

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Rácz Béla-Gergely
Sajtos László
Stemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad
Zilahy Gyula

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
irodáknban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LII. ÉVF., MÁRCIUS

2021. 3. szám

TARTALOM

PETŐ DALMA – BUZÁS NORBERT

AZ „UTOLSÓ CSOKI” MÁR TÚL KÉSŐ – SZÜLŐK ÉS GYERMEKEK ELTÉRŐ VÉLEMÉNYE
A GYERMEKEK TÁPLÁLKOZÁSI SZOKÁSAIT ILLETŐEN 2.

GUBÁN ÁKOS – SÁNDOR ÁGNES

A KKV-K DIGITÁLISÉRETTSÉG-MÉRÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI 13.

HARMAT VANDA

FELHASZNÁLÓI TAPASZTALATOK EMMÁVAL,
A VÁSÁRLÁSI ASSZISZTENS CHATBOTTAL 29.

SZANYI-GYENES XÉNIA – ALMÁSI ANIKÓ

A VEZETŐ SZEREPE A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK SIKERESSÉGÉBEN 40.

KÁRPÁTI ZOLTÁN

CSALÁDI VÁLLALATOK PROFESSZIONALIZÁLÓDÁSA – SZISZTEMATIKUS
SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 53.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

AZ „UTOLSÓ CSOKI” MÁR TÚL KÉSŐ – SZÜLŐK ÉS GYERMEKEK ELTÉRŐ VÉLEMÉNYE A GYERMEKEK TÁPLÁLKOZÁSI SZOKÁSAIT ILLETŐEN

THE ‘LAST PIECE OF CHOCOLATE’ IS TOO LATE – INVESTIGATING DIFFERENCES IN PARENTS’ AND CHILDREN’S OPINIONS OF THE CHILD’S EATING BEHAVIOUR

A gyerekek étkezésére számos tényező van hatással, melyek közül a szülők szerepe kiemelkedő. A szerzők kutatásuk során a gyerekek evési magatartását vizsgálták egy sajátos megközelítésből. Kutatásuk fő kérdése az volt, hogy a szülők mennyiben másként ítélik meg gyermekük evési magatartását, mint maga a gyerek? Mindezt a gyerekek BMI-kategóriái szerint szegmentált módon kutatták. Vizsgálódásuk során a DEBQ (Dutch Eating Behavior Questionnaire) gyerekekre adaptált változatát használták fel. A mintát 433 általános iskolás korú gyerek (3-6. osztály) és szülei alkották. A cél egyrészt az volt, hogy a gyerekekre adaptált skála használhatóságát megerősítsék, másfelől pedig az, hogy rávilágítsanak arra, hogy a szülők másként ítélik meg a gyermekük táplálkozási sajátosságait, mint maga a gyermek. Eredményeik azt mutatják, hogy a szülők felülértékelik gyermekeik önmegtartóztató képességét a táplálkozás terén, így feltételezhető, hogy kevésbé veszélyesnek érzékelik az elhízás kockázatát gyermekük vonatkozásában, csak akkor látják be gyermekeik önkontrollproblémáit, ha a gyerekek már elhízta. Másrészt azon szülők, akik tisztában vannak gyermekük gyenge önkontrolljával, megelőzhetik a gyerekek elhízását.

Kulcsszavak: evési magatartás, elhízás, DEBQ, faktoranalízis

Children’s eating habits are affected by a number of factors, and the role of parents is paramount. This research looks at children’s eating behaviour from a specific viewpoint to determine whether the child’s eating behaviour is judged differently by parents and the children themselves. The examination was segmented according to the children’s BMI category. During this investigation, the authors used the Dutch Eating Behaviour Questionnaire, adapted for children. Their sample comprised 433 primary school-aged children (grades 3–6) and their parents. The authors’ aims were to strengthen the usability of the scale adapted to children and to highlight that parents’ and children’s views of the child’s nutritional characteristics are different. The results of the research show that parents overestimate their children’s self-restraint in nutrition, so they can assume that they perceive a lower risk of obesity for their child: they see their children’s self-control problems only if they are already obese. On the other hand, parents who are aware of their child’s poor self-control can prevent them from becoming obese.

Keywords: eating behaviour, obesity, Dutch Eating Behaviour Questionnaire (DEBQ), factor analysis

Finanszírozás/Funding:

A kutatás az EFOP-3.6.1-16-2016-00008 „Intelligens élettudományi technológiák, módszertanok, alkalmazások fejlesztése és innovatív folyamatok, szolgáltatások kialakítása a szegedi tudásbázisra építve” című pályázat finanszírozásával valósult meg.

The research was funded by the EFOP-3.6.1-16-2016-00008 project “Development of intelligent life science technologies, methodologies, applications and development of innovative processes and services based on the knowledge base of Szeged”.

Szerzők/Authors:

Pető Dalma, PhD-hallgató, SZTE, (peto.dalma@eco.u-szeged.hu)

Dr. Buzás Norbert, tanszékvezető, egyetemi docens, SZTE, (buzas.norbert@med.u-szeged.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 08. 06-án, javítva: 2021. 01. 12-én, elfogadva: 2021. 01. 15-én.

This article was received: 06. 08. 2020, revised: 12. 01. 2021, accepted: 15. 01. 2021.

Az elhízás egyre súlyosabb probléma mind a társadalom, mind a gazdaság számára. Egyre több felnőtt és gyerek túlsúlyos, és arányuk fokozatosan nő (OECD, 2017a). Összehasonlítva a jelenlegi és két évtizeddel ezelőtti adatokat, kimutatható, hogy a túlsúlyos gyerekek száma megduplázódott, míg az elhízott serdülőkorban lévő fiatalok száma megtriplázódott (Vazquez & Torres, 2012). Az Európai Unió országai között hazánk az első helyet foglalja el a felnőtt lakosságra vetített obezitási arányt vizsgálva (OECD, 2017b). Ez köszönhető a kevés mozgásnak és a magyar konyha sajátosságainak (sok zsír és szénhidrát használat). Az egészséges életmód alapját képező zöldség- és gyümölcsfogyasztás is igen alacsony Magyarországon (Pfau, Müller, Bács & Bácsné Bába, 2018).

Az elhízás miatti betegségek kezelése az egészségügyi kiadások 5-7%-át teszik ki, de ehhez még az indirekt költségek is társulnak, mint például a kiesett munka, vagy az egészségügyi rendszeren kívüli kiadások (Finkelstein, Ruhm & Kosa, 2005). A hazai egészségügyi kiadásokra fordított adatokat megvizsgálva láthatjuk, hogy itthon is egyre több pénzt költenek el a háztartások erre a célra, ezen belül is főként gyógyszerekre, gyógyászati segédeszközökre és egyéb gyógyászati célú javakra (KSH, 2017). A lakosság (saját bevallása alapján) 52%-a szenved valamilyen krónikus betegségben (KSH, 2015). Egy 2010-ben végzett kutatás szerint a magyar lakosság számára az egészség a legfontosabb érték, azonban a megvalósítás során már hátrébb kerül a fontossági sorrendben, hiszen ebben az esetben csak a 14. helyre került (Hofmeister-Tóth, 2016). Hazánkban inkább a magasabb végzettséggel és jövedelemmel rendelkezőkre, a nagyvárosban élőkre és a nőkre jellemző az egészségtudatosság. Azonban ezek a különbségek egyre kisebbek, minél fiatalabb az illető (Malota, Gyulavári & Bogáromi, 2019).

Az ember egészségi állapotát befolyásoló tényezőket két részre oszthatjuk. A nem befolyásolható kockázati tényezők a velünk született genetikai adottságok, az évek során szerzett tulajdonságok, a nem és a kor. Az általunk is befolyásolható tényező pedig az életmód. Az egészségi állapotot legnagyobb arányban az életmód (~ 40%) határozza meg és csak ezt követik a genetikai tényezők (~30%), a környezeti hatások (~20%) és az egészségügyi ellátás (~ 10%) (Lalonde, 2008). Az életmódbeli tényezők közül a táplálkozás meghatározó az egészségünk szempontjából. Már gyermekkorban kialakulnak étkezési szokásaink, amik befolyásolják későbbi egészségi állapotunkat. A helytelen táplálkozás kihathat egész életünkre, akár meg is rövidítheti azt. Éppen ezért már a gyermekek fiatal korától kezdve figyelmet kell fordítani a megfelelő táplálkozási szokások kialakítására (Huszka & Dernóczy-Polyák, 2015).

Az étkezés jelentős részben fogyasztási döntéseinkre vezethető vissza. Az egészségtudatos táplálkozás tulajdonképpen megfelelő ételek választását jelenti, így a fogyasztói magatartás szempontjából releváns vizsgálati terület. Az egészségtudatosan táplálkozó fogyasztó kiemelt figyelmet fordít a zöldségek és gyümölcsök fogyasztására, és étrendjében követi az egészséges étkezési arányokra vonatkozó ajánlásokat. Azonban sajnos minden korcsoport

táplálkozása eltér az ajánlottól: kevés zöldséget és gyümölcsöt, de sok, energiában gazdag, rosszabb minőségű ételt fogyasztanak (Black, D'Onise, McDermott, Vally & O'Dea, 2017). Az egészségestől eltérő evési magatartás gyakran a tájékozottság hiányából fakad, hiszen sokak számára az egészséges életmód egyet jelent a fogyókúrával, valamint úgy gondolják, hogy a cukor teljes kiiktatása az étrendből egészséges (Gál, Soós & Szakály, 2017).

Az evéshez kapcsolódó fogyasztói döntéseknél különös figyelmet kell fordítani a gyerekek étkezésének tanulmányozására, mivel a korai életkorban rosszul táplált gyerekek a későbbiekben is hajlamosabbak lesznek betegségekre. Különösen veszélyeztetettek az alacsony jövedelmi rétegből jövő fiatalok, akik alacsony tápanyagtartalommal rendelkező ételekkel táplálkoznak. A szülők rákényszerülnek, hogy olcsó és gyorsan elkészíthető ételeket tegyenek az asztalra, amik sokszor magas kalória- és zsírtartalmúak. A tápanyagszegény gyorsételek térnyerése hozzájárul a manapság egyre növekvő, már gyermekkorban kezdődő elhízáshoz, melynek kezelése egyre nagyobb kihívás világszerte (Khatoon, Ahmed & Zubair, 2017; Vazquez & Torres-Iglesias, 2012). Számos krónikus betegség (mint a szív- és érrendszeri betegségek, diabétesz, elhízás) első jelei már gyermekkorban kimutathatók (Black et al., 2017). Ezen kívül pszichológiai betegségek, mint depresszió is társulnak az elhízáshoz, ami még rosszabb életminőséget jelent az illető számára (Vazquez & Torres-Iglesias, 2012).

Ezek alapján elmondható, hogy rendkívül fontos foglalkoznunk a táplálkozással. Különösen igaz ez a gyerekek szempontjából, hiszen ők a jövő fogyasztói és munkavállalói, ezért egészségi állapotunk kiemelt jelentőséggel bír. A fiatalok táplálkozására számos tényező lehet befolyással, az egyik ilyen a szülők hatása. Jelen kutatás nem a szülő-gyerek kapcsolat pszichológiáját kívánja feltárni, hanem egy sajátos területen lévő eltérésekre kívánunk rámutatni

Kutatásunk során a gyerekek evési magatartását vizsgáltuk, egy újszerű megközelítésből. Kutatási kérdésünk az volt, hogy vajon a szülők gyermekükkel azonos módon ítélik-e meg gyermekeik táplálkozási sajátosságait – vagy másként fogalmazva: képesek-e beazonosítani azokat a táplálkozási sajátosságaitat gyerekeiknél, melyeket azok magukról vallanak. Ezeket a különbségeket a BMI szegmenseken elkülönítve is megvizsgáltuk. A vizsgálathoz kérdőíves kutatást végeztünk általános iskolás korú gyerekek és szüleik körében, melynek eredményeit az alábbiakban ismertetjük.

Elméleti háttér

A szülői befolyás meghatározó a gyerekek szempontjából, már egészen csecsemőkorban befolyásolják a későbbi étkezési magatartást. Ez a befolyás pedig koránt sem egyszerű. Egyfelől erős összefüggés figyelhető meg a szülők és gyermekeik táplálkozási attitűdjei között, hiszen azon szülők gyermekei, akik figyelnek az egészséges táplálkozásra maguk is egészségtudatosabbak, jobban érdeklődnek a téma iránt (Scaglioni, Arrizza, Vecchi & Tedeschi,

2011), míg a túlsúlyos anyák gyermekei nagyobb eséllyel válnak maguk is túlsúlyossá (Gibson et al., 2007). A gyermekek annál kiegyensúlyozottabban táplálkoznak, minél több beleszólása van a szülőknek étkezésükre (Böröndi-Fülöp & Szakály, 2010). Másfelől azonban meglepő, hogy minél inkább tiltja és korlátozza a szülő a kisgyermek étkezéssel kapcsolatos önálló döntéseit (azaz például tiltja az édességeket), annál nagyobb eséllyel kezd a gyerek egészségtelenül táplálkozni a későbbiekben. Amint saját döntést hozhat az étkezéséről, az egészségtlenebb, eddig tiltott alternatívát fogja választani akkor is, ha egyébként nem éhes (European Food Council, 2012).

A szülők szerepe a gyermekek étkezésében

Kutatásunk szempontjából különösen fontos azt vizsgálni, hogy a szülők miként ítélik meg gyermekük étkezési magatartását és súlyát, ez a megítélés ugyanis hatással lesz a szülők erre vonatkozó viselkedésére. Egy kutatás szerint (Hong, Peltzer & Jalayondeja, 2017) a vizsgált szülők 48,5%-a alulbecsülte gyermeke súlyát, ami ahhoz vezethet, hogy a valóságnál pozitívabban ítéli meg étkezési magatartását. Azon túlsúlyos és elhízott gyermekek szülei, akik rosszul ítélték meg gyermekük súlyát, alulbecsülték annak evési mennyiségét is, valamint sokkal egészségesebbnek ítélték táplálkozásukat a valóstól. Ezzel szemben azon szülők, akik tisztában voltak gyermekük túlsúlyával, sokkal realitásabban ítélték meg gyermekük táplálkozását és tisztában voltak az elhízás lehetséges következményeivel is (Hong et al., 2017). Ennek ellentéte, amikor a szülők a normál súlyú gyermeket alultápláltnak észlelik és türelmetlenek, ezzel elhízásba hajszolják (Jeffery, Voss, Metcalf, Alba & Wilkin, 2005; Pocock, Trivedi, Wills, Bunn & Magnusson, 2010). Egy görög tanulmány (n=1759) szerint az anyák 83%-a egészségesebbnek gondolta gyermeke táplálkozását a valóságnál (Kourlaba, Kondaki, Grammatikaki, Roma-Giannikou & Manios, 2009). Egy kanadai tanulmány (n=1940) szintén azt találta, hogy a szülők 83%-a érzi úgy, hogy gyermeke egészségesen táplálkozik, ebben az esetben viszont nem vizsgálták a valós táplálkozást. A kanadai nemzeti felmérések alapján az egészségtelen táplálkozás széles körben elterjedt, így arra következtethetünk, hogy ebben az esetben is felülértékelték a szülők gyermekeik táplálkozását (Adamo et al., 2010). Más eredményre jutottak Scott-Andrews és szerzőtársai (2020), akik kutatásuk során a CEBQ (Child Eating Behavior Questionnaire) kérdőívet használva azt találták, hogy a szülők megfelelően észlelték gyermekeik étkezési magatartását, ami a gyermekek BMI és testszír százalékaival összefüggésben volt. Ennek oka az lehet, hogy a kérdőívben az egyes étkezési magatartástípusokat pontosan meghatározták, így a szülők is pontosabban tudták beazonosítani, hogy mi jellemző gyermekeikre (Scott-Andrews, Wengrovius & Robinson, 2020).

A szülők szerepének fontosságához nem férhet kétség, azonban annak hitelességét illetően már támadhatnak kétségek. Találhatunk bizonyos különbségeket aszerint, hogy a gyermekeket vagy a szüleiket kérdezzük arról, hogy kik és miként befolyásolják a gyermekek étkezési magatartását. Kiss és Szakály (2016) kutatásában úgy találta,

hogy a vizsgált középiskolás diákok szerint az anyák szerepe sokkal erősebb, bennük látják inkább az egészséges életmódot támogató személyt, míg az apa szerepe ennél sokkal gyengébb, mégis pozitív. Ennek ellenére a fiatalok csupán 1/3-a véli úgy, hogy az egészséges életmóddal és táplálkozással kapcsolatos kérdéseikre megbízható választ kapnak szüleiktől. Számukra a védőnők és orvosok a hiteles információforrások. Ezen kívül az internet lett a harmadik legfontosabb információs csatorna a fiatalok számára (Kiss & Szakály, 2016). Holczer és Kiss (2019) ezzel szemben azt találta, hogy a szülők szerint nagyon fontos a példamutatás, úgy vélik, hogy az ő felelősségük gyermekük egészséges életmódjának kialakítása. A szülők nem tartják megfelelőnek az iskolai tájékoztatást, inkább a szakorvosok véleményét tartják hitelesnek.

Érdemes említést tennünk a média hatásáról is, hiszen már ebben a korban is könnyen befolyásolhatják az ételválasztási magatartást. A gyermekek egyre több időt töltenek a képernyő előtt, legyen az akár televízió vagy számítógép. Ezzel együtt egyre több reklámmal találkoznak, amik a gyors ételeket népszerűsítik (Vazquez & Torres-Iglesias, 2012). A hirdetőik által használt technikák befolyással bírnak a gyermekek étellekkel kapcsolatos preferenciáira és a gyorsételek fogyasztására buzdítják őket (Boyland & Whalen, 2015). A gyermekek márkapreferenciái már ilyen fiatal korban kialakulnak, ami befolyással lehet a későbbi életükre is (Kásler, 2017).

A szakirodalomban számos vizsgálatot találunk arra vonatkozóan, hogy a szülők és a gyermekek evési sajátosságai miként függenek össze (Kiss & Szakály, 2016; Holczer & Kiss, 2019; Szakály, 2019), azonban arra vonatkozóan hiányosak az ismereteink, hogy adott gyermek és szülője mennyiben eltérően ítéli meg a gyermek étkezési magatartását. Tanulmányunkban ezt a kevésbé kutatott területet igyekezzünk feltárni.

Az evési magatartás vizsgálata

Az elhízás és a kapcsolódó betegségek kezelésében és megelőzésében az evési magatartás számít a legfontosabb tényezőnek (Danielsen, Svendsen, Mæhlum & Sundgot-Borgen, 2013). Az evési magatartás vizsgálata előtt érdemes megjegyezni, hogy az egyes élelmiszerek önmagukban nem egészségesek vagy egészségtelenek, illetve nem érdemes hízoló vagy zsíregető élelmiszerekről beszélni. A hangsúly ugyanis nem magán az élelmiszeren van, hanem az étkezés módján, azaz az evési magatartáson. A súlygyarapodás eredménye egy egyszerű képlet: ha több kalóriát kap a test, mint amennyit eléget, akkor hosszú távon hízni fog (Dovey, 2010). Az evési magatartás vizsgálata magában foglalja az ételek választásával kapcsolatos motivációt, az étkezés gyakorlatát, a diétát, a hozzá kapcsolódó problémákat, mint például az elhízás és az evési zavarok. Célja, hogy segítse a táplálkozással kapcsolatos elhízás és betegségek kezelését és megelőzését (LaCaille, 2013).

A szakirodalomban számtalan különböző evési magatartást (más néven evési stílust) különböztetnek meg, melyek közül kutatásunk szempontjából az alábbi három – talán legszélesebb körben vizsgált – kategória érdekes:

érzelmi evés, visszafogott evés és a „gátlástalan” evés (disinhibition) (Herman & Mack, 1975; Herman & Polivy, 1975; Stunkard & Messick, 1985; van Strien, Frijters, Bergers & Defares, 1986; French, Epstein, Jeffery, Blundell & Wardle, 2012). Az alábbiakban e három étkezési magatartás jellemzőit mutatjuk be. Előjáróban fontos megjegyezni, hogy ezek a különböző evési magatartások (evési stílusok) sajátos viselkedéseket jelentenek, melyek nem kizárólagosak, azaz egy ember többféle evési magatartást is folytathat.

Az érzelmi evés a pszichoszomatikus elméletre támaszkodik, mely szerint azok, akik érzelmek (félelem, harag, szorongás) hatására esznek, nem ismerik fel ezt az ingert, ezért túl sok kalóriát visznek be a szervezetükbe (Kaplan & Kaplan, 1957). Érzelmi evés esetén a személy egy plusz jelentőséget tulajdonít az élelmiszereknek (Dovey, 2010). A túlsúlyos emberek 75%-a küzd ezzel a problémával. Gyakran magas zsír- és cukortartalmú ételeket választanak, ezért általában nagyobb a kockázata a cukorbetegségnek és a szívbetegségeknek (Frayn & Knäuper, 2018). Bár az érzelmek hatása alatt való evés elsősorban a negatív érzelmekhez kapcsolódik, egyes esetekben a pozitív érzelmek okozzák (Ganley, 1989).

