

## **Innovációs együttműködések - beszállító-vevő kapcsolatok**

*Innovation cooperation – supplier-buyer relationships*

PAPP ADRIENN

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet,  
papp.adrienn@uni-miskolc.hu

### Absztrakt

Napjaink üzleti gyakorlatának egyik leggyakrabban előforduló kérdése az üzleti kapcsolatok, hálózatok létezése, működése, hatása a gazdasági folyamatokra, versenyképességre. A business marketingelmélet fejlődése során a tranzakciós marketingről a kapcsolati alapú marketingre terelődött a hangsúly, melyek elkülönítése, paradigmaváltásként jelenik meg. A diadikus üzleti kapcsolatok mélyebb megértése és feltérképezése, hálózati kontextusba való elhelyezése - különösképpen azok, ahol együttműködés és értékteremtés megy végbe – került a középpontba. A tanulmány célja feltérképezni a Magyarországi gépgyártó vállalatok innovációs együttműködésének gyakorlatát. A vizsgálat kitér a vállalatok innovációs gyakorlatára, az együttműködő partnerekre, valamint ezen közös értékteremtések intenzitására is. Megállapításra kerül, hogy a beszállítóval való innovációs együttműködés az egyik legintenzívebb, így a beszállító-vevő kapcsolatokra helyeződik a hangsúly.

*Kulcsszavak: innováció, együttműködés, value co-creation, beszállító-vevő kapcsolatok*

### Abstract

One of the most common issues of today's business practice is the existence and operation of business relationships and networks and impact on the economic processes and competitiveness. During the development of business marketing theory, emphasis was shifted from transaction theory to relationship-based marketing, it is a paradigm shift. Deeper understanding and mapping of dyadic business relationships, placing them in a network context - especially those where co-operation and value co-creation take place - has been at the center. The purpose of the study is to map the practice of innovation co-operation between the Hungarian mechanical engineering companies. The study covers the innovation practices of companies, the cooperating partners, and the intensity of these shared value co-creation. It is established that innovation cooperation with the supplier is one of the most intensive, thus focus is on supplier-customer relations.

*Keywords: innovation, cooperation, value co-creation, supplier-buyer relations*

## 1. Bevezetés

Az országok és vállalatok nemzetközi versenyképessége a tudásalapú gazdasági teljesítményük függvénye. Így nem véletlen, hogy az innováció, az innovációs teljesítmény ismét a középpontban áll. A vállalatoknak át kell gondolniuk az innovációval és az innovációs partnereikkel való kapcsolatukat.

Az elmúlt évek gazdasági és ipari környezetének fejlődése indokoltta a kapcsolati marketing, az együttműködések, és a hálózatok fontosságának és létezésének vizsgálatát. A megfigyelések során kiderült, hogy a beszerzési folyamat döntései összetettek, a döntések kategorizálhatók, a kapcsolati tőke értéke egyre fontosabb (HAKANSSON, 1982). A globalizálódó, növekvő versenyintenzitású piacokon csak a kreatív piaci megoldások, tudás intenzív termékek, hatékonyan működő vállalati szervezetek biztosíthatják a sikert. (COOPER-EDGETT 2009) A nyílt innováció elmélet összekapcsolja és megerősíti ezt a két megállapítást. A nyitott innováció (open innovation) fogalma arra utal, hogy az innováció sokszor másokkal együttműködve hozhat leginkább eredményeket. A közös értékteremtés (value co-creation) koncepció részét képezi az innováció, az együttműködések és a marketing összekapcsolása.

