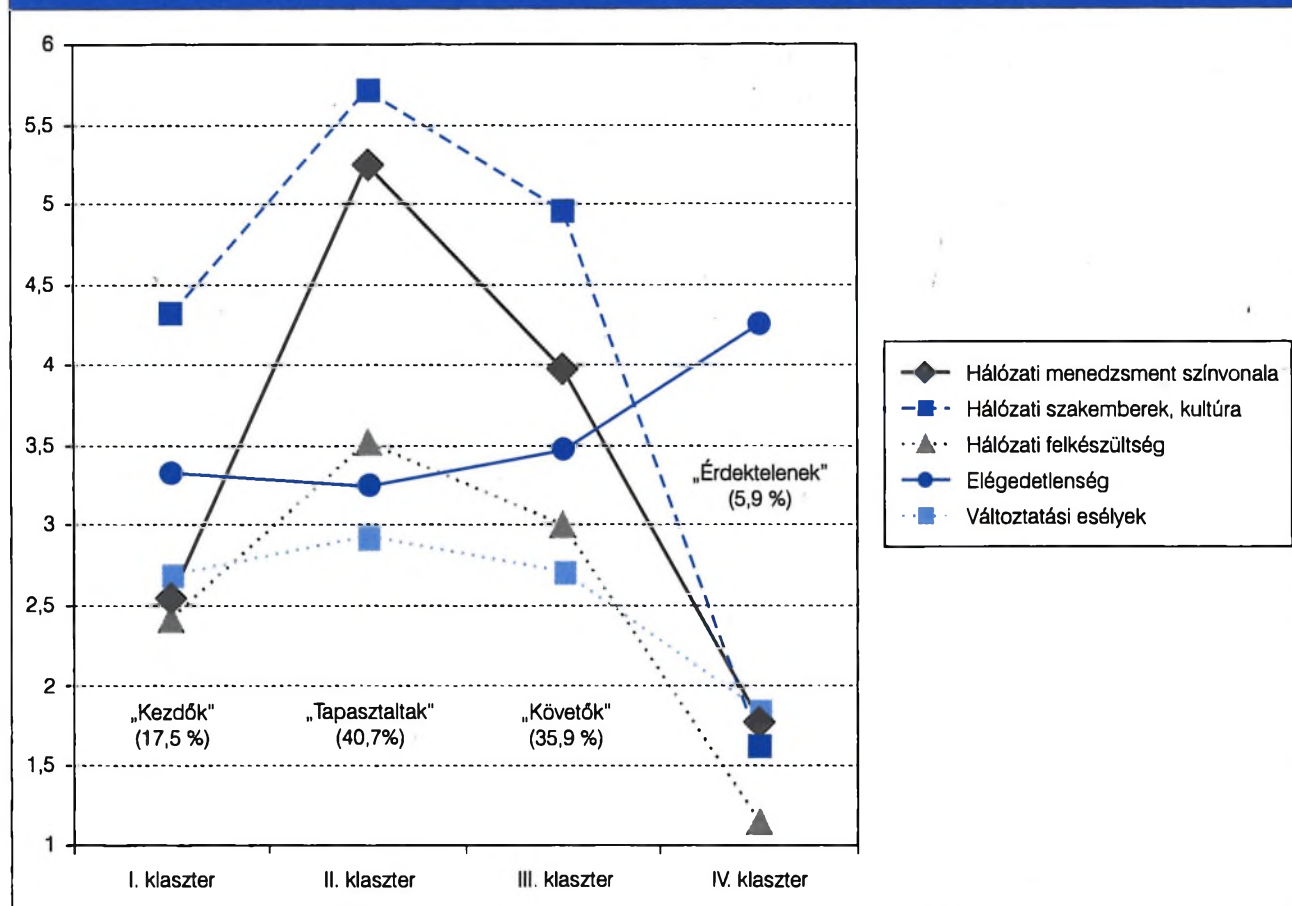
Hálózati potenciál faktorok	Változtatások megítélése		
	I. „Esélyek”	II. „H-igény”	III. „S-igény”
1. „A szervezet hálózati kompetenciáinak színvonala”	0,277 (0,000)		
2. „Hálózati kultúra színvonala”	0,218 (0,003)		- 0,130 (0,077)
3. „Operatív hálózati menedzsment színvonala”		- 0,130 (0,078)	
4. „Informális hálózati kompetencia színvonala”	0,142 (0,053)		
5. „Hálózati monitoring színvonala”			
6. „Konfliktusmenedzsment színvonala”	0,152 (0,038)		
7. „Személyi állomány színvonala”			0,140 (0,040)

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: a táblázatban a Pearson-féle közöségi korrelációk szerepelnek, és zárójelben a szignifikancia szintje (N = 189)

3. ábra

Tipikus szervezetek a hálózati potenciál szempontjából



ködés infrastruktúrájának, folyamatainak adott színvonalát.