Visszafogott evési magatartás esetén az egyén tudatosan visszafogja az élelmiszer-fogyasztást a testsúly csökkentése vagy fenntartása érdekében, ami az anyagszere folyamatok lassulásához és az éhségérzet csökkenéséhez vezet. Ez első ránézésre egy egészségesebb magatartásnak tűnhet, azonban előfordul, hogy az önuralom csökkenésével (például az alkohol vagy a negatív érzelmek miatt), a kognitív önuralom is csökken, és az étkezési viselkedés az ellenkező irányba fordul, ami túlzott táplálékbevitelhez vezet. A visszafogott evés eredményeként az egyén elveszítheti az irányítást az éhség érzete és a telítettség érzés felett, ami érzelmek vagy külső hatásra történő evéshez vezet (Herman & Polivy, 1975).

A gátlástalan evés azt a fajta evési magatartást jelenti, amikor az egyén elveszti az irányítást valamilyen oknál fogva étkezése felett, azaz tudatosan nem kontrollálja táplálékbevitelét és többet eszik, mint amennyit eredetileg szeretett volna. Egy klasszikus példa erre, amikor filmnézés közben sokkal több rágsálni valót eszünk és rengeteg üdítőt megiszunk. Ez azért van, mert a másik cselekvés (ebben az esetben a filmnézés) elvonja a figyelmet, így nem vesszük észre, hogy mennyit eszünk. A külső hatásra történő evés a gátlás elvesztéséhez kapcsolódó étkezési magatartásnak egy speciális formája. A külső hatásra történő evés során a külső környezet határozza meg az étkezési viselkedést, és az élelmiszerek látványa és illata olyan erős reakciót vált ki melynek a fogyasztó nem tud ellenállni, és korábbi szándéka ellenére többet eszik, mint tervezte (Schachter & Rodin, 1974). Ezt az elméletet gyakran kapcsolják az elhízáshoz (Herman & Polivy, 1975).

Az evési magatartással és attitűdökkel számos kutatás foglalkozik, több mérési módszert is kifejlesztettek ennek vizsgálatára. Garner és Garfinkel (1979) *Evési attitűdök tesztjével* (Eating attitude test - EAT) főként az étkezési zavarok vizsgálhatók. Herman és Polivy (1980) *Korlátozás skálájával* azt mérhetjük, hogy az egyén mennyire

tudatosan korlátozza a táplálékbevitelt, hogy ezzel testsúlyát korlátozza. Ez a kérdőív adta a *Háromfaktoros evési magatartás kérdőív* (Three Factor Eating Questionnaire - TFEQ) (Stunkard & Messick, 1985) és a *Holland evési magatartás kérdőív* (Dutch Eating Behavior Questionnaire – DEBQ) (van Strien et al., 1986) alapját. Mindkettő három evési magatartást vizsgál: a TFEQ a kontrollálatlan evést, a kognitív korlátozást és az érzelmi evést különbözteti meg, a DEBQ pedig a visszafogott evést, az érzelmi evést és a külső hatásokra történő evést.

Jelen kutatás során a Holland evési magatartás kérdőív (DEBQ) egy adaptációját használtuk fel. Ezt a kérdőívet 1986-ban van Strien és társai fejlesztették ki. Az eredetileg 46 tételből álló kérdőívet később 33 kérdésre csökkentették, melyet azóta több országban is validáltak (többek között Brazília, Kína, Spanyolország, Franciaország) (Moreira et al., 2017; Wu, Cai & Luo, 2017; Cebolla, Barrada, van Strien, Oliver & Baños, 2014; Bailly, Maitre, Amanda, Hervé & Alaphilippe, 2012) és hazánkban is sikerrel alkalmazták (Ercsey, Dernóczy-Polyák & Keller, 2015; Dernóczy-Polyák & Keller, 2017; Lipták, Huszár & Buzás, 2018).

A kérdőív az evési magatartás három sajátos stílusát vizsgálja egy-egy attitűdskálával. Az érzelmi evés skála az érzelmek (például harag, feszültség, idegesség) táplálkozásra gyakorolt hatását vizsgálja ezáltal beazonosítva, hogy az egyén étkezése során mennyire hajlamos érzelmek hatására dönteni. A *visszafogott evés* skála azt méri, hogy az egyén szándékosan visszafogja-e élelmiszer-fogyasztását a testsúly csökkentése vagy a túlsúly megelőzése érdekében. A harmadik, a *külső hatásra történő evés* skála vizsgálja az egyén éhségérzetétől függetlenül, az élelmiszerekhez kapcsolódó külső ingerek hatására történő fogyasztását (van Strien et al., 1986). Mindezek alapján a DEBQ-skálákkal az egyén evési magatartásának három sajátos stílusát tudjuk beazonosítani, azaz meg tudjuk állapítani, hogy az adott egyénre mennyire jellemző ez a három sajátos evési magatartás. Ez a három evési stílus megfigelgethető a fentiekben bemutatott három sajátos evési magatartás típusnak: visszafogott evés, érzelmi evés és gátlástalan evés.

A DEBQ-kérdőívet már számos nemzetközi kutatás során használták az étkezési magatartás és a BMI (testtömegindex) összefüggéseinek feltárására. Van Strien és szerzőtársai (1985) nők evési magatartását és BMI-indexét vizsgálták kutatásuk során. Pozitív irányú, szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a BMI-index és az érzelmek hatására történő evés, valamint a BMI és külső hatásra történő evés között, azonban a BMI-érték és a visszafogott evés között nem találtak kapcsolatot. Anschutz és szerzőtársai (2009) a BMI-index és az energiabevitel összefüggéseit vizsgálták az étkezési magatartás tükrében. A visszafogott evés és az energiabevitel, valamint BMI között negatív, a külső hatásra történő evés esetén pedig pozitív kapcsolatot találtak. Cebolla és társai (2013) kutatása szintén arra a következtetésre jutott, hogy a visszafogott evés és a testsúlymenedzsment között negatív kapcsolat van, míg a másik két étkezési magatartás negatívan hat rá. Ezek alapján feltételezhető, hogy a külső hatásra történő evés és az

érzelmi evés magasabb kalóriabevitelhez, ezáltal túlsúlyhoz vezet, míg a visszafogott evők sikeresen menedzselik testsúlyukat (Dernóczy-Polyák, Keller & Ercsey, 2017).

Hazai mintán is sikeresen alkalmazták a DEBQ-kérdőívet, beazonosítva az evési magatartástípusokat, és a külső hatásra történő evés esetén három eltérő faktort is megállapítottak: íz, illat és szociális hatás (Dernóczy-Polyák & Keller, 2017).

A kutatási modell és a hipotézisek

Kutatásunk célja volt annak feltárása, hogy a szülők és a gyermekek véleménye mennyiben különbözik a gyermekek táplálkozási szokásainak megítélése során. A kutatást a 62/2018-SZTE számú orvosi etikai engedély alapján valósítottuk meg. A papíralapú kérdőívünket három szegedi általános iskola 3-6. osztályos tanulóinak, illetve az ő szüleiknek juttattuk el. A kérdőíves kutatást kvalitatív kutatás előzte meg a fenti korosztályból néhány diákkal, az elkészült mélyinterjúk alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy elég érettek a kérdőív kitöltéséhez. Az iskolák közül egy belvárosi, egy lakótelepi és egy külterületi általános iskola volt. A kérdőív kitöltése anonim módon történt, azonban minden tanulóhoz és szülőhöz tartozott egy azonosítószám, így a szülő-gyermekek párosokat össze tudtuk párosítani az elemzés során. A kérdőív kitöltését az iskolák 3-6. osztályos diákok és szülei közül 100-100 főt szerettünk volna megkérdezni mind a három iskola alsó és felső tagozatából egyaránt. A rekrutálást addig folytattuk, míg el nem értünk a 600 főt. A kitöltés előtt a szülőkkel beleegyező nyilatkozatot töltöttünk ki, így csak olyanok kerültek a végső mintába, akik beleegyeztek, hogy ők és gyermekeik is kitöltik a kérdéssort. 600 kérdőívből 433 értékelhető, kitöltött kérdőív érkezett vissza. Az összetartozó szülők és a diákok kérdőíve azonos kódszámon futott, így ezek egymással összepárosíthatók voltak. Emiatt alkalmunk adódott arra, hogy a gyermekek és szülei véleményét összehasonlíthassuk egymással.

Az elemzés során arra voltunk kíváncsiak, hogy a mintába került szülők, illetve a gyermekek esetén beazonosíthatók-e az eredeti DEBQ-modellfaktorok, azaz az érzelmi evés, a visszafogott evés és a külső hatásra történő evés faktorok leképezhetők-e az eredeti változókból. Emellett azt is vizsgáltuk, hogy a szülők, illetve a gyermekek között az egyes faktorok esetén van-e szignifikáns különbség, és ha van, akkor milyen módon térnek el a válaszok. Így a hipotéziseink, melyeket teszteltünk, a következők voltak:

- H1.: A DEBQ-modell 3 faktora (érzelmi evés, külső hatásra történő evés, visszafogott evés) beazonosítható a mintán.
 - H1a.: A DEBQ-modell három faktora (érzelmi evés, külső hatásra történő evés, visszafogott evés) beazonosítható a gyermek mintán.
 - H1b.: A DEBQ-modell három faktora (érzelmi evés, külső hatásra történő evés, visszafogott evés) beazonosítható a szülői mintán.
- H2.: A gyermekek és a szülők válaszai között különbségek vannak.

- H2a.: Az érzelmi evés faktor esetén különbség van a gyermekek és a szülők válaszai között.
- H2b.: A külső hatásra történő evés faktor esetén különbség van a gyermekek és a szülők válaszai között.
- H2c.: A visszafogott evés faktor esetén különbség van a gyermekek és a szülők válaszai között.
- H3: A gyermekek és szülők válaszai között a gyermekek BMI-kategóriái szerint más-más különbségek vannak.

Módszertan

Vizsgálódásunk során egy, már korábban validált kérdőív, a DEBQ (Dutch Eating Behavior Questionnaire) (van Strien et al., 1986), valamint a gyerekek vizsgálatára kifejlesztett változatának (DEBQ-C) (van Strien & Oosterveld, 2008) egy általunk készített adaptációját használtuk fel. Az eredeti és a gyerekekre adaptált változatból összesen kilenc állítást használtunk fel a gyermek és a szülői kérdőív esetében egyaránt. Az adaptált kérdőív célirányosan gyermekek étkezési szokásainak felmérésére alkalmas mivel rövidebb, azaz az eredeti DEBQ-skáláknál kevesebb kérdéssel méri ugyanazon három táplálkozási stílust. A modell mind a három faktorához (érzelmi evés, visszafogott evés, külső hatásra történő evés) kapcsolódóan három-három 1-5-ös Likert-skálás állítást választottunk ki. A skálán azt kellett megadniuk a válaszadóknak, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással. A gyermekek esetében az állításuk önmagukra, míg a szülők esetében a gyermekükre vonatkozóan voltak feltéve (1. táblázat).

1. táblázat

A gyermek és a szülői kérdőívbe bekerült DEBQ-állítások

Gyermek kérdőívbe került állítások	Szülői kérdőívbe került állítások
1. Ha szomorú vagyok, vágyom rá, hogy egyek.	1. Ha a gyermekem szomorú, vágyik rá, hogy egyen.
2. Ha magányosnak érzem magam, vágyom rá, hogy egyek.	2. Ha a gyermekem magányosnak érzi magát, vágyik rá, hogy egyen.
3. Ha sokat eszek, odafigyelek, hogy a következő napokban kevesebbet egyek.	3. Ha a gyermekem sokat eszik, odafigyel, hogy a következő napokban kevesebbet egyen.
4. Szándékosan keveset eszem, hogy ne hízzak.	4. A gyermekem szándékosan keveset szokott enni, hogy ne hízzon el.
5. Gyakran megkívánom az ételt, ha látom, hogy mások esznek.	5. A gyermekem gyakran megkívánja az ételt, ha látja, hogy mások is esznek.
6. A finom falatoknak nehezen tudok ellenállni.	6. A gyermekem a finom falatoknak nehezen tud ellenállni.
7. Figyelek arra, hogy zsírszegény ételeket egyek.	7. A gyermekem figyel arra, hogy zsírszegény ételeket egyen.

8. Ha rossz dolgok történnek, vágyom rá, hogy egyik.	8. Ha a gyermekemmel rossz dolgok történnek, vágyik rá, hogy egyen.
9. Ha jó illatú vagy finom ételeket látok, szívesen megkóstolnám őket.	9. Ha a gyermekem jó illatú vagy finom ételeket lát, szívesen megkóstolja.

Forrás: DEBQ alapján saját szerkesztés

Az eredeti modell alapján a 9 kérdéses kérdőív esetében az 1., 2. és 8. állítások az érzelmi evés, a 3., 4. és 7. állítások a visszafogott evés, míg az 5., 6. és 9. állítások a külső hatásra történő evés faktorhoz tartoztak.

A kutatás során az IBM SPSS 20 statisztikai szoftvert, illetve a Microsoft Excel programot használtuk fel az adatok elemzésére, és a hipotézisek tesztelésére. Az elemzés során a leíró statisztikai elemzés mellett főkomponenselemzést, skálázást, átlagtesztet, illetve korrelációs együtthatókat is megvizsgáltunk. A tanulmányunkban a főkomponenselemzés eredményeként létrehozott mesterséges változókat az egyszerűsítés és könnyebb megértés kedvéért faktoroknak fogjuk hívni. A létrehozott faktorok belső konzisztenciáját is megvizsgáltuk, a Cronbach Alfa érték minden esetben eléri a 0,6-ot, ezért elfogadhatónak tartjuk (2. táblázat).

2. táblázat

A létrehozott faktorok belső konzisztenciája

Csoport	Faktor	Cronbach Alfa érték
Gyerek	Érzelmi evés	0,841
	Külső hatásra evés	0,693
	Visszafogott evés	0,670
Szülő	Érzelmi evés	0,874
	Külső hatásra evés	0,670
	Visszafogott evés	0,649

Forrás: saját szerkesztés

A BMI kiszámítása úgy történik, hogy a kilogrammban mért testsúlyértéket elosztjuk a méterben mért magasság értékének négyzetével. Az így kapott értékek a következő 4 kategóriába sorolhatók: sovány (<18.5), normál súlyú (18.5-24.9), túlsúlyos (25.0-29.9) és elhízott (30.0 = >).

Eredmények

A kérdőívet összesen 433, 10 és 14 év közötti gyermek és hozzájuk tartozó szülő töltötte ki. A gyermekek 49 százaléka fiú, míg 51 százaléka lány volt. Közülük 26,9 százalék harmadik, 35,1 százalék negyedik és 28,1 százalék hatodik osztályos tanuló volt. Az ötödikesek aránya a többi évfolyamhoz képest alacsonyabb volt, ők mindössze a minta 9,9 százalékát tették ki. A megkérdezett gyermekek többsége (86%) város lakó, míg 12,3 százalékuk lakik faluban, és mindösszesen három fő tanyán. A gyermekek 83,1 százaléka 3-4-5 fős háztartásban él. 8,2 százalékuk kétfős, míg a fenn-

maradó 8,7 százalék 5-nél több fős háztartásban él. A szülői mintába kerültek 91,1 százaléka édesanya, 0,6 százalékuk pedig nevelőanya volt, míg az édesapák 8,2 százalékos arányban képviseltették magukat a mintában. Közülük a 82 százalék élettársi kapcsolatban (10%) vagy házasként együtt él párjával. A fennmaradó 18 százalék közül vannak, akik egyedülállóak (4,7%), elváltak (11%) vagy házasságban, de nem élnek együtt párjukkal (1,2%), továbbá a mintába került szülők közül egy fő volt, aki özvegy.

A hipotézisvizsgálat eredményei

Az első hipotézis kapcsán azt teszteltük, hogy a DEBQ-faktorok beazonosíthatók-e az általunk megkérdezett minta esetében mind a gyermekek, mind a szülők esetében. Ennek vizsgálatára főkomponenselemzést végeztünk el. Mind a két esetben azonos beállításokat alkalmaztunk (Varimax rotációs eljárás). A 3. táblázat a gyermek, illetve a felnőtt mintán külön-külön lefutott főkomponenselemzés eredményeit foglalja össze. A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mutató, melyből arra következtetünk, hogy van-e értelme háttérstruktúrát keresni a változók között 0,7-es feletti értéket vesz fel mind a gyermek (0,701), mind a felnőtt (0,720) minta esetében.

3. táblázat

A főkomponenselemzés eredményei a gyermek és felnőtt mintákon

	Gyerek	Felnőtt
KMO-mutató értéke	0,701	0,720
Bartlett-teszt sig. értéke	<0,05	<0,05
Kumulált varianciarányad (%)	67,069	66,996
Létrehozott faktorok száma (db)	3	3

Forrás: elemzés saját adatfelvétel alapján

Ebben az esetben érdemes megvizsgálni a Bartlett-tesztet, illetve megnézni, hogy milyen összefüggéseket látunk a mesterséges változók és eredeti változók mátrixában. A Bartlett-teszt szignifikanciaértéke mind a két esetben 0,05 alatti volt, mely azt jelzi, hogy van valamilyen korreláció a változók között. Ez alátámasztja azt, hogy van értelme tovább vizsgálnunk a főkomponenselemzés eredményeit. A Kaiser-kritérium alapján (sajátérték>1) az elemzés mind a két esetben 3-3 mesterséges változót hozott létre az eredeti 9-9 változóból. Továbbá a kumulált varianciarányad, mely az információtartalom-megőrzés mértékét jelenti, mindkét esetben a marketingkutatások küszöbértéke (60%) felett volt, így már csak azt kellett megvizsgálnunk, hogy az egyes faktorokba tömörített változóink megfelelnek-e az eredeti DEBQ-modellnek. Azt kaptuk eredményül, hogy mindkét minta megfelelt ennek, így az eredeti DEBQ-modell három faktorát be tudtuk azonosítani. A faktorok elnevezését és a faktorokba került eredeti változókat a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat

A létrejött faktorok elnevezése és az eredeti változók a két minta esetében

Faktorok elnevezése	Gyermek eredeti változók	Felnőtt eredeti változók
Érzelmi evés	Ha szomorú vagyok, vágyom rá, hogy egyek.	Ha a gyermekem szomorú, vágyik rá, hogy egyen.
	Ha magányosnak érzem magam, vágyom rá, hogy egyek.	Ha a gyermekem magányosnak érzi magát, vágyik rá, hogy egyen.
	Ha rossz dolgok történnek, vágyom rá, hogy egyek.	Ha a gyermekemmel rossz dolgok történnek, vágyik rá, hogy egyen.
Külső hatásra történő evés	Gyakran megkívánom az ételt, ha látom, hogy mások esznek.	A gyermekem gyakran megkívánja az ételt, ha látja, hogy mások is esznek.
	A finom falatoknak nehezen tudok ellenállni.	Ha a gyermekem jó illatú vagy finom ételeket lát, szívesen megkóstolja.
	Ha jó illatú vagy finom ételeket látok, szívesen megkóstolnám őket.	A gyermekem a finom falatoknak nehezen tud ellenállni.
Visszafogott evés	Ha sokat eszek, odafigyelek, hogy a következő napokban kevesebbet egyek.	Ha a gyermekem sokat eszik, odafigyel, hogy a következő napokban kevesebbet egyen.
	Szándékosan keveset eszem, hogy ne hízzak.	A gyermekem szándékosan keveset szokott enni, hogy ne hízzon el.
	Figyelek arra, hogy zsírszegény ételeket egyek.	A gyermekem figyel arra, hogy zsírszegény ételeket egyen.

Forrás: elemzés saját adatfelvétel alapján

Mindezek alapján az első hipotézist, miszerint az eredeti DEBQ-modell faktorai beazonosíthatók a mintánkon, a szülői és gyermek minta esetén egyaránt igazolódott, így összességében a H1 esetében elfogadtuk.

A második hipotézisünk kapcsán azt akartuk letesztelni, hogy a létrehozott mesterséges változókat vizsgálva van-e eltérés a gyermek és felnőtt válaszok között faktoronként külön-külön. Ahhoz, hogy ezt vizsgálni tudjuk először skálázást hajtottunk végre a minimum-maximum módszer segítségével annak érdekében, hogy az értékeink összemérhetők legyenek. Ezt úgy alakítottuk, hogy az összes faktorérték 1 és 5 közötti számértéket vegyen fel, az eredeti változókhoz hasonlóan. Így az eredeti faktorértékek közül a legkisebb 1, míg a legnagyobb 5-ös értéket vett fel, a köztes értékek pedig a két szám közötti (nem feltétlenül egész) számértékké transzformálódtak. Ezután már összehasonlítható változókat kaptunk. A gyermekek és a felnőttek értékeit faktoronként két mintás független átlagteszttel hasonlítottuk össze, továbbá megvizsgáltuk a korrelációs együttthatókat is. A vizsgáltunk eredményeit az 5. táblázat foglalja össze. Az átlagtesztek elvégzése előtt azonban mind a három faktor esetében egyenként

megnéztük az összetartozó szülői és a gyermek faktorok értéke közötti különbségek eloszlását. Ezt azért tartottuk fontosnak, hogy megvizsgáljuk, hogy mekkora a kiugró értékek aránya, ahol a szülői és gyermek válaszok nagyban eltértek, ugyanis ezek nagy aránya torzító hatással lehet az átlagteszt végeredményére. Azt az eredményt kaptuk, hogy mind a három faktorpár esetében a gyermek és a szülői válaszok több mint 80%-a maximum 1,5-tel tért el egymástól (1-5-ös skála esetében). A maximum 1,5-tel eltérő válaszadók aránya az érzelmi evés faktor esetén 88,5%, a külső hatásra történő evés faktor esetén 82,1% és a visszafogott evés faktor esetén pedig 84,6% volt, mely eredményekből körvonalazóik, hogy minimális volt a kiugró értékek aránya. Mivel mind a három esetben 80% feletti volt a „jó viselkedő” válaszok aránya, ezért az átlagteszt alkalmazható, nem torzulnak az eredmények.