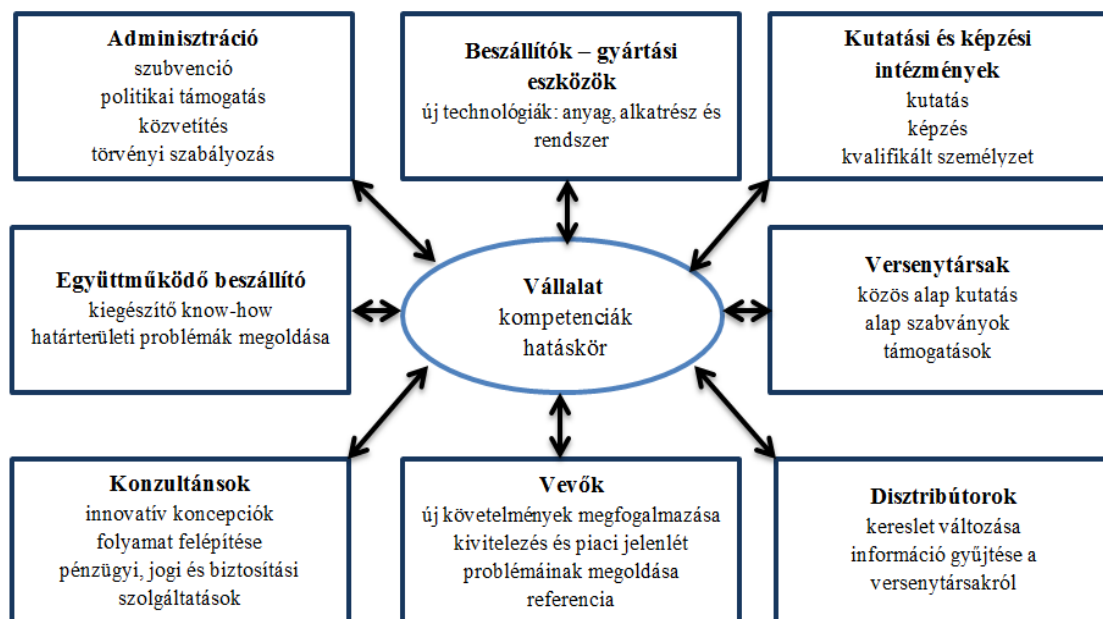
A cikkben bemutatásra kerülő eredmények a doktori disszertációm keretein belül készülő kérdőíves vállalati kutatás elsődleges eredményei. A tanulmány célja, hogy elemezze a magyarországi gépgyártó vállalatok innovációs együttműködési helyzetét, különös tekintettel a beszállítókkal való kapcsolatokat. A vizsgálat kitér az innovációs típusok előfordulására, az innovációs együttműködési partnerekre, és az együttműködések előnyei mellett, az együttműködések gátló és visszatartó tényezőkre.

## 2. Szakirodalom

Az erőforrás-alapú szemlélet szerint, a vállalatok differenciálásának alapja a cég egyedi erőforrás bázisa, amelyek nem utánozhatóak a versenytársak számára. (BARNEY, 1991; DIERICKX-COOL, 1989) Erőforrásoknak tekintjük a készségeket és az immateriális erőforrásokat. (EISENHARDT-MARTIN, 2000; WINTER, 2003) Továbbá egyéb erőforrások is megtalálhatóak a szervezeten kívül, partnerségek és szövetségek képében. (LAVIE, 2006; ZOLLO et al., 2002) Az integráció és együttműködés a külső partnerekkel előnyös lehet a cégek számára az innovációs folyamatban. (GEMÜNDEN et al., 1996) A vállalat be van ágyazva a potenciális partnereinek hálózatába és annak innovációs folyamatába, így az innovációt hálózati szemszögből kell értelmezni. (GEMÜNDEN et al., 1992). A vállalati kompetenciákat megvizsgálva, az innovációt a technológiai kompetencia mellett a hálózati kompetencia is nagyban elősegíti (GEMÜNDEN et al., 2003, PISKÓTI, 2016). Így fontos megvizsgálunk a különböző stakeholderekkel való együttműködések, a közös értékteremtés (value co-creation) hatását az innovációra, innovációs típusokra.

A vállalati kapcsolatok és együttműködések egyfajta vállalati kompetenciának tekinthetők, ugyanis a vállalati kompetenciákat egyes megközelítések szerint két típust különböztethetünk meg: technológiai és hálózati kompetenciáról. (GEMÜNDEN et al., 2003)

12. ábra: Innovációs partnerek és közreműködésük



Forrás: Ritter, T.-Gemünden,H-G.(2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents Journal of Business Research Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755