Minél több felkészült hálózati szakemberrel rendelkeznek, *annál nagyobb a „puha” – tényezők* (kultúra, egyéb személyi feltételek, vállalat kompetenciái) iránti változtatási igény.

Minél *magasabb színvonalú egy szervezetenél a hálózati kultúra*, annál *kevésbé igénylik a működés „puha” jellemzőinek változtatását* (annál elégedettebbek azokkal).

A hálózati potenciált jellemző 43 változó, illetve az őket helyettesítő 7 komplex mutató alapján elvégeztük a *minta klaszteranalízisét* is, melynek eredményeként legjellemzőbbnek a 4 *klaszterre való felbontás* mutatkozott. A klaszterek jellemzőit a főbb változócsoporthoz alapján, kissé tömörítve az egymással rokonságban levő változócsoporthoz grafikusán (egyfajta profildiógram formájában) a 3. ábra, részletesebben szövegszerűen kifejtve pedig a 4. ábra foglalja össze – ezekre támaszkodva kaphatnak lehetőség szerint találó elnevezést az egyes rétegek.

A hálózati potenciál jellemzői alapján a *szervezetek 4 tipikus csoportját* tártuk fel: kezdők (17,5%), tapasztaltak (40,7%), követők (35,9%), érdektelenek (5,9%)

Hálózat szervezésekor valamennyi potenciális szereplő esetében ennek *konkrét helyi elemzése alapvető fontosságú*, mert az eredményes hálózati működés konszenzuson alapul, és akár csak egyetlen szereplő „kilógása” is a sorból erodálni képes az együttműködést.

Az általunk kidolgozott és a fenti kutatás során *tesztelt vizsgálati módszer* erre alkalmasnak bizonyult.

Számos további izgalmas eredményt is hozott az említett kutatás, de talán már az eddigiekből is leszűrhető, hogy az *eredményes hálózati működés és a szervezeti változtatásokra való készség összefüggése a menedzsment oldaláról alátámasztja azt, hogy a vállalkozói aktivitás – versenyképesség – hálózati működés egymást erősítő tényezők*. A hálózati potenciál pedig a régióban – némileg meglepő módon – nagyobb a vártnál: a vállalkozások tekintélyes

4. ábra

Hálózati kompetenciák az Észak-Magyarországi EU-régióban (2002–06., 189 szervezet)

Klaszter	A szervezetek hálózati működésének jellemzői				
	Hálózati menedzsment színvonal	Hálózati szakemberek, kultúra	Hálózati felkészültség	Jelenlegi szervezet megítélése	
				Elégedettség	Változtatási esély
I. klaszter: (17,5%) „Kezdők”	Alacsony színvonalú, nem személyhez kötött, hiányzik az időközi értékelés, külső infókérés	Van már némi tapasztalat hálózati együttműködésben, a kultúrája fejleszthető	Erős érdekeltség a stabil partneri kapcsolatokban, de gyengék ehhez a meglévő feltételek	Alapvetően elfogadhatónak látják a szervezet működését, legkevésbé a vezetés színvonalát	Szakadékokat érzékelnek a változási igények – esélyek között, főként szervezeti téren
II. klaszter: (40,7%) „Tapasztaltak”	Minden téren kiemelkedő, főként a konfliktusok feloldása, rendszeres kapcsolattartás	Rendelkeznek e téren tapasztalt, megbízható emberekkel, partneri érdekekre ügyelő kultúrával	Minden téren felkészültek, napi gyakorlatuk kielégíti őket	Kevésbé elégedettek, főként a személyzet és a működési folyamatok terén igénylik a változást	Jó esélyt látnak a változtatásokra, kivéve a szervezeti képességeket és a kultúrát
III. klaszter: (35,9%) „Követők”	Általában megfelelő, kiemelkedő az érdekegyeztetés terén	Fejleszthető a hálózati rutin, ehhez van alkalmas szakember is	Elfogadhatónak ítélik, szűk keresztmetszet a hálózati tevékenység tervezése és kontrollingja	Viszonylag elégedettek a szervezeti működés valamennyi fő összetevőjével	Úgy érzik, a szükséges mértékű változásokhoz hiányzik a mozgáster
IV. klaszter: (5,9%) „Érdektelenek”	Gyakorlatilag nem létezik, egyoldalú érdekvényesítésre törekszenek	Nincs ilyen szakember, és a tapasztalat is hiányzik e téren	Minden téren hiányosak a feltételek, még nem készültek fel	Kiemelkedően jónak látják működésüket valamennyi téren, minimális változást vélnek szükségesnek	A minimális mértékű változtatásokat is lehetetlennek ítélik, főként a kultúra és a szervezet terén