5. táblázat

Az átlagteszt eredményei és a korrelációs együttthatók a gyermek és felnőtt faktorok vizsgálatára kapcsán

Faktor elnevezése	gyermek átlag	szülő átlag	átlagteszt t érték	átlagteszt sig. érték	korrelációs együtttható
Érzelmi evés	1.47	1.74	-3.29	0.001	0.298**
Külső hatásra történő evés	3.32	2.87	4.55	<0.001	0.384**
Visszafogott evés	2.20	2.52	-3.01	0.003	0.362**

Forrás: elemzés saját adatfelvétel alapján

Az eredmények alapján az mondható el, hogy a szülők és a gyermekek válaszai között minden faktor esetében szignifikáns különbség mutatkozott, így a H2 hipotézist – minden alhipotézisével együtt – elfogadjuk. A korreláció minden esetben szignifikáns, pozitív irányú, gyenge kapcsolatot mutatott ki az összetartozó faktorok között. Az érzelmi evés és a visszafogott evés esetében a szülők összességében jobban egyet értettek az állításokkal, mint gyermekeik, ugyanakkor a gyerekek a külső hatásokat magasabbra pontozták a szüleikhez képest. Ez azt jelenti, hogy a szülők a gyermekeik véleményével összevetve inkább úgy gondolják, hogy gyermekeik odafigyelnek, hogy ne egyenek zsíros ételeket, vagy ne egyenek túl sokat (visszafogott evés), továbbá szerintünk gyermekeik hajlamosabbak arra, hogy rossz kedv esetén ételhez nyúljanak (érzelmi evés), miközben kevésbé gondolják úgy, hogy a gusztusos, jó illatú ételeknek nem tudnak ellenállni gyermekeik (külső hatásokra történő evés). Ugyanakkor azt is érdemes megemlíteni, hogy a gyermekek és a szülők ugyanazoknak a faktoroknak adtak magasabb pontokat. Mind a két csoport egyetértett abban, hogy a külső hatások vannak legnagyobb hatással a gyermekek fogyasztására, a visszafogott evés kevésbé jellemző a gyermekek táplálkozásában, illetve mind a szülők, mind gyermekek

egyaránt úgy gondolták, hogy a rossz kedv nincsen jelentősebb befolyással táplálkozásukra.

Ezután a H3 hipotézishez kapcsolódóan megvizsgáltuk ugyanazokat a különbségeket mind a négy BMI-szegmensnél, majd átlagoltuk az egyes szegmensek közötti különbségeket. A mintában a BMI-szegmensek alapján 36 gyerek sovány, 254 normál súlyú, 58 túlsúlyos és 23 elhízott. Az eredményeket a 6. táblázat mutatja.

6. táblázat

Az eredmények BMI-szegmensek alapján

	Érzelmei hatására történő evés (Gyermekek átlaga mínusz szülők átlaga)	Külső hatásra történő evés (Gyermekek átlaga mínusz szülők átlaga)	Visszafogott evés (Gyermekek átlaga mínusz szülők átlaga)
sovány	-0,02	0,15	-0,21
normál súly	-0,12	0,20	-0,05
túlsúly	-0,19	-0,05	0,09
elhízott	-0,52	-0,60	0,42
Össz.	-0,14	0,11	-0,01

Forrás: saját szerkesztés

Csak az elhízott gyermekek esetében mutatkozott szignifikáns különbség a szülők és a gyermekek értékelése között mindhárom tényező esetében, így a H3 hipotézist csak részben fogadjuk el. Érzelmi evés esetén -0,52 volt a különbség, ami azt jelenti, hogy a gyermekek szignifikánsan alacsonyabban értékelték az érzelmeik (például szomorúság) befolyását arra, hogy evési vágyuk alakuljon ki. Vagyis a szülő szerint a gyermek hajlamosabb az érzelmi evésre, mint amennyit a gyermek magáról gondol. A különbség -0,6 volt a külső hatásra történő evésnél, ami szintén hasonló különbséget jelez, vagyis a szülő úgy érzi, hogy gyermeke inkább elcsábul, mint ahogy azt a gyerek érzi. A visszafogott étkezés esetén +0,42 a különbség, ami azt jelzi, hogy a gyermekek úgy érezték, sokkal jobban viszza tudják fogni étkezésüket, míg szüleik szerint sokkal kevésbé képesek erre.

Bár a különbségek sokkal kisebbek voltak, hasonló különbségeket tapasztalhatunk a túlsúlyos gyermekeknél, míg a normál súly és a sovány esetén az ellenkezőjét találjuk mind a külső, mind pedig a visszafogott étkezés során. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a normál súlyú és az sovány gyermekek gyakrabban engednek a külső csábításnak és kevésbé hajlamosak a visszafogott evésre, mint a szüleik gondolják.

Az eredmények alapján elmondható, hogy az evési magatartás vizsgálatoknál fontos a vizsgált személyek (jelen esetben gyermekek) testsúlyát is figyelembe venni. Jelen kutatás során különbség figyelhető meg a 4. táblázat (BMI szerinti bontás nélküli) és 5. táblázat (BMI szerinti bontás) eredményei között. A BMI szerinti bontás nélkül az eredmények a normál testsúlyúak eredményeivel vannak összhangban, azonban az elhízottak esetén egészen más

figyelhető meg – ez következménye a minta összetételének is, melyben a normál súlyúak többségben voltak

Következtetések

Kutatásunk során a gyermekek táplálkozási sajátosságait vizsgáltuk a DEBQ-módszer segítségével. Központi célunk egyrészt az volt, hogy a gyermekekre adaptált skála használhatóságát megerősítsük, másfelől pedig arra kerestük a választ, hogy a szülők másként ítélik-e meg a gyermekük táplálkozási sajátosságait, mint maga a gyermek. A szülők és gyermekek megítélésben mindhárom vizsgált dimenzió mentén különbség mutatkozott. Általánosban a szülők a gyermekekhez képest felülértékelték azokat visszafogott evési magatartását és alul értékelték a külső hatásra történő evés jelentőségét, míg az érzelmei hatására történő evést mind a gyermekek, mind szüleik kevésbé jellemzőnek vélték. Érdemes azonban megjegyezni, hogy ez az általános eredmény csak a sovány és normál testsúlyú szegmensekre volt igaz, a többi BMI-szegmensben ettől eltérő sajátosságokat tapasztaltunk.

Elméleti következtetések

A legjelentősebb eltérés az elhízott gyermekek esetén mutatkozott. Ezek a gyermekek a szüleikhez képest alacsonyabban értékelték a külső hatásra, illetve az érzelmei hatására történő evési magatartásukat, míg magasabban értékelték visszafogott evési képességüket. Mindezt úgy foglалhatjuk össze, hogy az elhízott gyermekek magasabb önkormányt gondolkodnak magukról, mint szüleik róluk. Ezen eredmények egyik értelmezése az lehet, hogy a szülők reálisabban látják az elhízott gyermekek önkormánytljának gyengeségeit, mint maguk a gyermekek, vagyis az elhízott gyermekek maguk sokkal kevésbé ismerik be önuralom-problémáikat, mint a szüleik. Érdekes lehet azonban egy másik értelmezés is, miszerint a szülők már csak akkor látják be gyermekeik önkormánytproblémáit, ha azok már elhíztak. Megfigyelhető, hogy minél nagyobb túlsúllyal rendelkezik a gyerek (azaz minél magasabb BMI-kategóriába került), a szülő annál gyengébbnek érzi gyermeke önkormánytlját. Vajon valóban az elhízott gyermekek önkormánytlja gyengébb, míg a normál súlyúaké erősebb és ezt a tendenciát a szülők reálisan látják, vagy a szülők egészen egyszerűen a gyermek súlya alapján ítélik meg annak önkormánytlját és nem veszik észre, ha gyermekük gyenge önkormánytlja miatt potenciálisan nagy eséllyel rendelkezik arra, hogy a későbbiekben elhízottá váljon.

Menedzseri következtetések

Ebből adódóan eredményeink figyelemfelkeltők, ugyanis úgy tűnik a szülők (tévesen) felülértékelték gyermekeik önmegtartóztató képességét a táplálkozás terén, így egyszerűsített feltételezhetjük, hogy kevésbé veszélyesnek érzékelik az elhízás kockázatát gyermekük vonatkozásában, ha az még nem rendelkezik túlsúllyal. Ezek alapján érdemes lenne a gyermekek egészséges táplálkozását célzó kommunikáció során nagyobb hangsúlyt fektetni arra, hogy a szülők figyelmét felhívjuk a gyermekekkel kapcsolatos önkormánytlra vonatkozó álláspontjaik felülvizsgálatára és

ennek segítségével megakadályozni, hogy a jelenleg még normál testsúlyú gyerekek a jövőben elhízzanak.

Másrészt ha a szülők tisztában vannak gyermekük gyenge önkontrolljával a táplálkozás terén, akkor már normál súly esetén is érdemes lenne közbelépniük, és az egészségtudatos étkezés felé terelni gyermeküket, hogy megelőzzék az elhízást.

A kutatás korlátai és a jövőbeli kutatási irányok

A BMI egy széles körben használt és elfogadott mérési módszer az elhízás megállapítására, azonban mindenképpen szem előtt kell tartani alkalmazásának limitációit: a BMI fals eredményt mutathat egy izmosabb személy esetén. Ezen esetek kiküszöbölésére a derék-csípő arány mérése lehet megfelelő módszer a BMI mellett, ami a hasi elhízást méri. Kutatásunk korlátja, hogy a mintába túl sok normál testsúlyú gyermek került be, valamint nem vizsgáltunk egyéb befolyásoló tényezőket, mint például az anyagi helyzet vagy a szülők táplálkozási attitűdjei. Egy jövőbeli kutatás során érdemes lenne e tényezőket is vizsgálni, hiszen befolyással lehetnek az eredményekre. Valamint érdemes lehet a vizsgálatot egy speciális, csak magas BMI-kategóriájú gyerekeket és azok szüleit tartalmazó mintán lefolytatni

Felhasznált irodalom

- Adamo, K. B., Papadakis, S., Dojeiji, L., Turnau, M., Simmons, L., Parameswaran, M., Cunningham, J., Pipe, A. L., & Reid, R. D. (2010). Using path analysis to understand parents' perceptions of their children's weight, physical activity and eating habits in the Champlain region of Ontario. *Paediatrics & Child Health*, 15(9), 33–41.
<https://doi.org/10.1093/pch/15.9.e33>
- Anschutz, D. J., Van Strien, T., Van De Ven, M. O. M., & Engels, R. C. M. E. (2009). Eating styles and energy intake in young women. *Appetite*, 53(1), 119–122.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2009.03.016>
- Baicy, K. (2005). Can food be addictive? Insights on obesity from neuroimaging and substance abuse treatment and research. *Nutrition Noteworthy*, 7, 1–7.
<https://escholarship.org/uc/item/8482x2b5>
- Bailly, N., Maitre, I., Amanda, M., Hervé, C., & Alaphilippe, D. (2012). The Dutch Eating Behaviour Questionnaire (DEBQ). Assessment of eating behaviour in an aging French population. *Appetite*, 59(3), 853–858.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.08.029>
- Black, A. P., D'Onise, K., McDermott, R., Vally, H., & O'Dea, K. (2017). How effective are family-based and institutional nutrition interventions in improving children's diet and health? A systematic review. *BMC Public Health*, 17(1), 818.
<https://doi.org/10.1186/s12889-017-4795-5>
- Boylend, E. J., & Whalen, R. (2015). Food advertising to children and its effects on diet: review of recent prevalence and impact data. *Pediatric Diabetes*, 16(5), 331–337.
<https://doi.org/10.1111/pedi.12278>
- Böröndi-Fülöp N., & Szakály Z. (2010). Milyen tényezők befolyásolják a fiatalok táplálkozását? In Csépe A. (ed.), „Új Marketing Világrend” – MOK XVI. Országos Konferencia Tanulmánykötet (pp. 271-281). Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola.
- Cebolla, A., Barrada, J. R., van Strien, T., Oliver, E., & Baños, R. (2014). Validation of the Dutch Eating Behavior Questionnaire (DEBQ) in a sample of Spanish women. *Appetite*, 73, 58–64.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2013.10.014>
- Danielsen, K. K., Svendsen, M., Mæhlum, S., & Sundgot-Borgen, J. (2013). Changes in Body Composition, Cardiovascular Disease Risk Factors, and Eating Behavior after an Intensive Lifestyle Intervention with High Volume of Physical Activity in Severely Obese Subjects: A Prospective Clinical Controlled Trial. *Journal of Obesity*, 2013, 1–12.
<https://doi.org/10.1155/2013/325464>
- Dernóczy-Polyák A., Keller V. & Ercsey I. (2017). Evési magatartás vizsgálata a DEBQ skála alapján komplex megközelítésben, avagy az evési stílusok és a háttérváltozók közötti kapcsolat vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 50-61. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/802/677>
- Dernóczy-Polyák, A. & Keller, V. (2017). Klaszterképzés evési magatartás alapján – Fókuszban a generációk. *Vezetéstudomány*, 48(3), 28-38.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.03.03>
- Dovey, T. M. (2010). *Eating Behaviour*. London: McGraw-Hill Education.
- Ercsey I., Dernóczy-Polyák A. & Keller V. (2015). Étkezési stílusok Magyarországon - Az evési magatartás mérési módszerei. In Biró-Szigeti Sz., Petruska I., Szalkai Zs., Kovács I., & Magyar M. (eds.), *Marketing hálózaton innen és túl – Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete* (pp. 177-187). Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- European Food Information Council (2012). *Parental Influence On Children's Eating Habits*. Retrieved from <https://www.eufic.org/en/archive/article/parental-influence-on-childrens-food-preferences-and-energy-intake>
- Finkelstein, E. A., Ruhm, C. J. & Kosa, K. M. (2005). Economic Causes and Consequences of Obesity. *Annual Review of Public Health*, 26(1), 239–257. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.26.021304.144628>
- Frayn, M. & Knäuper, B. (2018). Emotional Eating and Weight in Adults: a Review'. *Current Psychology*, 37(4), 924–933.
<https://doi.org/10.1007/s12144-017-9577-9>
- French, S. A., Epstein, L. H., Jeffery, R. W., Blundell, J. E., & Wardle, J. (2012). Eating behavior dimensions. Associations with energy intake and body weight. A review. *Appetite*, 59(2), 541–549.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.07.001>
- Gál T., Soós M. & Szakály Z. (2017). Egészségtudatos táplálkozással kapcsolatos fogyasztói insight-ok

- feltárása netnográfiaival. *Vezetéstudomány*, 48(4), 46–54.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.04.07>
- Ganley, R. M. (1989). Emotion and Eating in Obesity: A Review of the Literature. *International Journal of Eating Disorders*, 8(3), 343–361. [https://doi.org/10.1002/1098-108X\(198905\)8:3<343::AID-EAT2260080310>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1098-108X(198905)8:3<343::AID-EAT2260080310>3.0.CO;2-C)
- Garner, D. M., & Garfinkel, P. E. (1979). The Eating Attitudes Test: an index of the symptoms of anorexia nervosa. *Psychological Medicine*, 9(2), 273–279. <https://doi.org/10.1017/s0033291700030762>
- Gibson, L. Y., Byrne, S. M., Davis, E. A., Blair, E., Jacoby, P. & Zubrick, S. R. (2007). The role of family and maternal factors in childhood obesity. *The Medical Journal of Australia*, 186(11), 591–595
<https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.2007.tb01061.x>
- Herman, C. P., & Polivy, J. (1980). Restrained eating. In Stunkard, A. J. (ed.), *Obesity* (pp. 208–225). Philadelphia: Saunders.
- Herman, C. P., & Mack, D. (1975). Restrained and unrestrained eating. *Journal of Personality*, 43(4), 647–660.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1975.tb00727.x>
- Herman, C. P., & Polivy, J. (1975). Anxiety, restraint, and eating behavior. *Journal of Abnormal Psychology*, 84(6), 66–72.
<https://doi.org/10.1037/0021-843X.84.6.666>
- Hofmeister-Tóth, Á. (2016). Fogyasztói értékek, trendek és magatartás: Korreferátum Töröcsik Mária: A fogyasztói magatartás új tendenciái című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, 47(4), 26–29.
- Holczer A.J.&Kiss V.Á.(2019).Aszülőiegeszsegutadatosag és az étkezési preferenciáik vizsgálata a gyermekkor elhízás tükrében. *Táplálkozásmarketing*, 6(2), 27–38.
<https://doi.org/10.20494/TM/6/2/3>
- Hong, S. A., Peltzer, K., & Jalayondeja, C. (2019). Parental misperception of child's weight and related factors within family norms. *Eating and weight disorders. EWD*, 24(3), 557–564.
<https://doi.org/10.1007/s40519-017-0399-4>
- Huszka P. & Dernóczy-Polyák A. (2015). Táplálékok legyen egészséged – ételiszter fogyasztási szokások vizsgálata a fiatalok körében. In Bíró-Szigeti Sz., Petruska I., Szalkai Zs., Kovács I., & Magyar M. (eds.), *Marketing hálózaton innen és túl - Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete* (pp. 155–165). Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Jeffery, A. N., Voss, L. D., Metcalf, B. S., Alba, S., & Wilkin, T. J. (2005). Parents' awareness of overweight in themselves and their children: cross sectional study within a cohort (EarlyBird 21). *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 330(7481), 23–24.
<https://doi.org/10.1136/bmj.38315.451539.F7>
- Kaplan, H. I. & Kaplan, H. S. (1957). The psychosomatic concept of obesity. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 125, 181–201.
- Kásler, T. (2017). Application of the Child Eating Behavior Questionnaire in Hungary. In Bánya E., Lányi B., & Töröcsik M. (eds.), *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás* (pp. 521–531). Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.
- Kásler, T. (2019). Eating Behaviors Of Preschool-Aged Children – Gender-Linked Differences. *Táplálkozásmarketing*, 6(2), 13–26.
<https://doi.org/10.20494/tm/6/2/2>
- Khatoun, S., Ahmed, A., & Zubair, M. (2017). Bmi; Dietary Practices of School Going Children and Their Bmi May Predict Future Health Hazards. *Professional Medical Journal*, 24(9), 1392–1397.
<https://doi.org/10.17957/TPMJ/17.3938>
- Kiss V. & Szakály Z. (2016). A szülők hatása a középiskolás diákok egészségtudatos táplálkozására. In Fehér A., Kiss V. Á., Soós M., & Szakály Z. (eds.), *Hitelesség és értékorientáció a marketingben* (pp. 659–668). Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Kourlaba, G., Kondaki, K., Grammatikaki, E., Roma-Giannikou, E., & Manios, Y. (2009). Diet quality of preschool children and maternal perceptions/ misperceptions: the GENESIS study. *Public Health*, 123(11), 738–742.
<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2009.10.005>
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2015). Európai lakossági egészségfelmérés, 2014. *Statisztikai Tükör*, 29(9). <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/elef14.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2017). Az egészségügyi kiadások alakulása Magyarországon 2010–2015. *Statisztikai Tükör*, 2017.03.21. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/eukiadasok1015.pdf>
- LaCaille L. (2013). Eating Behavior. In Gellman M.D., & Turner J.R. (eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. New York: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_1613
- Lalonde M. (1974). *A new perspective on the health of Canadians. A working document*. Ottawa: Government of Canada. <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>
- Lipták L., Huszár S., & Buzás N. (2018). Evési magatartás vizsgálata fiatal felnőttek körében – különös tekintettel az eltérő testsúllyal rendelkező fogyasztói csoportokra. In Józsa L., Korcsmáros E., & Seres Huszárik E. (eds.), *A hatékony marketing - EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 781–792). Komárom: Selye János Egyetem.
- Lockwood, G. B. (2007). The hype surrounding nutraceutical supplements: Do consumers get what they deserve? *Nutrition*, 23, 771–772.
<https://doi.org/10.1016/j.nut.2007.07.004>
- Macht, M. (2008). How emotions affect eating: a five-way model. *Appetite*, 50(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2007.07.002>
- Malota E., Gyulavári T. & Bogáromi, E. (2019). „Az vagy, amit megeszel” - a hazai fogyasztók