Az elmúlt évek business marketing szakirodalma leginkább érték alapon vizsgálta az üzleti kapcsolatokat, kiemelve a kapcsolati marketing tényezőit, jellemzőit. Ennek alapján a vállalatok hosszú távú túlélésének, sikerének az alapja, kulcs kérdése a kiemelt vevői érték teremtése. (WOODRUFF, 1997, ANDERSON – NARUS, 1998). De nem egyedül a vevőkkel való kapcsolatok stratégiai jelentőségét hangsúlyozza a szakirodalom, hanem a beszállítókkal való kapcsolatokat is. A kapcsolatok jellege elmozdult a nagyon agresszív, versenyzetető, sok beszállítóval való felszínes kapcsolatokról, a kevesebb beszállítót foglalkoztató, hosszú távú együttműködésre törekvő kapcsolatok felé. Versenyképességet meghatározó kérdés lett a beszállító kiválasztása, a beszállító értékének meghatározása.

A közös értékteremtés, a beszállítóval való kapcsolatok értékének vizsgálata több kutatás alapját képezi. A legtöbb kutatás alapvetően vezetői mélyinterjúkkal, esettanulmányok elemzésével vizsgálja a kapcsolatok hatását az innovációs kimenetelre (TANÉV ET AL., 2009).

Az innovációs célok prioritási sorrendje az új-termékorientált szemléletet tükrözi, leginkább a műszaki jellegű innovációkhoz kapcsolódó eszközcélokkal elérhetőnek. Az innovációs tevékenységek elsősorban a termékinnovációk jelzésére koncentráltak, ugyanakkor láthatóan a termékinnovációk önmagukban már nem elégségesek, megfelelő folyamat-, gyártási innováció, belső megvalósítását garantáló szervezeti rugalmasság, célszerűség, piaci elismertetést garantáló marketinginnovációk nélkül. Napjaink innovációs kihívásainak éppen az a korábbi évtizedek gyakorlatával szembeni újdonsága, hogy időben egyre inkább egybecsúsznak a különböző típusú versenyképességi, s az azt biztosítani hivatott innovációs elvárások. (MOLNÁR-NAGY-PISKÓTI, 2013; PISKÓTI, 2016)

Az innovációmarketing fogalmát megvizsgálva azt mondhatjuk, hogy innovációmarketinget a marketing-rendszer olyan megjelenésének tekintjük, amely az

innovációs folyamat piacorientált, komplex megközelítést kínálja. Ennek keretében a legsikeresebb esetekben integrálja a piacot, a vevőket, célcsoportokat az innovációs folyamatba. (PISKÓTI, 2007) A co-creation koncepció ezt az integrált gondolkodást erősíti, valamint a nyitottságot, mely szerkezeti alap, nem csupán kritérium.

Az elmúlt évek kutatásai középpontjában leginkább a termék- és folyamat innovációk kerültek, (ARMBRUSTER ET AL., 2006; CAMISÓN AND VILLAR-LÓPEZ, 2011) a nem technológiai innovációkkal lényegesen kevesebb kutatás foglalkozott. Ennek oka lehet, hogy a termékinnovációk nem egyszerűen a vállalkozások belső ügyei, hanem egy sokelemű, sokszereplős kooperáció eredményei. Az innováció sikere egyre inkább azon múlik, hogy az adott vállalkozás miként tudja menedzselni kapcsolatait, együttműködéseit egy nyitottabb, erőforrásait kiegészítő folyamatban. E kapcsolatok és azok innovációs hatásainak vizsgálata az elmúlt években számos kutatás témáját adta (CSIZMADIA-GROSZ 2012, RITTER - GEMÜNDEN, 2003).

### 3. Módszertan

A kutatás a nemzetközi és hazai szakirodalomra támaszkodva vizsgálja, hogy a beszállító technológiai és kapcsolati (hálózati) tulajdonságai milyen hatással vannak az innovációs együttműködések szorosságára. A fő kutatási cél egy innovációs beszállítói érték meghatározása, mely segítséget nyújt a vevő vállalat számára a legideálisabb beszállítók, kulcs beszállítói kör meghatározására, előtérbe helyezve az erőforrás alapú és hálózati alapú innovációs érték differenciáló hatását.