hányada számára (II. klaszter = 40,7%) nem ismeretlen terep a hálózati partnerekkel való tartós együttműködés, és csak egy kis hányaduk (IV. klaszter = 5,9%) érdektelen ez iránt.

A bioenergetikai tudásközpont napi gyakorlatában az általunk *ökoenergetikai marketingnek* nevezett területen végzett átfogó kutatások a fentiekben leírtakkal összekapcsolódva az alábbi fő irányokban folynak:

- Hálózati együttműködés gyakorlata, értéklánc – értékhalózat az ágazatban (2003-tól., régiós, agrárgazdasági KKV-k, N = 189)
  - Fogyasztói (lakossági) attitűd, tájékozottság a megújuló energiaforrások terén (2006-tól, országos, N = 598), (lásd: Tamus A.-né és társai, 2006.)
  - Gazdálkodói attitűd, tájékozottság a megújuló energiaforrások terén (2007-től, régiós, N = 586)
  - Energetikai piaci körkép, nemzetközi és hazai trendek (2007-től)
  - Öko-energetikai marketing alapjai (2002-től, ágazati versenyelemzés, marketing mix, fenntartható üzleti modell) (lásd: Dinya L. és társai, 2006.)
- Az eredmények felhasználása* pedig az alábbi területeken történik:

Szaktanácsadó szolgáltatások:

- Makroszinten: kormányzati tanácsadás (FVM, NFÜ)
  - Régiós szinten: fejlesztési stratégiák (NORDA)
  - Mikroszinten: Öko-(bio)energetikai projektek gazdasági megalapozása, Integrációk (hálózatok) szervezése (BIOENKRF Innovációs Klaszter), Társadalmi egyeztetések megtervezése, lebonyolítása
- Szakmai tudatformálás:
- Képzési, továbbképzési programok (KRF)

- Rendezvények, publikációk, Internet
  - Kiadványok, filmek
- További kutatások megalapozása:
- Hazai kooperációban (NKTH-pályázatok, ROP)
  - Nemzetközi szinten (CENCE-program, Interreg IV/C)

## FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- TÖRÖK ÁDÁM: Az új gazdaság (Magyar Tudomány, 2004./2. sz., p. 3–15.)
- PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H.: In Search of Excellence (Harper & Row, Publishers, New York, 1982.)
- PORTER, M. E.: Clusters and the New Economics of Competition (Harvard Business Review, 6/1998., p. 77–90.)
- DINYA LÁSZLÓ – DOMÁN SZILVIA: Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései (in: „A szociális identitás, az információ és a piac”, JATEPress, Szeged, 2004., p. 127–150.)
- MAGDA S. – MARSELEK S.: Észak-Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei (Agroinform Kiadó, Budapest, 2003.)
- DINYA LÁSZLÓ, DOMÁN SZILVIA, FODOR MÓNIKA, TAMUS ANTALNÉ: Az alternatív energiaforrások lakossági megítélése (Marketing & Menedzsment XL. évf. 2006/4 INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49, 49–55 p.)
- DINYA LÁSZLÓ, DOMÁN SZILVIA, FODOR MÓNIKA, TAMUS ANTALNÉ: Ökoenergetikai marketing kihívások (Magyar Marketing Szövetség-Marketing Oktatók Klubjának 12. Országos Konferenciája, 2006. augusztus 24–25, Budapest ISBN 9634208676 CD-kiadvány)

*Dinya László*  
*tanszékvezető egyetemi tanár*  
*Károly Róbert Főiskola,*  
*Marketing és Menedzsment Tanszék, Gyöngyös*