- egészséges táplálkozással kapcsolatos percepciói és attitűdjei. *Vezetéstudomány*, 50(1), 80-88.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.08>
- Moreira, G. S. X., Mota, D. C. L., Lorenzato, L., Kakeshita, I. S., Costa, T. M. B., & Almeida, S. S. (2017). Transcultural Adaptation Procedures for the Dutch Eating Behavior Questionnaire (DEBQ) for Brazil. *Avaliação Psicológica*, 16(4), 426–435.
<https://doi.org/10.15689/ap.2017.1604.12793>
- OECD (2017a). *Obesity*. Update 2017.
- OECD (2017b). *OECD Health Statistics* 2017.
- Ogden, C. L., Carroll, M. D., Curtin, L. R., McDowell, M. A., Tabak, C. J., & Flegal, K. M. (2006). Prevalence of overweight and obesity in the United States, 1999–2004. *JAMA*, 295(13), 1549–1555.
<https://doi.org/10.1001/jama.295.13.1549>
- Pfau C., Müller A., Bács Z. & Bácsné Bába É. (2018). Az egészséges táplálkozás szerepe és jelentősége. *Táplálkozásmarketing*, 5(1), 49-63. http://taplakozasmarketing.com/wp-content/uploads/04_Pfau-et-al_Az-eg%C3%A9szs%C3%A9ges-t%C3%A1pl%C3%A1lkoz%C3%A1s-szerepe-%C3%A9s-jelent%C5%91s%C3%A9ge.pdf
- Pocock, M., Trivedi, D., Wills, W., Bunn, F., & Magnusson, J. (2010). Parental perceptions regarding healthy behaviours for preventing overweight and obesity in young children: a systematic review of qualitative studies. *Obesity Reviews : An Official Journal of the International Association for the Study of Obesity*, 11(5), 338–353.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2009.00648.x>
- Scaglioni, S., Arrizza, C., Vecchi, F., & Tedeschi, S. (2011). Determinants of children's eating behaviour. *American Journal of Clinical Nutrition*, 94(6), 2006–2011.
<https://doi.org/10.3945/ajcn.110.001685>
- Schachter, S., & Rodin, J. (1974). *Obese humans and rats*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Scott-Andrews, K. Q., Wengrovius, C., & Robinson, L. E. (2020). Parents accurately perceive problematic eating behaviors but overestimate physical activity levels in preschool children. *Eating and Weight Disorders: Studies on Anorexia, Bulimia and Obesity, Preprints*, 2020(May), 1–9.
<https://doi.org/10.1007/s40519-020-00926-3>
- Stunkard, A. J., & Messick, S. (1985). The three-factor eating questionnaire to measure dietary restraint, disinhibition and hunger. *Journal of Psychosomatic Research*, 29(1), 71–83.
[https://doi.org/10.1016/0022-3999\(85\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0022-3999(85)90010-8)
- Szakály Z. (2019). Fogyasztói trendek a táplálkozásban, különös tekintettel a fiatal korcsoportra. *Magyar Tudomány*, 180(5), 749-762.
[https://doi.org/10.1016/0022-3999\(85\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0022-3999(85)90010-8)
- van Strien, T., & Oosterveld, P. (2008). The children's DEBQ for assessment of restrained, emotional, and external eating in 7- to 12-year-old children. *International Journal of Eating Disorders*, 41(1), 72–81.
<https://doi.org/10.1002/eat.20424>
- van Strien, T., Frijters, J. E. R., Bergers, G. P. A., & Defares, P. B. (1986). The Dutch Eating Behavior Questionnaire (DEBQ) for Assessment of Restrained Emotional, and External Eating Behavior. *International Journal of Eating Disorders*, 5(2), 295–315. [https://doi.org/10.1002/1098-108X\(198602\)5:2<295::AID-EAT2260050209>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1098-108X(198602)5:2<295::AID-EAT2260050209>3.0.CO;2-T)
- van Strien, T., Frijters, J. E., Roosen, R. G., Knuiman-Hijl, W. J., & Defares, P. B. (1985). Eating behavior, personality traits and body mass in women. *Addictive Behaviors*, 10(4), 333–343.
[https://doi.org/10.1016/0306-4603\(85\)90029-2](https://doi.org/10.1016/0306-4603(85)90029-2)
- Varga-Hatos K. & Karner, C. (2008). A lakosság egészségügyi állapotát befolyásoló tényezők. *Egészségügyi Gazdasági Szemle*, 46(2), 25-33. <https://weborvos.hu/adat/egsz/2008maj/25-33.pdf>
- Vázquez, F. L. & Torres, A. (2012). Behavioral and Psychosocial Factors in Childhood Obesity. In Sevil Ari Yuca (Ed.), *Childhood Obesity* (pp. 143-166). London: IntechOpen.
- Wu, S., Cai, T., & Luo, X. (2017). Validation of the Dutch Eating Behavior Questionnaire (DEBQ) in a sample of Chinese adolescents. *Psychology, Health & Medicine*, 22(3), 282–288.
<https://doi.org/10.1080/13548506.2016.1173712>

A KKV-K DIGITÁLISÉRETTSÉG-MÉRÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI OPPORTUNITIES TO MEASURE THE DIGITAL MATURITY OF SMES

A digitális forradalom időszakában a cégek eredményességéhez elengedhetetlen a megfelelő informatikai háttér, illetve technológiai tudás, ahol a digitális átalakulás sikere függ a digitális érettségtől. Ennélfogva a tanulmány célja a digitális érettség definiálása, egy modell kialakításának elméleti megalapozása, keretrendszerének bemutatása, amely segítségül szolgál a kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára, hogy felmérhessék, hol is tartanak a digitalizációban (mennyire fejlett a digitális erőforrásrendszer, digitális szemlélete), illetve, hogy gyorsabban és hatékonyabban tudjanak reagálni a környezeti változásokra. A létrehozott modell, a digitális érettség technikai architektúrája (DÉTA) az erőforrás-alapú elméletre (dinamikus képességek elmélete), az érettségi modellekre és a KKV-k vezetésével kapcsolatos vizsgálatokra épül. A kialakított modell egy dinamikus modell, melynek célja a menedzsment támogatása stratégiai, digitális és szervezeti fejlesztések során. A modell IT- és szervezeti dimenzióra bontható, amely hat főkomponenst és 28 alkomponenst tartalmaz. A tanulmány fő célja a komponenssúlyok meghatározása egy fuzzy modell megalkotásához.

Kulcsszavak: digitalizáció, digitális érettségi modell, KKV, fuzzy eljárás

In the digital revolution, the appropriate IT infrastructure and technological knowledge are essential for companies' success, where the success of the digital transformation depends on digital maturity. The aim of the study is to define digital maturity, the theoretical foundation of the digital maturity model, and present a framework for SMEs to understand where they are in digitalisation (how advanced their digital resource system and digital approach are) to respond faster and more efficiently to environmental changes. The created model, the Digital Maturity Technical Architecture construction, is based on dynamic capabilities theory, graduation models and SMEs' management challenges. The model is a dynamic model to support management in their strategic, digital and organisational development; it is divided into IT and organisational dimensions, including six components and 28 subcomponents. The ultimate goal of the study is to determine the component weights to create a fuzzy model.

Keywords: digitalisation, digital maturity model, SMEs, fuzzy method

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Gubán Ákos, főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, (guban.akos@uni-bge.hu)
Sándor Ágnes, egyetemi tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem, (sandor.agnes@uni-bge.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 08. 01-én, javítva: 2020. 10. 15-én, elfogadva: 2020. 12. 23-án.

This article was received: 01. 08. 2020, revised: 15. 11. 2020, accepted: 23. 12. 2020.

A világ és a társadalom rendkívüli ütemben változik és a technológiát/technikát nem lehet kikerülni, mivel annyira összefonódik a mindennapi életünkkel. Emiatt szükség van képzett alkalmazottakra, a jelenlegi alkalmazottak (tovább) képzésére, a készségek és képességek folyamatos fejlesztésére, valamint a hiányosságok felderítésére (Ulas, 2019). Ezt támasztja alá a jelenlegi koronavírus-járványhelyzet is, aminek hatására szinte néhány hét leforgása alatt kialakult új üzleti környezet jelentősen felgyorsította a különböző ágazatokban tevékenységet végző

szereplők digitális átállásának szükségességét. Nem jelentenek kivételt ez alól a gazdaság gerincét jelentő KKV-k sem, akiknek még inkább kulcsfontosságú, hogy lépést tartsanak a technológia/technika fejlődésével. Ehhez fontos, hogy a vállalatvezetők, illetve a döntéshozók ismerjék fel az alkalmazási lehetőségeket, valamint pontosan fogalmazzák meg az elérendő célokat és azok ütemezését (Kilimis, Zou, Lehmann, & Berger, 2019; Mallász, 2017).

Régóta folyik a vita arról, hogy vajon az információ-technológia gyakorol-e valamiféle hatást a vállalat teljesít-

ményére. Az informatika és az azzal kapcsolatos tényezők vizsgálatát nagymértékben bonyolítja, hogy az informatikai eszközök fejlődése folyamatos és szakadatlan (Tippins & Sohi, 2003). Az IT és a cég közötti teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára az erőforrás-alapú elmélet (Resource-based View – RBV) az egyik leghasznosabb perspektíva (Barney, 1991). Az IT erőforrás-alapú nézete rávilágít arra, hogy a cégek az informatikai erőforrások alapján megkülönböztethetik magukat, és a dinamikus képességek fejlesztése hozzájárul a KKV-k teljesítményéhez és növekedéséhez (Liang, You & Liu, 2010).

Ahhoz, hogy fel tudják mérni a cégek, hol is tartanak a digitális fejlődésben, segítséget nyújtanak a digitális érettségi modellek (továbbiakban DÉM). A cégeknek ezzel tisztában kell lenniük, mert korábban az IT csak háttértámogató, másodlagos eszköznek tűnt, viszont az utóbbi években tapasztalható, hogy nagymértékben befolyásolja a belső és külső vállalati folyamatokat, amelyek hatással vannak a cég teljesítményére. Az elmúlt pár évben számos érettségi modellt alkottak, amelyek a digitális érettség meghatározó tényezőit vizsgálták. A KKV-k esetében ezek a modellek leginkább az par 4.0-hoz kapcsolódnak.

A fentiek alapján célunk egy digitális érettségi mérőszám megalkotása, melynek elméleti megalapozását és keretrendszerét mutatja be a tanulmány. A modellalkotásnál különböző érettségi modelleket vizsgáltunk meg, majd ezek együtteséből megalkottuk a DÉTA keretrendszerét, amely hat főkomponenst tartalmaz.

Ez abban segít a KKV-knak, hogy megfelelő döntéseket tudjanak hozni fejlődésük elősegítéséhez, ugyanis a jobb digitális érettségi szint növeli a versenyelőnyt.

Elméleti keretek

A digitalizáció értelmezése a XXI. században

A digitalizációt a különböző szakirodalomokban eltérő módon használják. Különböző aspektusban elemzik, így nincs egyetértés a meghatározásában, hiszen ez nagyban függ a használat kontextusától. Már a bináris konverzió (továbbiakban konverzió, digitisation), a digitalizáció és a digitális átalakulás kifejezések használata is zavaros. Az egyes fogalmak értelmezését tovább nehezíti, hogy a kifejezések egy része az idő múlásával megváltozott, eltűnt, vagy ma már teljesen más értelmezésben használatosak.

Tehát fontos a kontextus, azaz hogy technikai vagy üzleti szemszögből tekintünk ezekre a fogalmakra, ezért érdemes különbséget tenni technikai és üzleti digitalizáció között (1. ábra).

A konverzió alatt a termékek és szolgáltatások digitális átalakítása, illetve ebből eredő találmányok értendők. Ide értendő, ha egy analóg formátumban (pl. bakelit) rögzített zenei terméket digitális formába öntenek (analógról digitális formába történő átváltás folyamata). Lényegében bináris leképezést alkalmazunk a konverzió során. Például RGB színskálán a vörös szín digitalizációja technikai értelemben C9 hexadecimális számrendszerben, így függvényyszerű kapcsolat jön létre a jelölések között (Unruh & Kiron, 2017; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola, 2017; Gartner, 2018; Legner et al., 2017; Oxford English Dictionary, 2018). Ugyanakkor Ross (2017) szerint a konverzió magában foglalja az üzleti folyamatok egységesítését is. Általában ez nem más, mint megadott időnkénti mintavételek állapotsorozatával történő helyettesítése az eredeti folyamatnak (pl. analóg hanglemezzel). Ez utóbbinak a kezelése IT-eszközökkel sokkal egyszerűbb és gyorsabb, azonban nem ad teljesen valós képet a rendszerről.

Az előzővel ellentétben a digitalizáció az üzleti életben használatos fogalom, amely újonnan létrehozott üzleti modelleket, folyamatokat foglal magában, melynek során a digitalizált termékekből származó előnyöket próbálják kihasználni. Sok üzleti vezető azt gondolja a digitális szóról, hogy egy fejlettebb konverzió, például a mobiltechnológiákkal kapcsolatos felhasználói élmény fokozása a műveletek javítása érdekében, de a digitálissá válás ennél többet jelent (Ross, 2017). A digitalizáció tulajdonképpen a digitális üzleti tevékenységbe való átmenet (Gartner 2017).

Lényegében a digitalizálás emberek és dolgok hálózatba szervezése, valamint valós és virtuális világok konvergenciája, amelyet az információs és kommunikációs technológia (továbbiakban IKT) tesz lehetővé, mely az elkövetkező évtizedekben az innováció leghatékonyabb mozgatórugójává válik (Kagermann, 2015). A vállalatok digitalizálás nélkül nem tudnak személyre szabni szolgáltatásokat. Digitálisnak lenni nem csupán a mobilalkalmazások bevezetését jelenti, hanem a digitális funkciókat hozzá kell kapcsolni az egyes termelési és szolgáltatási értékláncok jelenlegi részeihez, továbbá be kell illesz-

1. ábra



Forrás: Unruh & Kiron (2017) alapján átdolgozva

ni a termékek tervezési szakaszaiba (Decker & Jørsfeldts, 2017; Ross, 2017). A KKV-knak is ezekbe az összetett folyamatokba kell integrálódniuk, amelyekben kulcsfontosságú szerepet játszik a sebesség, az időzítés és a gyors alkalmazkodás képessége.

IKT-eszközök a versenyképességben az erőforrás-alapú elmélet megközelítésében

Amennyiben a KKV-k továbbra is versenyben szeretnének maradni, lépést kell tartaniuk a technológia/technika fejlődésével, hiszen Tarutė és Gatautis (2014) kimutatták, hogy az információs és kommunikációs technológia hatással van a KKV-k jövedelmezőségére, növekedésére, piaci értékére, társadalmi és környezeti teljesítményére és elégedettségére.

Ráadásul ebben a technológiaorientált környezetben a dinamikus képességekkel rendelkező cégek képesek felülvizsgálni és átkonfigurálni erőforrásaikat, rutinjait, hogy megfeleljenek a gyorsan változó környezethez. Azonban kérdéses, hogy a kisvállalkozások mennyire képesek ilyen kritikus képességeket fejleszteni, és biztosítani jövőbeni versenyképességüket (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Parida, Oghazi, & Cederge, 2013). Ez az elmélet a dinamikus képesség szemléletén alapul, amely kiterjeszti a cég erőforrás-alapú nézetét, és arra összpontosít, hogy a vállalatok képesek-e célzottan megváltoztatni erőforrás-alapjukat, hogy növeljék a környezettel való alkalmasságukat, és biztosítsák fennmaradásukat. Ezek a dinamikus képességek a készségekben, folyamatokban, eljárásokban, szervezeti struktúrákban, döntési szabályokban jelennek meg, amelyek segítenek átformálni a képességeiket. Számos tanulmány kimutatta, hogy a dinamikus képességek fejlesztése hozzájárul a KKV-k teljesítményéhez és növekedéséhez (Nagyné & Gubán, 2019; North, Aramburu & Lorenzo, 2019).

A cég digitális pozíciója a szervezeti informatikai képességek függvénye (Aral & Weill, 2007). Erre a megállapításra jutott (Ravichandran, 2018) is, mivel modelljében az informatikai kompetenciát már a vállalat digitális platformok létrehozásának képességeként írja le. Ezek a vállalat további digitalizálásához és az információs technológiák hatékonyabb kihasználásához járulnak hozzá. Brynjolfsson & Hitt (1998) szerint a számítógépesítés önmagában nem növeli automatikusan a termelékenységet, csupán lényeges eleme a szervezeti változások szélesebb rendszerének. Gelei & Schubert (2006) is hasonlóképpen vélekedik, azaz a vállalat birtokában lévő információs rendszer csak akkor válik a versenylőny forrásává, ha az adatbázisokat tudatosan használják, és adatai elérhetővé válnak az alkalmazottak számára (adatvezérelt vállalat).

Érdemes megjegyezni, hogy sok cég – nemcsak KKV – esetében a magas minőségű számítástechnikai, esetleg IT-háttér nem feltétlen jelentett piaci előnyt, hiszen nemcsak az fontos, hogy „mink van”, hanem az is, hogy azt milyen minőségben és hatékonysággal használjuk ki. Ezekből látszik, hogy a kialakítandó érettségi modellben nem elegendő kizárólag az IT-erőforrások minőség vizsgálatát, hanem ezeket a környezetükben célszerű vizsgálni.

IT-oldalról a KKV-k és a nagy szervezetek között jelentős különbségek léteznek. Egyrészt a KKV-k kevésbé tekintenek az IKT-ra, mint kommunikációs eszközre, másrészt kevesebb forrásuk van az IKT-beruházásokra (Antlová, 2009). A KKV-k gyakran csak az információfeldolgozás (adminisztráció) eszközeként használják az információs technológiákat, alábecsülve ezek szerepét, mint a tudás vagy a stratégiai előnyök megosztásának eszközt (Ramdani, Chevers & Williams, 2013). Lényeges, hogy a kevésbé bonyolult struktúra előnyükre is válhat, ami rugalmasságot biztosít a változásokhoz (Consoli, 2012). A KKV-k nem összevethetők a nagyobb cégekkel, hiszen jobban korlátozzák a külső környezetük, sokkal érzékenyebbek a környezeti erőforrások elérhetőségére, továbbá az üzleti folyamataik is egyediek és kevésbé formalizáltak (Neirotti & Raguseo, 2017).

A fentieket összegezve a VRIO (Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Organization) modell (Barney, 2001) keretrendszere szerint az informatika nem biztosít fenntartható versenylőnyt az IT-eszközök replikációja miatt. Ha a cég a legfejlettebb informatikai alkalmazásokkal rendelkezik, de nincs jól képzett alkalmazott a szervezetben, akkor ezek a lehetőségek nem jelentenek semmilyen előnyt. Az IKT és az emberierőforrás-integráció, valamint az IKT szervezeti beágyazódása javítja a versenylőnyt. Ez az integráció jelenti a stratégiai erőforrást a vállalat számára. Ügyelni kell, hogy ezek a technológiák gyorsan fejlődnek, amely az IKT-ban lévő tudást és eszközöket elavulttá teheti. Ez az IKT-kompetenciák állandó frissítését igényli, ezzel biztosítva a kompetencia állandó megújítását, és a versenylőny fenntartását (Nagyné, Gubán & Kóloszár, 2018; Ong & Ismail, 2008).

A digitalizálás kiterjed a vállalat üzleti partnereire, azokkal való együttműködésre is. A kisvállalatok számára ez lehetőséget hordoz magában (Chikán, 2003). Az e-business az egyik ilyen, amellyel a virtuális térben gyorsan és költségkímélő módon képesek új partnerekre szert tenni határokon nélkül (Papp, 2005). A kisvállalkozások egyre inkább „mikro-multinacionális vállalatokká” válnak a digitális platformok használatával (például eBay, Amazon), amelyeken keresztül kapcsolatba léphetnek más országbeli ügyfelekkel és beszállítókkal. Még a legkisebb vállalkozások is globálisan születhetnek (Manyika et al., 2016).

Fontos megjegyezni, hogy ezeknek a technológiáknak stratégiai szerepük van, ugyanis a változások mértékét, illetve sebességét befolyásolják.

Érettségi modellek típusai

Az érettség fogalmát először Phillip Crosby fogalmazta meg 1979-ben, mint „teljes, tökéletes vagy kész állapot”-ot (Tarhan, Turetken & Reijers, 2016). Mettler (2009) ezzel szemben úgy határozta meg, mint egy speciális képesség fejlesztését, vagy egy célzott siker elérését az indulástól a várt szakaszig. Előrehaladást jelent egy adott képesség demonstrálásában vagy a cél elérésében, a kezdeti és a kívánt, vagy általában előforduló végső szakasz között (Mettler, 2011).

A vizsgálatunkban e kettő hibrid változatát alkalmazzuk. Az első egy statikus, az elvárásoknak teljes mérték-

ben megfelelő állapotot fogalmaz meg, míg a második egy dinamikus meghatározás, mely állapotváltozások folyamatát jelenti. Céljainkhoz nem elegendő egy statikus helyzet, az érettségnek az adott szakmai környezet minőségi elvárásaihoz történő megfeleltetése is fontos.