Ezen tanulmány a magyarországi gépgyártó vállalatok innovációs gyakorlatának vizsgálatát tűzte ki célul. Az innovációs tevékenységek és a hálózatosodás több elmélet és megközelítés is vizsgálja. A leggyakoribb vizsgálati szempont a területi és szektoronkénti megkülönböztetés. A vizsgálat során egy szektor került fókuszba, elkerülve azt, hogy az eredményeket befolyásolják az eltérő ágazati tulajdonságokból eredő hatások.

A kutatási célok elérésének érdekében kérdőíves megkérdezést végeztem. A mintavétel során a gazdasági ágak közül a gépiparra, pontosabban az alkatrész-gyártásra esett a választás. Ezen iparág azon túl, hogy fontos szerepet játszik a magyar gazdaságban, és hagyományosan jellemzője a hálózatosodás. Az összeszerelő valamint a beszállító vállalatok szoros kapcsolata világszerte jellemző ezen iparágban. Számos alkatrész esetében külső partnerekre hárul a kifejlesztés, a bevezetés, valamint a nyitott innovációs folyamat jellemző az ágazatra. Az alapsokaságot azon nagy- és középvállalkozások képezik, melyek TEÁOR száma 28-30 kezdődnek. A megkeresett vállalatok száma 516 vállalat volt. A kérdőívre 58 válasz érkezett, mely 11,24 %-os válaszadási hajlandóságot mutat. A válaszadó vállalatok mindegyike folytatott valamilyen innovációs tevékenységet az elmúlt öt évben. Az adatgyűjtésre 2018. februárja és április eleje között került sor.

### 4. Eredmények

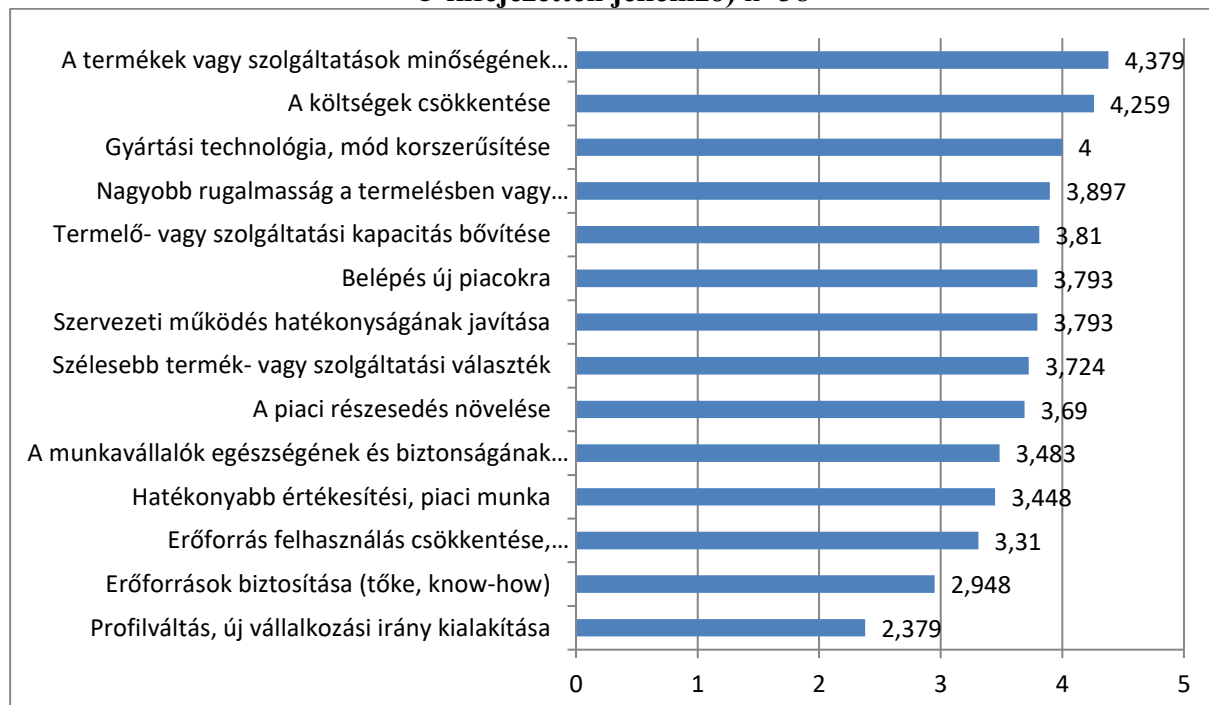
Az elvégzett felmérés eltérő képet adott az innovációs tevékenységet végző vállalkozások vállalati gyakorlatáról. A vállalati innovációs tevékenységekben dominálnak az új termék és szolgáltatás fejlesztések (78%), amelyet a gyártási és folyamat-innovációk követnek (64%). Ezen eredmények nem meglepőek, hiszen tükrözik az elmúlt évek gyakorlatát és kutatási eredményeit, valamint ezen innovációs típusok jellemzik a vizsgált iparágat. Viszonylag ritkán előfordulnak szervezeti innovációk, a vállalatoknak kicsit több, mint egyharmada (36%) folytatott ilyen tevékenységet az elmúlt 5 évben. A vállalatoknál