Az első képesség-érettség modellt az 1980-as években dolgozták ki a Carnegie Mellon Egyetemen, ami leginkább a szoftverek fejlesztésével kapcsolatos folyamatok minőségi elemzéseire fókuszált, mely mutatók, attribútumok, karakterisztikák és sémák készletei alapján vizsgálja az adott terület fejlődését (Laposa & Nyikos, 2018; Gaál, Szabó, & Obermayer-Kovács, 2009).

Az érettségi modellek az általános kvalitatív modellre épülnek és lehetővé teszik a vállalat jelenlegi helyzetének felmérését, értékelését, valamint segítenek, hogy mely területeket kell fejleszteni, támogatják az előrehaladás nyomon követését és irányt mutatnak az átalakulás elkezdésében (North, Aramburu, & Lorenzo, 2019; Mosallaeipour, Nazerian & Ghadirinejad, 2018).

Az érettség kifejezés az érettségértékelési modellek esetében legtöbbször a folyamatra, az objektumra, vagy az emberi képességre fókuszál. A folyamatok esetében lényeges, hogy az mennyire meghatározott, és mennyire hatékony. Az objektum esetében pedig, hogy milyen mértékben éri el az előre meghatározott kifinomultsági szintet, végül az emberi képességek mennyire képesek a munkaerő hatékonyságot növelni (Mettler, 2011).

Érettségvizsgálat szempontjából megkülönböztethetünk leíró, előíró és összehasonlító modelleket. A leíró modellek célja az aktuális helyzet, állapot felmérése, melyek nem tartalmazznak a jövőre vonatkozó iránymutatásokat. North, Aramburu & Lorenzo (2019) tanulmányára alapozva Blatz et al. (2018), Grossman (2018) és Morais et al. (2010) a folyamatokra összpontosít, míg Catlin et al. (2015) a szervezeti rendszerre fókuszál. A vizsgálatainkban ez a szemlélet fontos, de nem kielégítő, modellünkben biztosítani kell az adott környezeti helyzetre vonatkozó egzakt érettségi mértéket, a módszerrel és értékkel együtt.

Az előíró modellek figyelembe veszik, hogyan lehet a kívánt érettségi állapotot elérni és előkészítik a változásokhoz szükséges terveket. A szakirodalomban különböző irányból közelítik meg az érettség javítását. Például Wiesner et al. (2018), Mittal et al. (2018) és Trung Pham (2010) a folyamatokra összpontosít, Rubel et al. (2018) az üzleti modellre fókuszál, Adamik & Nowicki (2018), Valdez-de-Leon (2016), valamint Warwick Manufacturing Group (2017) a szervezeti rendszerre, míg Evans (2017) a képességekre összpontosít (North, Aramburu, & Lorenzo, 2019).

Az összehasonlító modellek fókusza tágabb, mint az előző két modellnek. Lehetővé teszik különböző szervezetek, földrajzi területek, ágazatok tulajdonságainak, eredményeinek összehasonlítását múltbeli adatok alapján (Laposa & Nyikos, 2018). Lichtblau et al. (2015) folyamatokra, Remane et al. (2017), Westerman, Bonnet, Ferraris & McAfee (2012) szervezeti rendszerre, Bain & Company (2016) képességekre fókuszál (North, Aramburu, & Lorenzo, 2019). Ez a fajta aspektus a digitális érettség meghatározásához közelebb áll, mint az előző. Az összehason-

lító modellek esetében a modellalkotás és a modell belső struktúrája, folyamatmódszerei dinamikusan és automatikusan változtathatók az adott környezethez igazítva.

A fentiekből megállapítható, hogy csak két modell fókuszál a képességekre, viszont a digitális átalakulás érdekében lényeges, hogy a KKV-k fel tudják mérni, milyen képességekkel rendelkeznek.

A modellek lehetnek egydimenziósak, de egyszerre több érettségi tényezőre is irányulhatnak. Caralli, Knight & Montgomery (2012) megközelítésében:

- fejlődési modellek (egydimenziós – előíró): céljaik az előrehaladás vagy a fejlesztés ütemtervének kidolgozása, viszont nem képesek mérni a képességet és a folyamat érettségét.
- képességi modellek (többdimenziós – előíró): már komplexebbek, ahol a szervezeti képesség jelenti vizsgálatuk fő tárgyát, melyet különféle minták, tulajdonságok, valamint folyamatok határoznak meg. Ezek keretében megvalósított mérések segítségével határozható meg a szervezeti kultúra érettsége. A modellben megjelenő különböző szintek szintén a szervezet érettségét méri folyamati megközelítésben. Ezért gyakran nevezik ezeket folyamatmodelleknek is (Caralli, Knight & Montgomery, 2012).
- hibrid modellek (többdimenziós – összehasonlító): ezek a modellek egyesítik a fejlődési és képességi modellek jellegzetességeit, azáltal, hogy biztosítják a képességi érettségi modell szigorát, miközben magában foglalják a fejlődési modellek egyszerű használatát és érthetőségét. Ezek leginkább specifikus területeket vizsgálnak, azonban az érettségi vizsgálatok során az ágazati szabványokat, valamint a bevált, jó gyakorlatokat veti össze a szervezet képességeivel (Laposa & Nyikos, 2018).

Az érettségi modellek középpontjában leginkább a kitűzött célok, és az általuk meghatározott fejlődési skálák állnak, amelyek biztosítják a különböző szintek közötti elmozgások mérhetőségét. Ezek mind hozzájárulnak a kiinduló állapot pontos meghatározásához, illetve az ideális állapot eléréséhez szükséges attribútumok azonosításához. A kívánt fejlődési görbét egymásra épülő érettségi szintekkel diszkrét szakaszokra osztja (Caralli, Knight & Montgomery, 2012).

Érdemes különbséget tenni készenléti és érettségi modellek között is. Az előbbiek tisztázzák, hogy a szervezet készen áll-e a fejlesztési folyamat megkezdésére, míg az utóbbiak bemutatják a szervezet érettségi szintjét (Mosallaeipour, Nazerian & Ghadirinejad, 2018). Számunkra a második aspektus lesz alkalmazható.

A digitális érettség meghatározása

A digitális érettség túlmutat az új technológiák/technikák használatán. A vállalat összehangolja a munkaerőt, a kultúrát, a struktúrát és a feladatokat azáltal, hogy kihasználja a technológiai infrastruktúra által biztosított lehetőségeket a szervezeten belül és kívül (Kane, 2019). Tulajdonképpen folyamatos alkalmazkodásról van szó, ahol a változásokra való megfelelő reagálás képessége is

fontos, melyben a digitális képességek segíthetnek megérteni, hogy a cégek miként válhatnak digitálisan érettebbé. Az érettség, mint minőségi jellemző időben folyamatosan változik, amelynek során a cégek megtanulnak megfelelően reagálni a digitális versenykörnyezetre. Ehhez azonban a vezetőknek tisztában kell lenniük a digitális trendekkel kapcsolatos munkamódszerekkel, hogy a szervezet is kellőképpen beleillesszkedjen az adott környezetbe, megfelelő legyen az alkalmazkodóképessége (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2017).

Ahhoz, hogy digitálisan „érett” legyen a vállalat – többek között minél magasabb ügyfélkiszolgálás a legmagasabb termékminőség és optimális költséghatékonyság mellett – számos akadályt kell leküzdenie. A legnagyobb akadályt a stratégia hiánya és a versengő prioritások jelentik. A digitális stratégia hiánya jellemzően a korai szakaszban lévő vállalatok legnagyobb gátja (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015), mert nem egyetlen szervezeti egységre korlátozódik, hanem a teljes vállalatot, és annak minden funkcióját áthatja, ezért keresztfunkcionális stratégiáról beszélhetünk (Fehér, Szabó & Varga, 2017). Vizsgálataink azt mutatják, hogy sok vállalat, mely magas szintű „érettséggel” rendelkezett, nem fejlesztette a digitális infrastruktúráját, illetve stratégiáját, így gyorsan lemaradtak a többiekhez képest.

Az érettebbé válás korai szakaszában a vállalatok korlátozottan alkalmazzák a digitális technológiákat az üzleti problémák megoldásában, és a vezetők nem fordítanak kellő figyelmet a digitális kezdeményezések pozitív jövőbeli hatásaira, hiányzik a felsőbb szintű elköteleződés (Deloitte - MIT Sloan Management Review, 2019).

Felfelé haladva az érettségi görbén, a vállalatoknál a versengő prioritások és a digitális biztonsággal kapcsolatos aggályok válnak az elsődlegessé. Az érettebb cégeknél a digitális technológiákat egyértelműen a stratégiai célok eléréséhez alkalmazzák, ráadásul nem is tolerálják a készség-hiányokat, esetükben már kiemelkedő a gyors alkalmazkodás képessége (Kane et al., 2015). Emellett olyan politikákat alkalmaznak, amelyek segítik a szervezetük etikai normáit a digitális kezdeményezésekben (Deloitte - MIT Sloan Management Review, 2019). A digitális érettség felé haladó vállalatok nagyobb valószínűséggel rendelkeznek világos digitális stratégiával, kultúrával, amelyek ösztönzik a vállalatot a kockázattal való szembejárásra, ellenben a korai szakaszban lévő vállalatokkal (Kane et al., 2015).

Technikai oldalról nézve a digitálisan érett cégek közel azonos mértékben fejlesztik a négy technológiát (közösségi, mobil, analitikus és felhő). Ezek a vállalatok már az üzlet átalakításakor digitális stratégiára építő összetett innovációkat alkalmaznak, megfelelő belső működési folyamatokkal integrálva. Előtérbe kerül a folyamatok és az emberi tevékenységek automatizálása, valamint az eljárások távolról történő monitorozása (Fehér, Szabó & Varga, 2017), mely összehangolt folyamatot igényel, magas szintű szervezéssel és komoly erőforrásigénnyel. Továbbá nagyobb figyelmet fordítanak az alkalmazottak célirányos továbbképzésére, hajlandók befektetni a munkavállalók innovációjába (Deloitte - MIT Sloan Management Review, 2019).

Egy cég digitális érettségének méréséhez DÉM-et érdemes használni, amely a digitális átalakulás egyes fázisaiban alkalmazható, hogy segítsen azonosítani a hiányosságokat, meghatározni a kulcsfontosságú területeket, amelyekre összpontosítani szükséges és ahonnan elindulhat a cég (Deloitte, 2018).

A digitális érettségi modellek

A digitális átalakulás sikere függ a digitális érettségtől (Deloitte, 2018). Amikor digitális átalakulásról beszélünk, nem feltétlenül a digitális szón van a hangsúly, hanem az átalakuláson, amelyben döntő jelentősége van az emberi tényezőnek (Westerman, 2017).

Az irodalmi áttekintés során a következő kulcsszavakat és kifejezéseket alkalmaztuk angol és magyar nyelven a Google Scholar, a ScienceDirect és az Emerald adatbázisaiban:

„Érettségi Modell”, „Digitális Érettségi Modell”, „Digitális Érettségi Modell és KKV”, „Digital Maturity Model”, „Digital Maturity Model and SME”, „Maturity Model Assessment”.

A keresésnél lényeges volt az időintervallum is, mivel az IT megköveteli, hogy 5-10 évnél régebbi tanulmányokat nem célszerű figyelembe venni a technológia gyors fejlődése következtében, valamint a téma újszerűségét illetően körülbelül öt év távlatába lehetett visszamenni. A cikkek címének és absztraktjának elemzését követően, viszonylag kevés, 23 db tanulmány fókuszált a KKV-kra a téma újszerűségéből fakadóan. A legtöbb DÉM-et tartalmazó cikk az Ipar 4.0-hoz kötődött. Azonban célunk olyan modellek felkutatása volt, amelyek általánosságban vizsgálták a témakört, így a cikkek alapos átolvasását követően meghatároztuk a kutatás szempontjából releváns 11 db tanulmányt.

Az elmúlt években számos érettségi modellt alkottak a digitális érettség meghatározó tényezőit vizsgálva, azonban ezekből nem igazán ismerjük meg a KKV-k érettségi szintjét, tényleges mérőszámát. Továbbá a DÉM-eket elsősorban az üzleti gyakorlat fejleszti, az akadémiai szakirodalomban egyelőre nem található konszenzusos érettségi modell a digitális átalakuláshoz (Reis, Amorim, Melao & Matos, 2016). Meglátásunk szerint a digitális érettség a szervezet több, különböző tényezőjére fókuszál és ezeket integráltan kezeli.

Gill & VanBoskirk (Forrester 4.0, 2016) megfogalmazásában a digitális érettség legmagasabb szintjének eléréséhez a cégeknek a kulturális, szervezeti, technikai és betekintési kihívásokkal kell foglalkozniuk. A kultúra esetében fontos a vállalat megközelítése a digitálisan vezérelt innovációhoz, a technológiánál pedig az új technológiák befogadóképessége. Lényeges az is, hogy a vállalat megfelelően használja az ügyfél- és üzleti adatokat ahhoz, hogy felmérje a sikert és tájékoztatást adjon a stratégiáról (Gill & VanBoskirk, 2016). A McKinsey Digital (2016) szerint is a digitális sikerhez a kulcsfontosságú folyamatok és tevékenységek alapjaira vonatkozó képességek a legfontosabbak. Gill & VanBoskirk (2016) állításával szemben a képességek közé tartoznak a moduláris informatikai platformok és az agilis technológiaszállítási kész-

ségek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani az ügyfelekkel, ezzel finomítva az IT-oldalt.

Az SAP (2017) és a Deloitte (2018) modellje már jóval komplexebb. Az SAP (2017) kiemeli a digitális technológiák alkalmazását az üzleti folyamatok fejlesztésére, melyek teljesen új üzleti modelleket tesznek lehetővé. Az átalakulás sikertényezői a munkaerő készsége és kompetenciája. A modell egyik részében szerepelnek a sikeres átalakuláshoz szükséges adottságok, melyek a digitális transzformáció menedzsmentje, a szervezet (milyen a vállalat digitális átalakításának szervezeti feltételei) és a kultúra (milyen a vállalat értéke, a tanulási folyamat és a kommunikáció), a másikkban pedig a tanulási architektúra összetevői, azaz milyen tanulási szerkezet szükséges a készségfejlesztéshez. Ennek részei a készségmenedzsment, a tanulási tapasztalat, az abszorpciós kapacitás és a tanulás mérése. A KKV-k számára lényeges a „tanulási kultúra” elfogadása, mivel az nélkülözhetetlen a digitális átalakításhoz. Az ötszintű érettségi modell legmagasabb szintjén az adatvezérelt vállalat áll, amivel folyamatosan tudják monitorozni, értékelni a folyamatokat, rendszeresen tudnak adatokat kinyerni a vállalat működéséről, amelyet további célok eléréséhez tudnak felhasználni, például a versenytársak figyelésére. A modellünk számára lényeges, hogy a fenti modelleknél kulcsfontosságú az emberi tényező és a képességek hangsúlyozása.

A Deloitte (2018) a vevő, a stratégia, a technológia, a műveletek, valamint a szervezet és kultúra dimenziókra már egy bővebb, 28 aldimenzióval rendelkező modellt ad. Az SAP (2017) modelljéhez hasonlóan a stratégia dimenziójában található meg, hogy az üzleti tevékenység hogyan alakul át vagy működik, azért, hogy a digitális kezdeményezések révén növelni tudja versenyelőnyét. Itt is a technológia elősegíti a digitális stratégia sikereit azáltal, hogy hozzájárul az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez alacsony költséggel történő adatvezérelt működéssel. A két modell között a különbség az, hogy az SAP nagyobb hangsúlyt fektet az adottságokra, készségekre és a tanulásra. Összességében mindkettőben a szervezet, kultúra, stratégia és a technológia meghatározó jelentőségű.

A következő modellek a KKV-k digitális érettségére összpontosítanak, azonban ezek leginkább az Ipar 4.0-hoz kötődnek, viszont a célunk egy általános digitális érettség meghatározása. Ahhoz, hogy minél jobban illeszkedjen a modell a KKV-k igényeihez, fel kell tárnunk, hogy miért megy nehezebben e cégek digitális átalakulása.

Gruber (2018) négy okot sorol fel arra, hogy a KKV-k digitális átalakulása miért is lassabb. Egyrészt ezek a kisvállalkozások kevésbé vannak kitéve a gyors digitalizálásnak, másrészt hiányzik a vezetői oldalról az elhivatottság, a megértés és az előrelátás a digitális átalakulás hatásáról. Továbbá a KKV-k a nagyvállalatokhoz hasonlóan a fokozatos digitális megközelítést alkalmazzák. Mindazonáltal az IKT elfogadása a kis- és középvállalkozásokban bizonyos sajátosságokkal bír, amelyek függhetnek a méret és a versenykörnyezet együttes hatásától is (Neirotti, Raguseo, & Paolucci, 2018). Talán a leggyakoribb akadály a korlátozott erőforrás. Gyakran az ilyen jellegű befektetések a cég pénzügyi teljesítményétől függenek. Tarutė & Gatautis

(2014) megnevezte azokat az akadályokat, amelyekkel szembesülhetnek a KKV-k az IKT alkalmazása során (1. táblázat).

1. táblázat

Az IKT alkalmazása során előforduló belső és külső akadályok

Belső akadályok	Külső akadályok
Tulajdonos/ügyvezető jellemvonás	Infrastruktúra
Vállalati jellemző	Társadalmi korlátok
Alkalmazás és megvalósítás költsége	Kulturális korlátok
Befektetés megtérülése	Politikai, jogi és szabályozó korlátok

Forrás: Tarutė & Gatautis (2014) alapján saját szerkesztés

A külső akadályokat rendszerint politikai vagy kulturális problémák okozzák, a belső akadályokat könnyebben meg lehet változtatni.

A PwC 2016-ban svájci KKV-kat vizsgált, és arra a megállapításra jutott, hogy a vezérigazgató vagy a cégalapító a vállalat méretétől függetlenül kulcsszerepet játszik a digitális kultúra bevezetésében. Egy digitális átalakulás előmozdításában lelkes főnöktől lendületet kap az egész cég, és a teljes személyzet bekapcsolódik az egész folyamatba. Így a digitális érettség mértékét meghatározza a folyamatok és az infrastruktúra, a digitális értékesítések, az ügyfélbevonás, valamint az emberek és a kultúra milyensége. A fenti megállapításokat a T-System 2018-ban a magyar KKV-k körében végzett kutatása is alátámasztja, miszerint erős kapcsolat fedezhető fel a tulajdonos-cégvezető személyes digitális érettsége, technológiahasználata, valamint vállalkozása digitális fejlettsége között (Schopp, 2018). Az, hogy mennyire nyitottak a digitalizáció irányába a cégek, nem mindig anyagi vagy eszközkérdés, hanem inkább az, hogy a koncepciót mennyire sajátítják el, amely mögött a nemzetkarakterológia húzódik meg.

A Lloyds Bank UK (2017) elemzése a kisvállalkozásokat öt szegmensbe sorolta be (passzív, kezdő, megalapozott, magas és fejlett). Ez a besorolás inkább a technológiai szint érettsége felé mutat, mert csak a weboldal, az email, a kormányzati digitális szolgáltatások, az internetbank, a digitális pénzügyi eszköz használatát, a közösségi médiában való jelenlétet vették figyelembe. Számunkra is hasonló komponensek fogják képezni a modellt, azonban kiegészítjük az emberi és a szervezeti tényezőkkel. A mai gazdasági környezetben „evidens” tényezők alapján végezték el a csoportosítást, melyek használata egy nagyobb vállalat számára már adott, de a KKV-k legtöbbször ez nem minden esetben van így. Emiatt a legnépszerűbb érettségi modellek nem tükrözik a KKV-k egyedi igényeit. Esetünkben is a modellalkotásban a főbb szerepet az IT-tényezők adják a bankihoz hasonlóan, ugyanis a kisebb cégeknek a technikai/technológiai háttér megteremtése is nehézségekbe ütközik.

Blatz, Bulander & Dietel (2018) egy másik megközelítésben vizsgálja a KKV-k digitalizálásának szintjét, még-

hozzá a termék/szolgáltatásrendszerek létrehozásának folyamatában a folyamatokra fókuszálnak, a képességek háttérbe szorulnak.

Mittal, Romero & Wuest (2018) már egy intelligens gyártási érettségi modellt alkalmaz KKV-k számára. Ez egy háromtengelyes érettségi modell, amely a KKV-k öt kulcsfontosságú szervezeti területére és/vagy vállalati funkciójára vonatkozik. Az *x* tengelyen helyezkednek el a szervezeti dimenziók, az *y* tengelyen az eszközkészlet, a *z* tengelyen pedig az öt érettségi szint. Ezek segítségével a vállalat képes felmérni az érettségi szintjét és azonosítani tudja a szervezeti dimenzióban a következő érettségi szint eléréséhez szükséges bemeneteket (Mittal, Romero & Wuest, 2018).

A modell az érettségi modellekben gyakran alkalmazott szinteket használja:

1. újonc,
2. kezdő,
3. tanuló,
4. középfeladós és
5. szakértő (Mittal, Romero & Wuest, 2018).

Pirola, Cimini & Pinto (2019) egy átfogó értékelési modell meghatározására összpontosít, a Digital Readiness Level 4.0 (DRL 4.0) néven, amelyet a KKV-k számára terveztek a gyártási digitális átalakítási folyamattal kapcsolatos jelenlegi helyzetük felmérésére. A modell olyan szempontokat vesz figyelembe, mint a technológia, az emberi kompetenciák és az integrációs szempontok, ezáltal egy komplex rendszer teljes értékeléséhez használható.

North, Aramburu, & Lorenzo (2019) tanulmányában egy olyan keretrendszert (DIGROW - Digitally enabled growth) kínál a KKV-k digitális növekedése érdekében, mely felméri a digitális érettségi szintjüket és az egyes érettségi szintekhez kapcsolódó képességeket. Ez a modell a legösszetettebb, ugyanis már tartalmazza a KKV-k dinamikus képességekkel kapcsolatos és mikroelméleti megközelítéseit, a KKV-k növekedésével és vezetésével kapcsolatos kihívásokat, illetve a növe-

kedéshez szükséges tanulás módszertanát. A modell fő komponensei:

1. a digitális növekedési potenciál felismerése,
2. a digitális növekedési stratégia és gondolkodásmód fejlesztése,
3. a digitális növekedési potenciál kiaknázása,
4. az erőforrások kezelése a digitális átalakuláshoz.

A modell előnye, hogy figyelembe veszi a szemléletváltást, ami egy KKV digitális átalakulásában döntő szerepet játszik, hiszen a gondolkodásmódot kell legelőször megváltoztatni.

Számunkra Pirola, Cimini & Pinto (2019) és North, Aramburu, & Lorenzo (2019) modelljei állnak a legközelebb a komplexitásukat illetően. Mi is hasonló tényezőkre építünk modellt, viszont a technika/technológiai háttér erősebb lesz, mert tapasztalatok alapján a KKV-k nem fordítanak kellő figyelmet ezek meglétére.

A fenti modellek – egy kivételével – alátámasztották, miszerint a digitális érettségben vállalatmérettől függetlenül megtalálható, mint közös tényező a szervezet, a kultúra és a technológia. A tényezőiket a 2. táblázat foglalja össze.

Ezek alapján egy magasabb digitális érettség teljes elkötelezettséget igényel a vállalattól az emberek, képességek, technológiák és kulturális változások terén történő tartós befektetésért.

Bár a következő modellek nem a digitális érettségre összpontosítanak, inkább az Ipar 4.0 megközelítésben vizsgálják a vállalatokat, azonban a tényezők kialakításánál jó alapot szolgáltatnak. Horváth & Szabó (2019) tanulmányukban a KKV-kat humán erőforrás, pénzügyi források és jövedelmezőség, piaci viszonyok és versenytársak, menedzsment elvárásai, termelékenység és hatékonyság, vevői elégedettség tényezők alapján elemezték. Marciniak, Mórnicz & Baksa (2020) bár nagyvállalatok esetében, de hasonló következtetésre jutottak, miszerint a szervezeti kultúra, a szerepek és képességek, a technológia, valamint a célok és keretek a meghatározóak.

2. táblázat

A digitális érettség tényezői

Szakirodalmi forrás	Cég méret	Vizsgált tényezők
Gill – VanBoskirk (2016)	általános	kultúra, technológia, szervezet, kilátás (insights)
McKinsey (2016)	általános	stratégia, kultúra, szervezet, képesség
PwC (2016)	KKV	folyamatok és infrastruktúra, digitális értékesítések, ügyfélbevonás, emberek és kultúra
SAP (2017)	nagy	digitális transzformáció menedzsmentje, szervezet, kultúra, készség menedzsment, tanulási tapasztalat, kapacitás abszorpció, tanulási mérés
Lloyds Bank UK (2017)	kisvállalat	weboldal-, az email-, a kormányzati digitális szolgáltatások-, az internetbank, digitális pénzügyi eszköz használat, a közösségi médiában való jelenlét
Deloitte (2018)	nagy	vevő, stratégia, technológia, működés, szervezet és kultúra
Blatz et al. (2018)	KKV	stratégia és vezetés, vállalati kultúra és szervezet, IT-infrastruktúra, adatok érettsége, folyamat és működés, termék
Mittal – Romero – Wuest (2018)	KKV	pénzügy, emberek, stratégia, folyamat, termék
Pirola et al. (2019)	KKV	stratégia, emberek, folyamatok, technológia, integráció
North et al. (2019)	KKV	növekedés, stratégia, gondolkodásmód, erőforrások

Forrás: saját szerkesztés

A modellünk komponenseinek megválasztásakor figyelembe vettük a táblázatban szereplő összes dimenzió részalmazát, egyes témákat azonos név alatt összesítve, valamint az RBV alapján erőforrásokat és képességeket is tartalmaz.

Modellalkotás: A DÉTA mérőeszköze

A modell célja, hogy a KKV-k fel tudják mérni, hol tartanak a digitalizációban (mennyire fejlett a digitális erőforrásrendszerük, -szemléletük), illetve hogyan tudnak gyorsabban és hatékonyabban reagálni a környezeti változásokra, milyen digitalizációs hiányosságokkal küzdenek, illetve mely területeket szükséges fejleszteni.

A DÉTA az erőforrás-alapú elméletre épül. Az érettségi szintek meghatározásakor figyelembe vesszük az érettségimodell-alapú módszer mérési skáláját.

Az érettség definíció értelmezésünk szerint, az adott vizsgált időpontban az időpontra vonatkozó paraméterek aktuális állapotainak együtteseiből kapott jellemző érték, mely értéket viszonyítjuk az elvárásokhoz és/vagy a versenytársakhoz. A paraméterek előre meghatározottak és egy időszakra stabilak.

Megjegyzés: a paraméterek időben dinamikusan változhatnak és a minőségi szint módosulhat, akkor is, ha a számszerű értéke nem változik.

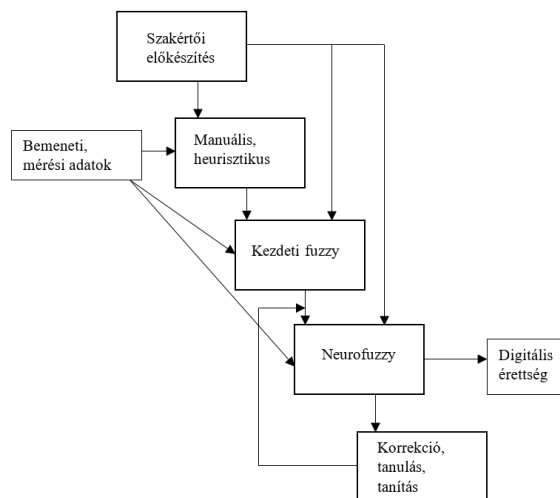
Az általunk meghatározott digitális érettség a digitális szervezet stratégiai, technikai, technológiai és humán erőforrás jellemzőiből tevődik össze. Ezeket az összetevőket nem önkényesen választottuk, hanem korábbi kutatásaink és a szakirodalmak is megerősítettek abban, hogy ezek mind kulcsszerepet játszanak a vállalat digitális mérhetőségében.

A modellben a digitális érték meghatározására kvantitatív mérőeszközt készítettünk. A modell hibrid érettségi modell lesz, amely egyesíti a fejlődési és képességi modellek jellegzetességeit.

A modell életciklusát a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A DÉTA életciklusmodellje

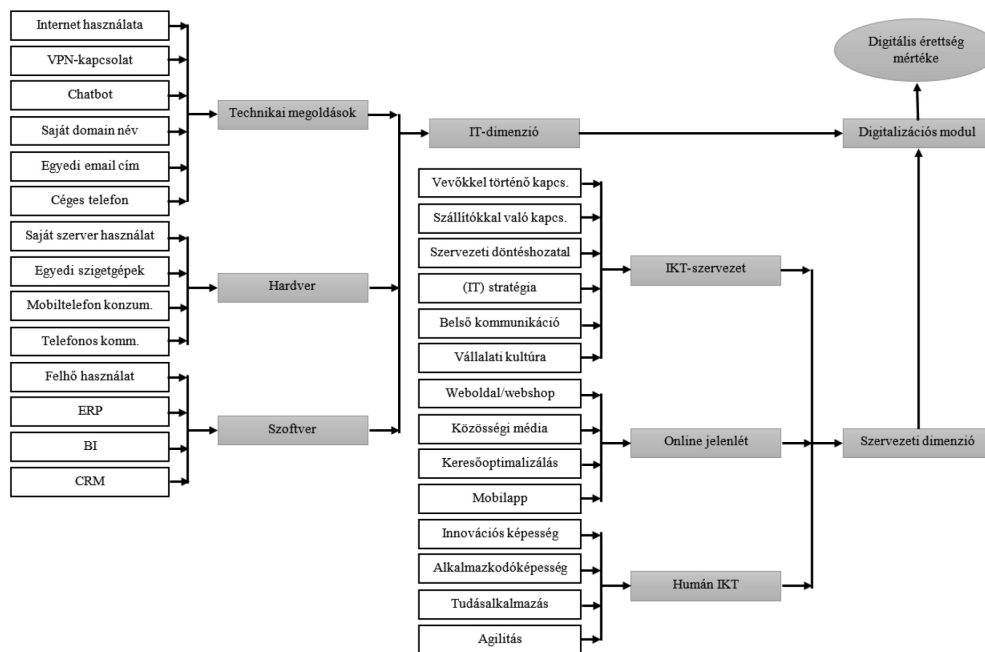


Forrás: saját szerkesztés

Az első lépésben meg kell határozni azokat a főkomponenseket, majd hierarchikusan az alkomponenseket, melyek a DÉTA kialakításában szerepet játszanak. Ezeket szakértők segítségével és az ő egyetértésükkel végezzük el (két csoportja kell, hogy legyen, egyrészt szervezeti, másrészt IT-oldali szakértők). Segítségükkel kialakítjuk a komponenseket jellemző súlyszámokat is. Második lépés-

3. ábra

A DÉTA keretrendszere



Forrás: saját szerkesztés

ben, „manuálisan”, heurisztikus megoldással kialakítjuk a DÉTA-t ismert és konkrét KKV-k esetében. Az így kapott értékeket újra hangoljuk.

Az első két lépés segítségével elkészíthetünk egy három lépcsős fuzzy rendszert. A kapott eredmények ismeretében a heurisztikus megoldás segítségével hangoljuk a fuzzy rendszer típusát, szabályait, illetve tagsági függvényeit. Miután hiteles és megfelelő számú input-output kapcsolat áll rendelkezésünkre, kialakítjuk a tanító és tesztelő adatrendszereket és ezek alapján elkészítjük a „végleges” neurofuzzy megoldást. A visszacsatolás során változhat egy-két alkomponens, de történhet újrakalibrálás is.

A szakirodalomban leírt különböző DÉM tényezőkből a 3. ábra komponenseit határoztuk meg. Az alkomponenseket KKV- és IT-szakemberekkel történő interjúk során és a korábbi vizsgálatok alapján alakítottuk ki, amelyek jelenleg aktuálisnak tekinthetők. Az alkomponensek közül az online jelenlét mindkettő dimenzióba szerepelhet, de számunkra a vállalkozásra történő hatása a fontos.

Két dimenziót különítünk el, az IT és a szervezeti dimenziót. Az elsőbe három főkomponens tartozik: Technikai megoldások, Hardver, Szoftver, míg a másodikba: IKT-szervezet (Orgver), Online jelenlét, Humán IKT (Peoplever). A modell 6 főkomponenst és 28 dinamikus alkomponenst tartalmaz. A főkomponensek kialakításában az szempont volt, hogy hat alkomponensnél több ne szerepeljen, hiszen az alkalmazandó páros összehasonlítás módszer során nagyméretű lenne a szakértői kérdőív (hét komponens esetén már 21 db értékelést tartalmazna, mely rontana a kitöltés minőségén). Az első főkomponens a Technikai megoldások, amely hat alkomponenst tartalmaz: Internethasználat, VPN-kapcsolat, Chatbot, Saját domain név, Egyedi email-cím, Céges telefon. Ezek nagyvállalati megoldások esetében evidensek, de KKV-k esetében egyáltalán nem egyértelmű alkalmazásuk, pedig nyilvánvaló előnyöket jelentenek. Szempont volt, hogy a közöttük lévő belső kapcsolat gyenge legyen, így nagyobb vizsgálati területet fed le. Az egyedi email-cím szinte minden vállalkozásnál rendelkezésre áll, de sok esetben felhőszolgáltatásként veszik igénybe, ezért szükséges a vizsgálata. A második főkomponensen (Hardver) belül elegendő négy alkomponenst vizsgálni, hiszen a legtöbb KKV nem alapoz erős hardver megoldásokra, egyre inkább a felhőszolgáltatásokra épít. Az alkomponensek: Saját szerver használata, Egyedi szigetgépek rendszere (önálló, vagy csak ritkán használtak hálózati rendszerben), Mobiltelefon konsumerizációja, azaz a munkatársak mennyit és hogyan használják a belső feladatok elvégzésére saját mobil eszközöket, illetve a Telefonos kommunikáció szerepe/aránya a vállalkozás információáramlási folyamatában szintén meghatározó. A Szoftver főkomponensen belül a modellre alapozott mérések során vizsgáljuk a Felhőalapú szolgáltatások (felhőszámítási környezet) minőségét, gyakorlatát, biztonságát, gyorsaságát. ERP-komponensnél mérni fogjuk, hogy mennyire igazodik a szervezethez, mennyire integrált, hatékony, illetve érzékeny a környezeti változásokra. Az Üzleti intelligencia (BI) mint a vezetői döntéstámogatás legkorszerűbb eszköze milyen mértékben

jelenik meg a vizsgálandó KKV működési folyamataiban. Ügyfélkapcsolati menedzsmentrendszer (CRM) a partnerek minősítését, elemzését célozza meg. Az IKT-szervezet (Orgver) szintén hatkomponensű, amely az IKT és a szervezet illeszkedését mutatja meg. Az IT-stratégia, a Belső kommunikáció, és a Vállalati kultúra alkomponensek pedig a hagyományos értelemben értendők. Az Online jelenlét a piaci szereplők igénye alapján lett főkomponens, melynek négy alkomponense (Weboldal/webshop, közösségi média, keresőoptimalizálás és mobil alkalmazás) a vállalkozás megismertetésére, marketingtevékenységére, jelenlétére, aktivítására vonatkozó minőséget vizsgálja. Mivel ezek mindegyike könnyedén és viszonylag kedvező áron elérhető, ezért alkalmazásuk elengedhetetlen egy KKV számára. A Humán IKT (Peoplever) a szervezetben belül az IKT környezetben tevékenykedő személyi minőséget vizsgálja IT-affinitás szempontjából (Innovációs képesség, Alkalmazkodóképesség, Tudásalkalmazás, Agilitás). Fontos megjegyezni, hogy a fő- és alkomponensek megalkotása során már figyeltünk a Fuzzy modellre is. Így furcsának tűnhet a Weboldal/webshop együtt kezelése, de ebben az esetben a „Weboldal/webshop” fuzzy nyelvi változónak felel meg és majd a hozzájuk rendelt nyelvi értékek fogják megmutatni hasznosságát. Hasonlóan, szintén nyelvi változó lesz a „Felhőhasználat”, melynek nyelvi értékei például: {„nem használ”, „csak e-mailre használ”, „vegyes használat”, „tisztán csak felhőalapú alkalmazási rendszer”}. Természetesen a nyelvi értékek meghatározása, a hozzájuk kapcsolódó tagsági függvények kialakítása, majd a szimuláció felépítése során konkretizálódik. Ilyen módon a Tudásalkalmazás is, mint nyelvi változóként értendő, és kialakított értékei adják meg a pontos tartalmat (Novák, Perfilieva, & Mockor, 1999).

A három különböző kérdőívben páros összehasonlítás módszerét alkalmaztuk. Az IT-dimenzió kérdőívében a Technikai megoldások főkomponensének hat alkomponense által generált 15 db kérdés, a Hardver és Szoftver 4-4 alkomponense által generált 6-6 db kérdés összesen 27 db páros összehasonlítást eredményezett a kérdőívben. Hasonlóan a Szervezeti dimenzió esetében, az IKT-szervezet 15 db összehasonlítást, a másik két komponens 6-6 db kérdést generált, így itt is összesen 27 db páros összehasonlítást kaptunk. Az általános kérdőívben a 6 db főkomponens teljes összehasonlítása 15 db párt generált.

Az érettségi modellben az egyes tényező csoportok nem azonos súllyal vesznek részt. A súlyok megállapításához szakértői kérdőívek kerültek célzottan, online formában kiküldésre 2020 júniusában, a témában jártas IT- és menedzsment-szakemberek részére. A kérdőívek az egyes tényezők egymáshoz való viszonyára fókuszáltak, amely alapján a megkérdezettek preferenciarendszereit egy-egy aggregált súlyszámban egyesítettük. A kérdőívek esetében a transzformált Guilford módszert alkalmaztuk, amely alapján kiszűrtük azon megkérdezettek válaszait, akiknél ellentmondást tapasztaltunk, azaz nem volt megfelelő a konzisztenciaszintjük. Az IT-szakemberek által kitöltött kérdőívek száma 45 db, a menedzsment-szakértők által 27 db, illetve az általános kérdőív kapcsán 50 db kitöltés érkezett vissza. Elsősorban olyan szakembereket választot-

tunk, akik az IT-szakmában gyakorlati oldalról aktívak és komoly rálátásuk van az IKT gyakorlati és elméleti oldalára, továbbá lehetőségünk volt velük részletesen átbeszélni a komponenseket és jellemzőiket, nem a hagyományos kérdőív feldolgozás menetét követve. Fontos volt, hogy ne legyen sok szakértő a feldolgozás és inkonzisztencia miatt. Ezt 50 főben limitáltuk mindkét vizsgálatban. Első lépésben közel 100-100 főt kerestünk meg. Végül az IT-oldalról (45 fő) 23 fő gyakorló KKV-s IT-szakember került be (nem rendszerüzemeltetőket, rendszergazdákat választottunk). Ebből 5 fő IT-vállalkozásban végez tevékenységet. 14 fő IT-t jól ismerő (nem csak alkalmazási szinten) vezető, középvezető került be a szakértők közé. 8 fő pedig IT-KKV-kutatásokban jártas kutató/felsőoktatási szakember. A menedzsment-szakértői listába 27 fő került be, 18 fő KKV-vezető vagy középvezető, 5 fő döntéstámogatásban gyakorlott szakember, illetve 4 fő kutató/felsőoktatási szakember. A konzisztencia értékét több korrigálás után 0,95-ban határoztuk meg, mivel nem szerettünk volna elveszíteni olyan véleményeket, amelyek még felhasználhatók az értékelésben. Megjegyzés: módosított arányskálát alkalmaztunk és simítást végeztünk a súlyértékeken. A kérdőívekben az azonos szakértői körökhöz kapcsolódó alkomponensek páriait egymással kevert módon kínáltuk fel a szakértőknek, így elkerültük, hogy koncentráltan a végeredményre fókuszáljanak a kitöltők. Mivel az egyes tényezők fontossága minden szakértő számára eltérő lehet, ezért az összemérési eljárás első lépése, hogy az egyes értékelt tényezőkre azonos súlyázási módszert alkalmazunk (Faust, 2011). Minden komponens és alkomponens fontos szerepet tölt be, az egymáshoz való viszonyuk számunkra fontosak, ezért korrigált arányskálát alkalmaztunk, ahol a korrekciós tényezőt az egyetértési mutató alapján állítottuk be, majd normalizáltuk.

A főkomponensek súlyszámai

A főkomponensekre a következő eredményeket kaptuk: 25 szakértő véleménye volt 95%-os konzisztencia felett, egyetértési mutatójuk 0,65, ami nem túlságosan magas, de ilyen létszám mellett megfelelő, így nagyon magas korrekciós tényezőt nem kellett alkalmazni (3. táblázat).

3. táblázat

A főkomponensek súlyszámai

Komponens	Súly
Peoplever	0,28354
Online jelenlét	0,18153
Technikai megoldások	0,17731
Orgver	0,17523
Szoftver	0,11697
Hardver	0,06543

Forrás: saját szerkesztés

Egy korábbi kontrollvizsgálatban is hasonló eredményt kaptunk, mind az IT-szakemberek, mind a menedzsment-

oldal az emberi tényezőket tekinti digitális színvonal szempontjából a legfontosabbnak. A Hardver szerepe háttérbe szorult, ennek oka lehet, hogy KKV-k esetében igen jó minőségű felhőszolgáltatások és elemző eszközök érhetők el, melyek nem igényelnek nagyon erős hardvertechnikai megoldásokat. Az Online szolgáltatások szerepe a KKV-k esetében az utóbbi 5-6 évben érezhetően megerősödött és a vírus időszak alatti korlátozások, valamint a home office miatt ez további szerepeket is kapott.

A IT-dimenzió súlyszámai

A 3. ábra mutatja az alkomponenseket a két szakterület bontásában. Az IT-dimenzió közé három soroltunk be: Hardvert, Szoftvert és a Technikai megoldásokat.

A Hardver

A Hardver vizsgálata során kaptuk a legjobb kitöltéseket. 40 szakértő kérdőíve volt 95% felett, a többiek is elérték a 85%-os konzisztenciaszintet. Az egyetértés is magas volt a szakértők között: $w=0,78$ Kendall-féle egyetértési mutató (Kindler & Papp, 1977) (4. táblázat).