# A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

megfigyelhető az a tény, hogy az innovációs tevékenységet nem támogató, vagy nem hatékonyan támogató szervezet átalakításokon, fejlesztéseken megy keresztül. Ezen változtatások egyre gyakrabban jelennek meg a vállalatoknál, utat engedve az innovációs együttműködéseknek és a nyílt innovációnak. Különös figyelmet kell fordítani arra is, hogy a marketing és a piaci innovációk a legkevésbé jellemzőek (16%); ritkán épülnek be tudatosan az innovációs gyakorlatokba.

Az innovációs tevékenységek elsődleges célja – ami természetesen az előző adatokból is következik - a termékek és szolgáltatások minőségének javítása, amelyet a költségek csökkentése követ. A célok másik fontos területe a gyártáshoz kapcsolódó újítások, névlegesen a gyártási technológia korszerűsítése, a nagyobb rugalmasság elérése a termelésben, s a termelő- vagy szolgáltatási kapacitások bővítése. Nyilvánvaló, hogy a recesszív gazdasági helyzetet követő egyre növekvő gazdaság megváltoztatta a vállalkozások gyártási kapacitás növeléshez kapcsolódó hozzáállását. A piacon elérendő célok köre, az új piacokra való belépés és a meglévő piacokon növekvő piaci részesedés elérése tercier fontosságú. Hasonlóan fontos célt mutat a szervezeti működés hatékonyságának javítása, mely szintén következik az előző adatokból. A marketingtevékenységek hatékonyságának javítása - a marketing-innovációk elhanyagolása miatt - kevésbé döntő és fontos. Az egészség és a biztonság kérdése nem tartozik az elsődleges fejlesztési célokhoz. Az erőforrásokkal való gazdálkodás és kockázatcsökkentés a prioritási sorrend végére került. Újdonságok keresése vagy profilok megváltoztatása kis mértékben jellemző.

## 2. ábra: Milyen célok vezetnek innovációs tevékenységüket? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző) n=58