4. táblázat

A Hardver súlyszámai

Komponens	Súly
Saját szerver használata	0,39904
Egyedi szígetgépek	0,13301
Mobiltelefon konzumerizáció	0,32663
Telefonos kommunikáció	0,14132

Forrás: saját szerkesztés

A Hardver esetében 40 szakértő felelt meg, megpróbáltuk a közel hasonló vélekedésű szakértőket csoportosítani és megvizsgálni véleményüket. Az egyik csoportba 29 szakértő került be, egyetértési mutatójuk $w=0,87$ lett, ami kiemelkedően jó érték.

5. táblázat

A Hardver, Középvállalkozási szemlélet

Komponens	Súly
Saját szerver használata	0,40862
Egyedi szígetgépek	0,15668
Mobiltelefon konzumerizáció	0,29850
Telefonos kommunikáció	0,13621

Forrás: saját szerkesztés

Ez meglepő eredmény, hiszen a KKV-k esetében egy saját szerver kiépítése nagyon költséges. Személyes átbeszélés után, az IT-szakemberek értelmezték az eredményt és véleményük szerint a saját szerver nem feltétlen saját kiépítést jelent, hanem „távoli” szerver használatot, ez egyetértést mutat a felhőszolgáltatás szerepével. Ez a vélemény a közép-vállalkozások szemléletét mutatja (5. táblázat).

Megvizsgáltuk a többi 11 szakértő véleményét is, ami a következőképpen alakult: $w=0,56$. Ami még elég eltérő, de már kezelhető.

6. táblázat

A Hardver, Kisvállalkozási szemlélet

Komponens	Súly
Saját szerver használata	0,28261
Egyedi szigetgépek	0,12003
Mobiltelefon konzumerizáció	0,36009
Telefonos kommunikáció	0,23728

Forrás: saját szerkesztés

A kiemelkedően magas értéket a Mobiltelefon konzumerizációja kapta. Ez teljesen megfelel a kisvállalkozások, egyéni vállalkozók szemléletének (6. táblázat).

A Szoftver

A szoftver vizsgálata során ismét magas 40 fős konzisztens kitöltést kaptunk. Ellenben az egyetértés nagy alacsony volt ($w=0,24$) (7. táblázat).

7. táblázat

A Szoftver súlyszzámái

Komponens	Súly
Felhő használat	0,30925
ERP	0,24049
BI	0,29564
CRM	0,15463

Forrás: saját szerkesztés

Ismét csoportbontást alkalmaztunk, az első csoportba 17 fő került, ők azok, akik a BI-t preferálták, szemlélet szerint a legkorszerűbb megoldások hívei (8. táblázat).

8. táblázat

A Szoftver, BI-aspektus

Komponens	Súly
Felhő használat	0,21370
ERP	0,22106
BI	0,42394
CRM	0,14131

Forrás: saját szerkesztés

A BI-aspektus esetében jellemző, hogy az ERP-t és a felhőt is magával húzta, hiszen e kettő közül legalább az egyik nélkülözhetetlen a BI-hoz.

A felhőt preferálók között már kisebb volt az egyetértés, ilyen szakértő 14 fő volt ($w=0,6$).

9. táblázat

A Szoftver, Felhőaspektus

Komponens	Súly
Felhőhasználat	0,40740
ERP	0,21328
BI	0,24353
CRM	0,13580

Forrás: saját szerkesztés

Az sem meglepő, hogy magasan értékelték a BI-t is, ez lényegében a két komponens szoros kapcsolatát is jelzi. A többi 9 szakértő esetében nincs értékelhető egyetértés. A CRM szerepét az IT-oldal nem kezeli magas szinten (9. táblázat).

A Technikai megoldások

A komponens vizsgálata során 49 főből 29 szakértőtől konzisztens kitöltést kaptunk (89% feletti). Az egyetértés a 6 komponens mellett: $w=0,34$.

10. táblázat

A Technikai megoldások súlyszzámái

Komponens	Súly
Internet használata	0,10500
VPN-kapcsolat	0,29789
Chatbot	0,15635
Saját domain név	0,24622
Egyedi email-cím	0,16747
Céges telefon	0,02708

Forrás: saját szerkesztés

Meglepő módon a biztonság került előtérbe a VPN-kapcsolat révén. Továbbá magas súlyt kapott a saját domain név, azaz a presztízs technikai alapja. VPN-t preferálók egyetértése (22 fő) $w=0,58$, ami hat komponens esetében elfogadható, esetükben is a második helyre a Saját domain név került. A technikai megoldások súlyai elfogadhatók (10. táblázat).

A Szervezeti dimenzió súlyszzámái

A szervezeti dimenzió is három főkomponenst tartalmaz: Humán IKT, IKT-szervezet és Online jelenlét. Összesen 29 szakértő bevonásával elemeztük a komponenseket.

A Humán IKT

A vizsgálat során 18 szakértőtől kaptunk konzisztens kitöltést: $w=0,27$ egyetértési mutató mellett, feltűnően sokan teljesítettek 0,51 konzisztencia szint alatt (11. táblázat).

11. táblázat

A Humán IKT súlyszámai

Komponens	Súly
Innovációs képesség	0,28328
Alkalmazkodóképesség	0,23597
Tudásalkalmazás	0,36056
Agilitás	0,12019

Forrás: saját szerkesztés

A tudásalkalmazás jelentősége tűnik kiemelkedőnek, ezért külön is megvizsgáltuk azoknak a szakértőknek a véleményét, akik ezt az alkomponenst preferálták. Meglepő módon csupán 7 fő volt, aki elsőhelyesnek jelölte meg, ellenben a többi kiértékelésben mindig jó helyen szerepelt ($w=0,8$). A második helyen az innovációs képességet preferálták, ez tükrözi az általános véleményt is. Az innovációs képességet 6 fő preferálta első helyen $w=0,75$ egyetértés mellett, a második helyen természetesen a Tudásalkalmazást jelölték meg, a súlyszámok az alcsoporthoz elfogadhatók.

Az Online jelenlét

12. táblázat

Az Online jelenlét súlyszámai

Komponens	Súly
Weboldal/webshop (reszponzív)	0,39790
Közösségi média használata	0,13263
Keresőoptimalizálás	0,25141
Mobilapp	0,21806

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálatban 24 szakértőtől kaptunk konzisztens kitöltést, ez sokkal jobb, mint az IKT-szervezet esetében: $w=0,45$ egyetértési mutató mellett (12. táblázat).

A weboldal kiemelkedő, 10 fő helyezte az első helyre $w=0,91$ egyetértés mellett. A többi komponenst 4-5-5 arányban preferálták első helyen. A súlyokat elfogadjuk.

Az IKT-szervezet

Az IKT-szervezet vizsgálata során kaptuk a legtöbb inkonzisztens kitöltést, 28 szakértőtől 11 adott konzisztens választ, emellett igen alacsony egyetértés mellett ($w=0,18$). Emiatt leszűkítettük azokra a szakértőkre, akiknek van IT-rálátásuk (ezt onnan tudtuk, hogy tőlük IT-kérdőív kitöltés is érkezett) a maradék szakértői csoport 8 fős lett. Az egyetértési mutató továbbra is alacsony ($w=0,23$), emiatt magas korrekciós értéket alkalmazunk (13. táblázat).

13. táblázat

Az IKT-szervezet súlyszámai

Komponens	Súly
Vevőkkel történő kapcsolattartás	0,28872
Szállítókkal való kapcsolattartás	0,10827
Szervezeti döntéshozatal	0,16071
(IT) stratégia	0,19446
Belső kommunikáció	0,10827
Vállalati kultúra	0,13958

Forrás: saját szerkesztés

Ez a súly így elfogadható, később esetleg a tapasztalatok alapján korrigálható.

A modell

A DÉTA kialakítását a 3. ábrán bemutatott komponensekre építjük fel. Legyenek a komponensek a következők:

14. táblázat

A komponensek súlyai

Ssz	Komponens	Súly	Ssz	Komponens	Súly
1.	Tudásalkalmazás	0,10223	15.	Szervezeti döntéshozatal	0,02816
2.	Innovációs képesség	0,08032	16.	ERP	0,02813
3.	Weboldal/webshop	0,07223	17.	Chatbot	0,02772
4.	Alkalmazkodóképesség	0,06691	18.	Saját szerver használata	0,02611
5.	VPN-kapcsolat	0,05282	19.	Vállalati kultúra	0,02446
6.	Vevőkkel történő kapcsolattartás	0,05059	20.	Közösségi média használata	0,02408
7.	Keresőoptimalizálás	0,04564	21.	Mobiltelefon konzumerizáció	0,02137
8.	Saját domain név	0,04366	22.	Szállítókkal való kapcsolattartás	0,01897
9.	Mobilapp	0,03958	23.	Mobilapp	0,01897
10.	Felhő használat	0,03617	24.	Internet használata	0,01862
11.	BI	0,03458	25.	CRM	0,01809
12.	Agilitás	0,03408	26.	Telefonos kommunikáció	0,00925
13.	(IT) stratégia	0,03407	27.	Egyedi szigetgépek	0,00870
14.	Egyedi email-cím	0,02969	28.	Céges telefon	0,00480

Forrás: saját szerkesztés

Az egymáshoz viszonyított komponensek közül az első két helyen a tudásalkalmazás és az innováció képesség áll, ez nem meglepő, hiszen a technológia/technika alkalmazása megfelelő tudás és fejlődőképesség nélkül nem jelent előnyt, ezt a szakirodalom is igazolja. A további komponensek egyes képet mutatnak. A megítélések alapján a technológiai oldal háttérbe szorul.

A 14. táblázatban kapott súlyszámok a heurisztikus feldolgozásban játszanak szerepet. Mivel nincs olyan kezdeti adatrendszerünk, amelyekkel a fenti komponenseknek megfelelő digitális érték, illetve mérőszám kialakítható lenne, ezért a vizsgálandó KKV esetében minden alkomponenst egy diszkrét egészértékű véges skálán pontozzuk, majd azonos pontszámrendszerre konvertáljuk, végül normalizáljuk. Ezt azért kell megtenni, mivel a komponenseknek rendelkezésre áll már a modellen belül egy meghatározott súlyszámrendszere.

A súlyszámrendszernek megfelelően meghatározzuk a főkomponensek értékét egy lineáris kombináció segítségével, majd az alkomponensekből közvetlenül kiszámítható (szintén lineáris kombinációval) a digitális érettség értéke, mely $[0;1]$ intervallumba fog esni. Minél közelebb van az 1-hez annál érettebbnek nyilvánítható a vállalat.

Az így kapott értéket célszerű egyeztetések és összehasonlítások segítségével kézi hangolásnak alávetni. Amennyiben megfelelő számú KKV-t sikerült mérnünk, a modell további javítása érdekében alávetjük egy fuzzy értékmeghatározásnak. Erre a kezdeti modellre súlyok segítségével már ráépíthető megfelelő fuzzy tagsági függvény. A háromrétegű értékkialakítás során összesen kilenc részérték modulra (fuzzy modulra) van szükség, végül minden esetben a fuzzy inputokat és a szabályok kialakítása során meghatározott súlyokat kell figyelembe venni. A fuzzifikálást a modellnek megfelelően három rétegben végezzük. Ennek oka, hogy ne legyen túl sok szabályunk. Amennyiben egy rétegben végeznénk, a szabály halmazunk 2×10^{13} nagyságrendű is lehetne. Ez teljesen megbonyolítja a számítást. Ezzel a megoldással 2000–4000 közé szorítható (az érték a tagsági függvények számától függ). Eredményként megkapjuk, hogy mely alkomponensnek, illetve mely komponensek értékelését kell módosítani az elfogadható mérőszám érdekében. Az így kapott kezdeti adatrendszereket, mint tanuló adatokat fogjuk használni a végső szimulációs eszköz, a Neurofuzzy kialakításához. A létrejött eszköz már alkalmas lesz bármely KKV digitális érettségének számszerű meghatározására.

Amennyiben sikeresen rendelkezésünkre áll a KKV-szektor egy vizsgálandó részhalma, abban az esetben a digitális érettségük szimuláció által meghatározott értéke alapján össze tudja hasonlítani versenytársaikkal, valamint lehetőséget biztosít arra is, hogy rávilágítson, mely komponenseken célszerű változtatni a nagyobb mértékű javulás érdekében. Továbbá a végső modellben a bemeneten megjelenik az aktuális érték, így a komponensek változása révén nyomon követhető, hol van lemaradása és hol van versenyelőnye a vállalatnak.

Összegzés

Tanulmányunkban rávilágítottunk arra, hogy a digitalizáció nemcsak a technológiáról szól, hanem arról is, hogy milyen stratégiával rendelkeznek a vállalatok, mennyire tudnak alkalmazkodni a megváltozott környezeti feltételekhez, adottak-e a megfelelő képességek, amelyekkel gyorsan tudják adaptálni a különböző technológiákat a versenyben maradásuk érdekében, valamint rendelkeznek-e a KKV-k tanulási képességekkel. Azok a cégek, amelyek nem képesek lépést tartani a digitális átalakulással, azok nagy valószínűséggel elavultakká válhatnak, sőt el is tűnhetnek. Tehát „a gyorsabb hal megeszi a lassabb halat” elv érvényesül. Az átalakulási folyamatokban, illetve magában a versenyben is a leglényegesebb, hogy a vállalatok minél gyorsabban próbáljanak meg reagálni a külső környezeti tényezőkre. A digitalizáció nagy lehetőséget rejt magában a KKV-k számára is, mivel könnyebb ügyfél-elérést tesz lehetővé, mindemellett kétoldalú kapcsolatot biztosít a cég és ügyfél között, mely sokkal célzottabb ügyfél-igény kielégítést eredményez, növelve ezzel a vállalat teljesítményét és hatékonyságát. Összességében a KKV-k egyik legfontosabb feladata, hogy több digitális technológiát használjanak annak érdekében, hogy megkönnyítsék saját munkájukat. A szakirodalmi áttekintésből jól látszik, hogy a KKV-k egyelőre korlátozottan nyitnak a digitalizáció eszközei irányába. Ennek nem feltétlen anyagi korlátai vannak, egyszerűen csak gyakori probléma, hogy a cégek nem tudják, miként kezdjenek neki ezeknek a fejlesztéseknek. Abban, hogy mennyire képesek elsajátítani a koncepciót a kultúra is nagy szerepet játszik, amely magában hordozza a nemzetkarakterológiát, valamint azt is, hogy mennyire kockázatvállaló a cég.

A digitális átalakulási folyamatokban természetesen nem csupán az IKT-eszközök játszanak szerepet, hanem kulcsfontossággal bírnak a vállalati szereplők IT-val kapcsolatos képességei, kompetenciái, melyekkel kiemelhetik a vállalatot a többiek közül.

Ebből adódóan a célunk az volt, hogy meg lehessen határozni többek között fentebb említett tényezők együttes érettségi szintjét egy DÉM keretében. A tanulmányunkban ennek a modellnek a keretrendszerét mutattuk be, ahol meghatároztuk, a modell főkomponenseit (Online jelenlét, Szoftver, Technikai megoldások, Hardver, Humán IKT, IKT-szervezet) mérőeszköz inputján szereplő súlyszámaikat. Viszont ahhoz, hogy meghatározhassuk a modell elemeit, először a digitális érettség fogalmát kellett tisztázni, amely értelmezésünk szerint az adott vizsgált időpontban az időpontra vonatkozó paraméterek aktuális állapotainak együtteseiből kapott jellemző minőségi érték, melyet viszonyítjuk az elvárásokhoz és/vagy a versenytársakhoz. A paraméterek előre, a mérés és minősítés előtt meghatározottak, adott időszakra stabilak. A fogalommeghatározás után a különböző szakirodalmak érettségi és DÉM-ek elemeit figyelembe véve alakítottuk ki a mérőeszköz keretrendszerét. A kapott értékek alapján mind az IT-szakemberek, mind a menedzsmentoldal az emberi tényezőket tekinti a digitális színvonal szempontjából a legfontosabbnak. Az alkomponensek közül kiemelkedően magas

értéket kapott a Mobiltelefon konsumerizációja, amely tükrözi a kisvállalkozások, valamint egyéni vállalkozók szemléletét. A CRM fontossága a többi tényezőhöz viszonyítva elmarad, melynek oka, hogy a kisebb vállalatok inkább saját kontaktjaikon keresztül végzik az ügyfélkezelést. További alkomponenseket vizsgálva a VPN-kapcsolat révén a biztonság is előtérbe kerül, valamint a Tudásalkalmazás és Weboldal tekinthető kiemelkedőnek. Szükséges kiemelni, hogy az IKT-szervezet komponens esetében kerültek a szakemberek leginkább ellentmondásba, azaz nem különülnek el élesen egymástól az alkomponensek.

Az előzőekben tárgyalt komponenseket alapul véve a modell létrehozásánál a fuzzy modell mellett az az érv szól, hogy a modell felhasználható olyan rendszerek leírására is, melyek analitikus módon kevésbé, vagy egyáltalán nem modellezhetők, de segítségével az emberi gondolkodáshoz nagyban hasonlító következtető rendszerek létrehozhatók. Továbbá a fuzzy modell létjogosultságát ebben az is indokolja, hogy például bizonyos esetekben az adott szoftver környezetre kapott számérték lehet megfelelő, de lehet elégséges is.

Felhasznált irodalom

- Antlová, K. (2009). Motivation and barriers of ict adoption in small and medium-sized enterprises. *E a M: Ekonomie a Management*, 12(2), 140–155.
- Aral, S., & Weill, P. (2007). IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance. *Organization Science*, 18(5), 763–780.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0306>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Blatz, F., Bulander, R., & Dietel, M. (2018). Maturity model of digitalization for SMEs. In *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-9). Stuttgart.
<https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436251>.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond the Productivity Paradox. *Communications of the ACM*, 41(8), 49–55.
<https://doi.org/10.1145/280324.280332>
- Caralli, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012). *Maturity models 101: a primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability*. Retrieved from https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/WhitePaper/2012_019_001_58920.pdf
- Chikán A. (2003). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Consoli, D. (2012). Literature Analysis on Determinant Factors and the Impact of ICT in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(Figure 1), 93–97.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.016>
- Decker, A. & Jørsfeldts, L. M. (2017). Digitally enabled platforms: Generating innovation and entrepreneurial opportunities for SMEs. In Tesar, G. & Vincze, Zs. (eds.), *Motivating SMEs to Cooperate and Internationalize: A Dynamic Perspective* (pp. 93-112). London: Routledge Studies.
<https://doi.org/10.4324/9781315412610>
- Deloitte (2018). *Digital Maturity Model - Achieving digital maturity to drive growth* [on-line]. <https://sl6705.pcdn.co/wp-content/uploads/2018/08/Deloitte-DMM.pdf>
- Faust D. (2011). *Rendszertechnika* [on-line]. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Rendszertechnika/ch14s02.html
- Fehér, P., Szabó, Z., & Varga, K. (2017). Analysing digital transformation among hungarian organizations. In *30th Bled EConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives* (pp. 139-150). Bled.
<https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.11>
- Gartner (2017). *What is Digitalization?* [on-line]. <https://research.gartner.com/definition-what-is-digitalization?resId=3237920&srcId=1-8163325102>
- Gartner (2018). *IT technology* [on-line]. <https://www.gartner.com/it-glossary/it-information-technology>
- Gaál, Z., Szabó, L., & Obermayer-Kovács, N. (2009). „Tudásmenedzsment-profil” érettségi modell. *Vezetéstudomány*, 40(6). 2-15.
- Ganzarain, J., & Errasti, N. (2016). Three Stage Maturity Model in SME's toward Industry 4.0. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1119-1128
<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2073>
- Gelei, A. & Schubert, A. (2006). *Kompetenciaalapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján. 72. sz. műhelytanulmány*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gill, M. & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0* [on-line]. <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>
- Gubán, M. (2011). Non-linear programming model and solution method of ordering controlled virtual assembly plants. In *Logistics - The Eurasian Bridge : Materials of V International scientifically-practical conference* (pp. 49-58). Krasnoyarsk.
- Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146(March), 119–132.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Kagermann, H. (2015). *Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0* [on-line]. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-05014-6_2
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, N. A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives transformation. *MIT Sloan Management Review/ Deloitte 2015 Digital Business Global Executive Study* [on-line]. <http://sloanreview.mit.edu/projects/>