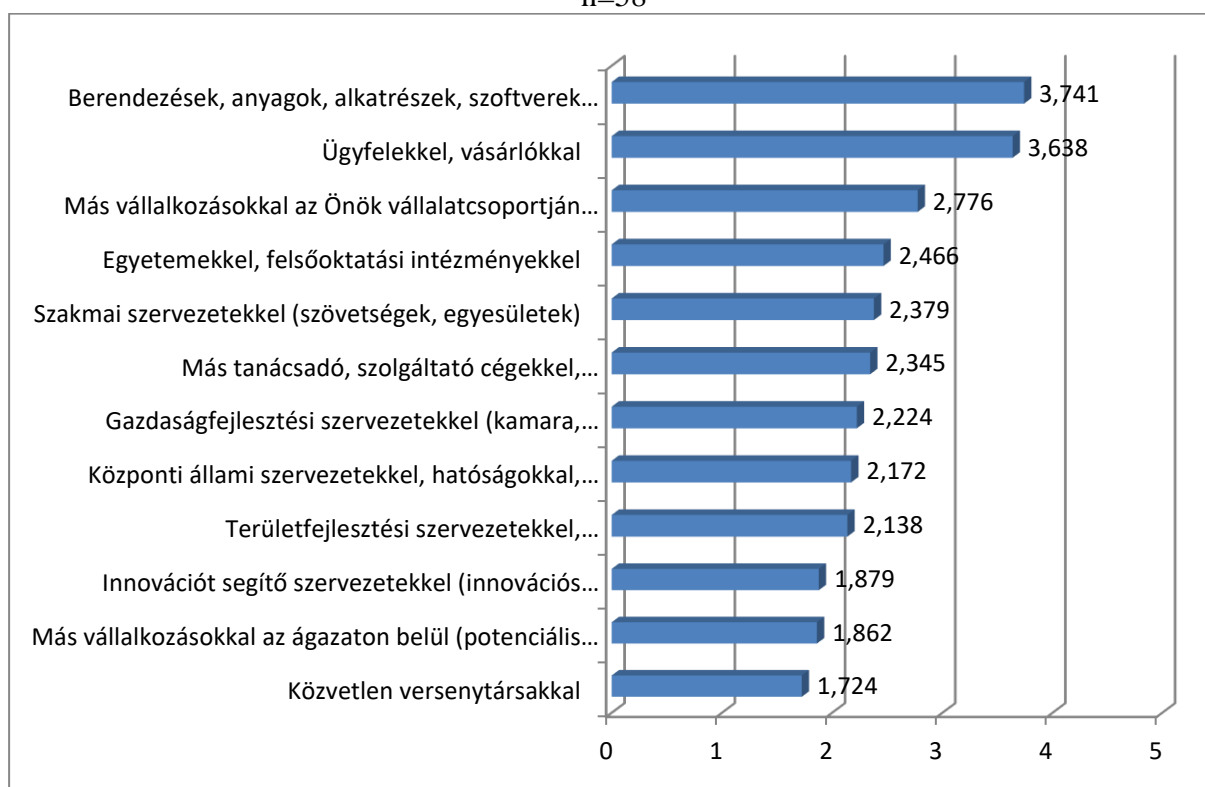


Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok innovációs együttműködések során egyszerre több partnerrel is együtt dolgoznak. A legjellemzőbb, hogy az együttműködések a beszállítókkal és a vevőkkel valósulnak meg. Ez az eredmény nem meglepő, hiszen a már említett kutatások és

szakirodalmak is ezen innovációs partnereknek tulajdonítanak legnagyobb jelentőséget. Ami az eddigi eredményektől némileg eltér, hogy a beszállítókkal való innovációs együttműködés intenzívebb, mint a vevővel való közös értékteremtés. Ez az intenzitási különbség nem jelentős, azonban arra utal, hogy a hatékony beszállítói kapcsolatok a gyakorlatban – ahogy a szakirodalomban is – egyre jelentősebbeké válnak. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a vizsgálat egy adott iparág eredményeit mutatja, így nyilván ez business piaci sajátosság is. Az eredményt erősítik a vállalatok innovációs prioritási céljaik is. Más partnerekkel való innovációs együttműködés ritkán vagy egyáltalán nem jellemzi a magyarországi vállalatok gyakorlatát.

**3. ábra: Az alábbiak közül milyen partnerekkel működnek együtt az innovációs folyamataik, fejlesztéseik során? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző)**  
n=58



Forrás: saját szerkesztés

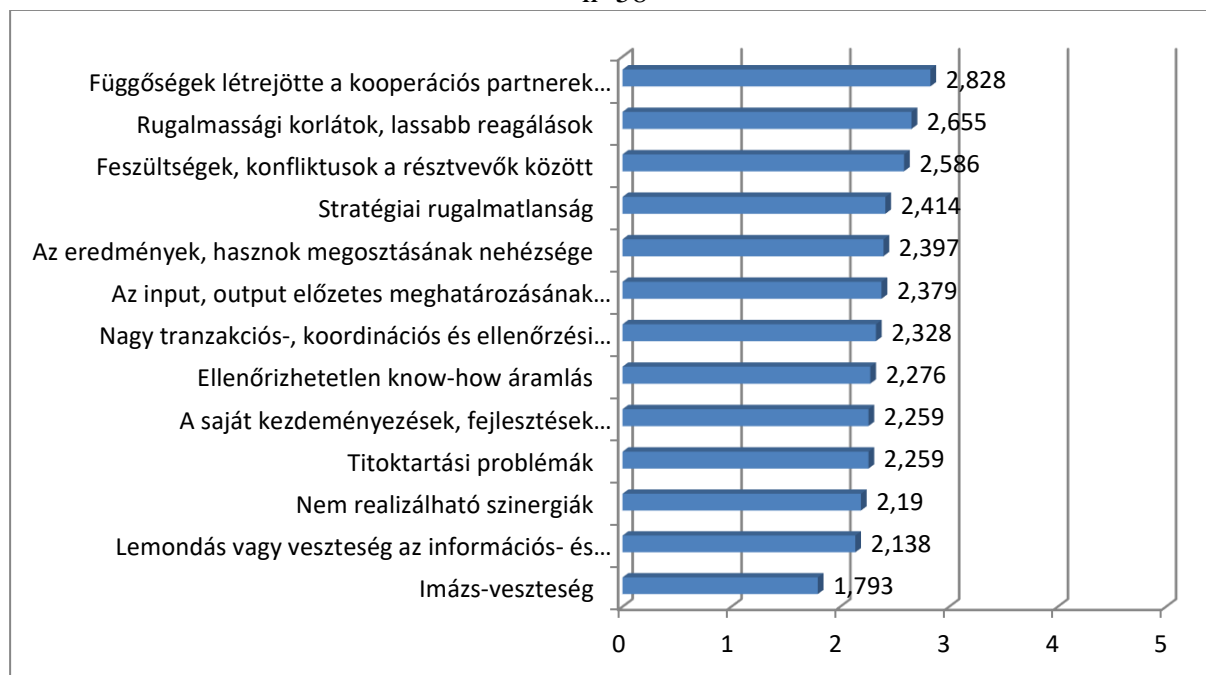
Az innovációs együttműködések hatásának vizsgálata fontos szempont, hiszen a legtöbb kutatás a kapcsolatok előnyeit emeli ki, azonban a kockázatokat, hátrányokat nem. A vizsgálat kitér arra, hogy a magyar vállalkozásoknál mely veszély források jelennek meg leginkább. Általánosságban elmondható, hogy a vállalkozásoknál nem jellemzőek az együttműködésből származó hátrányok, vagy azok veszélye eltölpül az előnyeivel szemben. Egyedül a függőségtől való tartás, félelem kicsit markánsabban jelenik meg. A legtöbb kooperáció során megjelenik ez a fogalom, de talán a beszállító - megrendelő kapcsolatokban említi leggyakrabban a szakirodalom.

Ezen kapcsolatok egyik tulajdonsága, hogyha hatékony együttműködést szeretnének elérni a partnerek, akkor szoros kapcsolatra van szükség. Ezek a kapcsolatok sok erőforrást vesznek igénybe, így a vevők egy, vagy kevés beszállítóval tartják a kapcsolatot. Ennek



hátránya, hogy a vevő egyre inkább a beszállítótól fog függni, és a szállító akadályozhatja a vevő működését (ZSIDISIN- SMITH, 2005).

**4. ábra: Milyen lehetséges veszélyek, hátrányok jelentkeztek leginkább az innovációs kooperációk, együttműködések során? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző)**  
n=58



Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy a beszállítóval való innovációs együttműködések milyen jellegűek. Az adás-vételen túl a beszállítóval való folyamatos információ csere volt a legjellemzőbb (81%). A közös gondolkodás, ötletgenerálás (24%) valamint a kiállításokon való részvétel (17%) kis mértékben jelenik meg. A közös K+F tevékenység (10%) és a szakmai szövetségekkel történő közös munka (10%) a legkevésbé jellemző. Elenyésző mértékben említették a konszignációs készlet kialakítását (3%).

### 5. Következtetések, jövőbeni kutatási irányok

A kutatásom célja, hogy jobban érthetővé és meghatározhatóvá tegyem az innováció létét az üzleti kapcsolatokban. Az IMP szakirodalom már a kezdetekkor megemlítette az innovációs kimenetel jelentőségét a vevő-beszállító kapcsolatokban. (HAKANSSON – SNEHOTA, 1995, WALTER et al., 2001).

A vállalati innovációs tevékenységekben leginkább dominálnak az új termék és szolgáltatás fejlesztések, amelyet a gyártási és folyamat-innovációk követnek, s a szervezeti és marketing innovációk zárják a sort. A vállalatok innovációs együttműködések során egyszerre több partnerrel is együtt dolgoznak, a legjellemzőbb, hogy a beszállítókkal és a vevőkkel való együtt gondolkodás.

A vállalat számára az egyik legfontosabb innovációs partner – a vevő mellett - a beszállító (FENG et al., 2010, PISKÓTI et al., 2013). A hálózati együttműködésekkel foglalkozó kutatások egyre inkább fókuszálnak a vevő-beszállító kapcsolatokra. A legtöbb tanulmány pozitív hatásokról számol be a beszállító bevonásáról a vevői innovációs

folyamatba. A megrendelő cégek innovációs képességei egyre inkább függenek a beszállítóik képességeitől és erőforrásaitól. (NARASIMHAN, 2013). Ezért nagyon lényeges pont a megfelelő beszállító kiválasztása. A kiválasztási folyamatot megkönnyítheti egy értékelő rendszer, mely beszállítókra és kapcsolatokra levetítve megfogalmaz egy beszállítói innovációs értéket. Ehhez szükség van a beszállító vállalat technológiai és hálózati tulajdonságainak az ismeretére, és hogy ezeket a képességeket hogyan tudja használni az együttműködések megvalósulásánál, illetve az egymás erőforrásainak kihasználása, felhasználása hogyan segít hozzá a közös értékteremtéshez, innovációs előre menetelhez, és ez által a versenyelőny megszerzéséhez. A következő kutatási lépésben ennek, a szakirodalom alapján felállított elméleti modellnek a tesztelésére kerül sor.

### **Irodalomjegyzék**

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53 – 65.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S.; Lay, G. (2008): “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”, *Technovation*, 28, pp. 644–657.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.

Camisón, C.; Villar-López, A. (2011): “Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage”, *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 1294–1304.

Cooper R. G. & Edgett S. (2009) Successful Product Innovation: A Collection of Our Best. Product Development Institute Inc., [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)

Csizmadia Z. – Grosz A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. In Bajmócy Z. – Lengyel I. – Málóvics Gy. (szerk.): Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. JATEPress, Szeged, 52–73. o.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504–1511.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105–1121.

Feng, T., Sun, L., Zhang, Y. (2010): The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China, *Industrial Marketing Management* 39, 1384–1394

Gemünden, H. G., Heydebreck, P., & Herden, R. (1992) Technological Interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22(4): 359–376.



## A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

---

- Gemünden, H. G., Heydebreck, P., & Ritter, T. (1996) Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-Tech Industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(5): 449–462.
- Grönroos, C. (2011): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*, 40 240-247.
- Håkansson, H. (Ed.). (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: International Thomson Business Press.
- Lavie, D. (2006) The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource- Based View. *Academy of Management Review*, 31(3): 638–658.
- Narasimhan, R., Narayanan, S., 2013. Perspectives on Supply Network–Enabled Innovations. *Journal of Supply Chain Management* 49, 27-42.
- Piskóti, I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard Business Manager*, N. 9, pp. 32–44.
- Piskóti I. (2016): A business marketing identitása - elméleti, kutatási trendek, az innováció vezérelt modell Vezetéstudomány XLVII:(április) pp. 35-44.
- Piskóti, I.–Nagy, Sz.– Molnár, L (2013): Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje *TÉR-GAZDASÁG-EMBER* (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.
- Ritter, T.-Gemünden, H-G. (2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents *Journal of Business Research* Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755
- Tanev, S., Knudsen, M., Gerstlberger, W. (2009), Value co-creation as part of an integrative vision for innovation management, Special Issue on Value Co-creation, *Open Source Business Review Online Journal*, December: <http://www.osbr.ca/ojs/index.php/osbr/article/view/1014/975>
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relations: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377
- Winter, S. G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991–995.
- Woodruff, R.B. (1997), Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of Academy Marketing Science*, 25, 139-153.

## A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

---

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002) Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13 (6): 701–713.

Zsidisin, G. A., & Smith, M. E. (2005). Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions. *Journal of Supply Chain Management*, 41(4), 44