- strategy-drives-digital-transformation/?use_credit=da7d1d702f88ade45627510b78a887ce
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, N. A., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity* [on-line]. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3678_achieving-digital-maturity/DUP_Achieving-digital-maturity.pdf
- Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Jonathan R. Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kilimis, P., Zou, W., Lehmann, M., & Berger, U. (2019). A survey on digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2140–2145. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.522>
- Kindler, J. & Papp, O. (1977). *Komplex rendszerek vizsgálata*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Laposa, T., & Nyikos, Gy. (2018). *Az e- kohézió elméleti háttere és megvalósítása*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Leonardi, P. (2019). You're Going Digital — Now What? *MIT Sloan Management Review*, 61(2). <https://sloanreview.mit.edu/article/youre-going-digital-now-what/?og=Winter+2020+Issue+Tiled>
- Liang, T. P., You, J. J., & Liu, C. C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: A meta analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 110(8), 1138–1158. <https://doi.org/10.1108/02635571011077807>
- Lloyds Bank (2017). *UK Business Digital Index 2017* [on-line] <https://resources.lloydsbank.com/businessdigitalindex/>
- Mallász J. (2017). *Cunamiként jön a digitalizáció* [on-line]. <https://computerworld.hu/cio/cunamikent-jon-a-digitalizacio-228985.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). *Digitalization globalization: The new era of global flows* [on-line]. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>
- Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa, M. (2020). Lépések a kognitív automatizáció felé: Digitális átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltatóközpontban. *Vezetéstudomány*, 51(6), 42–55. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.05>
- McKinsey Digital (2016). <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/how-we-help-clients/digital-2020/our-assessments/strategy>
- Mettler, T. (2009). *A Design Science Research Perspective on Maturity Models in Information Systems* [on-line]. St. Gallen: University of St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/214531/1/20090512%2520Maturity%2520Model%2520Design.pdf>
- Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1/2), 81–98. <https://doi.org/10.1504/ijsss.2011.038934>
- Mittal, S., Romero, D., & Wuest, T. (2018). Towards a smart manufacturing toolkit for SMEs. In *Proceedings of the 15th International Conference on Product Lifecycle Management* (pp. 476–487). Torino, Italy: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01614-2_44
- Mosallaeipour, S., Nazerian, R., & Ghadirinejad, M. (2018). A Two-Phase Optimization Approach for Reducing the Size of the Cutting Problem in the Box-Production Industry: A Case Study. In Fethi Calisir & Hatice Camgoz Akdag (eds.), *Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era* (pp. 63–81). Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71225-3>
- Nagyné, H. Zs., Gubán, M., & Koloszar, L. (2018). Az informatikusképzés a felsőoktatásban. *GIKOF Journal: A Neumann János számítógép-tudományi társaság gazdaságinformatikai kutatási és oktatási fórum szakmai szervezet szakfolyóirata*, (11), 40–50.
- Nagyné, H. Zs. & Gubán, M. (2019). Informatikai alkalmazások és IT-szakemberigény összefüggései a magyarországi vállalkozások körében. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 14(2), 163–80. <https://doi.org/10.14232/jtfgf.2019.2.163-180>
- Neirotti, P., & Raguseo, E. (2017). On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence. *Information and Management*, 54(2), 139–153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004>
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2018). How SMEs develop ICT-based capabilities in response to their environment: Past evidence and implications for the uptake of the new ICT paradigm. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 10–37. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2016-0158>
- North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 238–262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>
- Novák, V., Perfilieva, I., & Mockor, J. (1999). *Mathematical Principles of Fuzzy Logic*. Cham: Springer.
- Ong, J. W., & Ismail, H. B. (2008). Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*, (1), 62–70. <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/CIBIMA/2008/320097/320097.pdf>
- Papp F. (2005). Gondolatok az e-business jelentőségéről. *Vezetéstudomány*, 36(11), 40–55.
- Parida, V., Oghazi, P. & Cedergren, S. (2016). A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 179–201. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2012-0039>

- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the Digitalisation Challenge: How to Benefit from Digitalisation in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Pirola, F., Cimini, C., & Pinto, R. (2019). Digital readiness assessment of Italian SMEs: a case-study research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 1045-1083.
<https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0305>
- PwC (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise* [on-line]. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Ramdani, B., Chevers, D. & Williams, D. A. (2013). SMEs' adoption of enterprise applications: A technology-organisation-environment model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 735-753.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2011-0035>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Reis, J., Amorim, M., Melao, N., & Matos, P. (2016). Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research. In Álvaro Rocha, Hojjat Adeli, Luís Paulo Reis, & Sandra Costanzo (eds.), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies Volume 1* (pp. 411-421). Cham: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0>
- Ross, J. (2017). Don't Confuse Digital With Digitization [on-line]. *MIT Sloan Management Review*. <http://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>
- SAP SE (2017), *Maturity model and best practice: skill development for digital transformation*.
<https://www.sap.com/documents/2017/08/7630c-fa8-cd7c-0010-82c7-eda71af511fa.html>
- Schopp A. (2018). *Digitálisan éretlen magyar kkv-k* [on-line]. http://www.itbusiness.hu/Fooldal/technology/cegvilag_n/digitalisan_eretlen_magyar_kkv-k.html#.W1B2acOPxkw.facebook (2018.08.29.)
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75(July), 122-134.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Tarutė, A. & Gatautis, R. (2014). ICT impact on SMEs performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(Jan), 1218 - 1225.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.968>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 662-671.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>
- Unruh, G. & Kiron, D. (2017). Digital Transformation on Purpose [on-line]. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Westerman, G. (2017). Your Company Doesn't Need a Digital Strategy [on-line]. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/>

FELHASZNÁLÓI TAPASZTALATOK EMMÁVAL, A VÁSÁRLÁSI ASSZISZTENS CHATBOTTAL

USER EXPERIENCE WITH EMMA, THE SHOPPING ASSISTANT CHATBOT

A chatbotok alkalmazása egyre több területen sikeresnek bizonyul, köztük az e-kereskedelemben. A vállalatoknak az interaktív ágensek fejlesztésénél a funkcionalitás mellett figyelembe kell venniük a felhasználók chatbotokkal szembeni társas kapcsolat kialakítására irányuló igényét is, melynek a kielégítését elősegítő, illetve gátló tényezők az ember-chatbot interakcióval kapcsolatos felhasználói tapasztalatok vizsgálatával azonosíthatók. Jelen cikk célja Emmával, a vásárlási asszisztens chatbottal folytatott interakció felhasználói megéleléseinek, illetve a felhasználók chatbotok felé irányuló társas kapcsolati igényének a kielégítését támogató, illetve gátló tényezők feltárása. A kutatás keretében 18 félig strukturált interjú készült, melyek elemzése induktív tartalomkódolással történt. A kutatás eredményeiből kiderült, hogy a felhasználók chatbotokkal szembeni társas kapcsolati igényének a kielégítését támogatta a chatbot udvarias viselkedése, a megismerését célzó alapvető személyes kérdésekre való válaszadási képessége, gátolták azonban a chatbot társas aktorként történő észlelését a repetitív, gépies válaszai, továbbá a felhasználók negatív érzéseire adott reakcióinak a hiánya.

Kulcsszavak: ember-chatbot interakció, chatbot, vásárlási asszisztens chatbot, e-kereskedelem chatbot

The use of chatbots is proving successful in more and more areas, including e-commerce. When developing interactive agents, companies must take into account not only the functionality, but also the users' need to establish a social relationship with chatbots. The aim of this article is to explore users' experiences related to their interaction with Emma, the shopping assistant chatbot, and the factors that support and hinder the satisfaction of users' social relationship needs related to chatbots. The results revealed that the satisfaction of users' social relationship needs related to chatbots was supported by the chatbot's polite behaviour and ability to answer basic personal questions to get to know her, but the lack of specific reactions to users' negative feelings hindered the chatbot's perception as a social actor.

Keywords: human-chatbot interaction, chatbot, shopping assistant chatbot, e-commerce chatbot, social relationship needs

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Harmat Vanda, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (vanda.harmat@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 10. 29-én, javítva: 2021. 01. 15-én, elfogadva: 2021. 01. 24-én.

This article was received: 29. 10. 2020, revised: 15. 01. 2021, accepted: 24. 01. 2021.

Egyre elterjedtebbé válik, hogy a szervezetek az online felhasználókkal mesterséges intelligencia alapú technológia alkalmazásával kommunikálnak emberi munkaerő igénybevétele nélkül (Ischen, Araujo, Noort, Voorveld & Smit, 2020). Erre alkalmas számítógépes program a chatbot is, mely képes emberi kommunikációt folytatni a felhasználóval emberi beavatkozás nélkül „előre megírt forgatókönyvek és szabályok szerint egy chatfelületen keresztül” (Brandtzaeg & Følstad, 2017; Kenesei & Bognár, 2019, p. 68). A kommunikációs képességekkel rendelke-

ző, adaptív, autonóm módon cselekvő intelligens entitások (Bártfai, Faust & Tóth, 2018, p. 2) – ágensek – alkalmazása hatékonyak bizonyul többek között az ügyfélszolgálat (Demeter, Losonci, Marciniak, Nagy & Móricz, 2020; Marciniak, Móricz & Baksa, 2020) és a banki szolgáltatások (Horváth, 2020) területén, a marketingkampányokban, valamint a jegyfoglalásban- és értékesítésben (Szűts & Jinil, 2018). Használatuk egyre gyakoribb az e-kereskedelemben is (Capgemini, 2018; Mindbrowser, 2017; Patil, 2019), ugyanis a vállalatok törekednek az eladószemély-

zet digitális megoldásokkal történő kiváltására (Agárdi, 2018), melynek oka egyebek mellett, hogy a chatbotok – szemben az emberi alkalmazottakkal – folyamatosan elérhetők, gyorsan válaszolnak a felhasználók kérdéseire, növelve ezzel a vásárlói elégedettséget.

A vállalatoknak az interaktív ágensek fejlesztésénél a funkcionalitás mellett figyelembe kell venniük a felhasználók chatbotokkal szembeni társas kapcsolat kialakítására irányuló igényét is (Croes & Anthunis, 2021), melynek a kielégítését elősegítő, illetve gátló tényezők az ember-chatbot interakcióval kapcsolatos felhasználói tapasztalatok vizsgálatával azonosíthatók. Jelen cikk célja egy vásárlási asszisztens chatbottal folytatott interakció felhasználói megéléseinek a feltárása, és egyúttal azon tényezők feltérképezése, amelyek a felhasználók chatbotok felé irányuló társas kapcsolati igényének a kielégítését támogatják, illetve gátolják. A vizsgálatban résztvevők interakciós partnere Emma chatbot volt, akit a 2015-ben alapított chatShopper nevű startup cég fejlesztett (Rese, Ganster & Baier, 2020).

A cikk felépítését tekintve az irodalmi áttekintés keretében bemutatja a chatbotokkal folytatott interakciók felhasználói megéléseit alakító tényezőket általában, a vásárlási asszisztens chatbotokat, továbbá a divatickek eladására fejlesztett chatbotokkal kapcsolatos felhasználói elégedettséget meghatározó tényezőket. A módszertan fejezetben a mintavételezés szempontjait, az interakciós partnert, az interakció kontextusát, valamint az interjú menetét és az adatelemzés módszerét tárgyalom. Az eredmények fejezetet követően a következtetéseket, a kutatás korlátait, valamint a további kutatási irányokat ismertetem.

Irodalmi áttekintés

A chatbottal történő interakció megélését alakító tényezők

Az ember-chatbot interakció felhasználói megélésére számos tényező hatással van, köztük az interakció célja és kontextusa, a felhasználó előfeltevései, hiedelmei, előzetes tapasztalatai, elvárásai, attitűdje, a chatbot tulajdonságai, valamint az észlelt viselkedése. Jelen fejezet a chatbot azon jellemzőinek az áttekintésére fókuszál, amelyek szerepet játszanak az interakcióval kapcsolatos felhasználói megélések alakulásában.

A chatbot tulajdonságait tekintve kulcsfontossággal bír a kommunikációs képessége az interakcióval kapcsolatos felhasználói tapasztalatok szempontjából, melynek észlelése elsődlegesen annak mentén történik, hogy az ágens képes-e megérteni a felhasználó kérdéseit és tud-e releváns válaszokat adni rájuk minden esetben. A felhasználók elvárása, hogy a chatbot tanuljon a korábbi beszélgetéseikből, ezzel elkerülve a redundanciát az interakció során. Amennyiben a chatbot inadekvát válaszokat ad a felhasználó kérdéseire egymás után többször, elveszíti a hitelességét, ami ahhoz vezethet, hogy az egyén abbahagyja a beszélgetést a chatbottal, sőt lehetséges, hogy többé nem szívesen lép vele interakcióba. A chatbot proaktivitásának a megléte is fontos a kommunikációja

szempontjából, amely elősegíti az elköteleződés kialakulását a felhasználók részéről, valamint az interakció életben tartását. A proaktivitás megtestesülhet abban, hogy az ágens kezdeményez, továbbá, hogy új témákat javasol a beszélgetés során (Braun, 2003; Zumstein & Hundertmark, 2017).

A chatbot tudásának szintje és személyre szabottságának a mértéke szintén hozzájárul az interakció hasznosságának felhasználói megítéséhez. Az ágens kompetenciájának észlelése az általa adott releváns és szakszerű válaszok mentén történik. A felhasználók a specialisták válaszait könnyebben elfogadják és hitelesebbnek tartják, ezért a chatbotnak professzionalitást tükrözve szakértői tudással rendelkeznie kell kommunikálnia a felhasználókkal (Braun, 2003). A személyre szabottság azt jelenti, hogy a chatbot dinamikusan alkalmazkodik az egyes szituációk eltérő kontextuális adottságaihoz, melynek köszönhetően képes az egyéni szükségletekre reagálni (Meerschman & Verkeyn, 2019).

A chatbot társas intelligenciájának a megléte kulcsfontosságú a tekintetben, hogy a felhasználó számára kellemes élményt nyújt-e az interakció. Az egyének elvárása a chatbottól, hogy partnerséget mutasson, azaz hozzájuk hasonlóan, egyenrangú félként kommunikáljon, melynek megvalósulása esetén az általa közvetített információkat a felhasználók könnyebben elfogadják, és hitelesebbnek ítélik (Reeves & Nass, 1996; Braun, 2003). Kedvezőnek bizonyul a felhasználók számára továbbá, ha a chatbot kedvességével és humorával kellemes hangulatot teremt az interakció során. Mindemellett hozzájárul az interakció iránti elköteleződés megteremtéséhez a chatbot érzelmi intelligenciájának a megléte is. Az interaktív ágenseknek képesnek kell lenniük felismerni a felhasználó érzéseit, kifejezni empátiáját, valamint törődést mutatni, ha a szituáció ezt megkívánja. A chatbot reakcióideje is szerepet játszik az interakció felhasználói megítésében, ugyanis az egyének emberszerűbbnek érzik a beszélgetést, amennyiben a chatbot reakciói nem azonnal érkeznek, hanem kis szünetek beiktatását követően (Reeves & Nass, 1996; Braun, 2003).

A felhasználók számára az is pozitív benyomást kelt, ha a chatbot képes őket szórakoztatni, illetve könnyed csevegést folytatni velük emoji alkalmazásával. Az udvariasság ugyancsak fontos társas képesség, amely hozzájárul ahhoz, hogy a felhasználók kellemesebbnek érezzék az ágenssel folytatott interakciót. Az udvariasság a chatbot többféle akciójában megtestesülhet, köztük, ha elnézést kér a felhasználótól, amennyiben nem érti a kérdését, továbbá, ha mellőzi a felsorolásszerű válaszadást (Zumstein & Hundertmark, 2017).

Az ember-chatbot interakció megítésében szerepet játszik az is, hogy a chatbot mennyire képes alkalmazkodni a felhasználó szóhasználatához, kommunikációs stílusához. Ennek oka, hogy az egyének szívesebben beszélgetnek azokkal, akik hozzájuk hasonló személyiséggel rendelkeznek, melyet többek között a beszédmód egyezése mentén észlelhetnek. Ebből kiindulva tehát az interakció sikerességéhez hozzájárul, ha az ágens képes felismerni a szóhasználatból a felhasználó stílusát, és a

válaszaiban, illetve a kérdéseiben visszatükrözni azt hasonló kifejezések megjelenítésével. A chatbotnak hibátlanul kell használnia a nyelvet, és koherensnek kell lennie az elvárt stílus alkalmazásában az interakció egész során (Braun, 2003).

Az ágens kárelhárítási képessége is fontos tényező az interakció megélése szempontjából. A kárelhárítási képesség azt jelenti, hogy a chatbot tudja kezelni a hibáiból eredő konfliktusos szituációkat. Az egyének hajlamosabbak a chatbot képességeinek, tudásának a tesztelésére, határainak a feszegetésére, amennyiben a hibáit észlelik, és az észlelt hibák számának emelkedésével nő a csalódottságuk (Wallis & Norling, 2005; Jain, Kumar, Kota & Patel, 2018; Mäurer & Weihe, 2015).

Az ágens antropomorf jellege is szerepet játszik az ember-chatbot interakcióban, amelyet számos kutató vizsgált (Araujo, 2018; Rietz, Benke & Maedche, 2019; Sheehan, Jin & Gottlieb, 2020; Adam, Wessel & Benlian, 2020; Go & Sundar, 2019; Seeger, Pfeiffer & Heinzl, 2017; Schanche, Burtch & Ray, 2020; Sheehan, 2018; Schuetzler, Grimes & Giboney, 2020; Assink, 2019; Biller, Konya, Baumbach, Kuester & Janda, 2020; Donkelaar, 2018). A fejlesztők arra törekednek, hogy minél több emberi tulajdonággal ruházzák fel a chatbotot. Ezen jellemzők között szerepel a chatbot identitása, amely magában foglalja az ágens nemét, korát, nyelvét, valamint a nevét. A sztereotipizálás a chatbotokkal kapcsolatban is megjelenik. Bizonyos kutatások szerint az egyének sokkal inkább megbíznak a férfi chatbotokban technikai kérdések esetében, ezzel szemben az ügyfélszolgálat, a turizmus, a közlekedés, valamint a divat és a szépségipar területén a női chatbotokkal kommunikálnak szívesebben. Az ágens antropomorf jellegét erősíti a neme mellett a személyisége is, amely meghatározza a kommunikációs stílusát, karakterét és általános viselkedését (Zumstein & Hundertmark, 2017).

Annak ellenére, hogy a fejlesztők törekvése a chatbotok minél emberszerűbbé tétele, az ember-robot interakció területén született szakirodalomban eltérő álláspontok jelennek meg a tekintben, hogy a robot antropomorf jellege hozzájárul-e az interakció sikerességéhez. Bizonyos tanulmányok szerint (Bernier & Scassellati, 2010; Salem, Lakatos, Amirabdollahian & Dautenhahn, 2015; Tapus & Mataric, 2008; You & Robert, 2017) minél nagyobb az észlelt emberszerűség a robotok tekintetében, az egyének annál szívesebben lépnek interakcióba velük. Rendszeresen hivatkoznak azonban a kutatók Mori (1970) ennek ellentmondó rejtélyes völgy elméletére is, mely szerint a robot emberszerűsége csak egy bizonyos szintig kedvező, ugyanis, amikor a hasonlóság már nagyon magasfokú az ember és a robot között, az emberekben nyugtalanító érzés alakul ki az élettelen entitással kapcsolatban (Ciechanowski, Przegalinska, Magnuski & Gloor, 2019; Skjuve, Haugstveit, Følstad, Brandtzaeg, 2019; Cerezo, Kubelka, Robbes & Bergel, 2019).

Vásárlási asszisztens chatbotok

Az e-kereskedelemben használt vásárlási asszisztens chatbotok abban segítik a felhasználókat, hogy megtalálják az általuk keresett termékeket. Hasonlóan az emberi alkal-

mazottakhoz, interakcióba lépnek a fogyasztókkal, igyekeznek megismerni az igényeiket, és a preferenciáiknak megfelelő termékeket ajánlanak nekik. Az online kereskedelemben alkalmazott chatbotok egyik nagy előnye az emberi munkaerőhöz képest, hogy folyamatosan elérhetők. Elősegítik a vásárlói kapcsolatok kiépítését, és biztosítják a hatékonyabb időgazdálkodást a felhasználók számára (Lee & Choi, 2017; Mimoun, Poncin & Garnier, 2017; Zhang, Liu, Wang & Zhu, 2017; Gupta et al., 2015), ugyanis hosszú időt vehet igénybe a weboldal böngészése, és a kulcsszavak alkalmazásával sem biztos, hogy a felhasználók releváns találatokat kapnak. A felhasználók elvárása, hogy a vásárlási asszisztens chatbotokkal folytatott interakció mellett, hogy hasznos a számukra, egyben szórakoztató is legyen (Godeay, Manthiou, Pederzoli, Rokka, Aiello et al., 2016).

A divatcikkek eladására fejlesztett chatbotokkal kapcsolatos felhasználói elégedettséget meghatározó tényezők

A vásárlási asszisztens chatbotokban rejlő potenciált több nagy nemzetközi márká felismerte (Lee & Choi, 2017). A chatbotok alkalmazásának előnyei között szerepel többek között ugyanis, hogy csökkentik a márkák és a fogyasztók közötti időbeli és fizikai távolságot a termékekkel kapcsolatos információk könnyebb, és gyorsabb elérhetőségének biztosításával (Darke, Brady, Benedictus & Wilson, 2016; Zhang & Dholakia, 2018), továbbá, hogy bármikor a vásárlók rendelkezésére állnak, szemben az emberi alkalmazottakkal. A divatcégek célcsoportjaik jellemzőinek figyelembevételével fejlesztik vásárlási asszisztens chatbotjaikat, amelyek antropomorf jellegét az interaktív ágensnek való nem, kor és egyéb jellemzők tulajdonításával teremtik meg (1. táblázat) (Chung, Ko, Joung & Kim, 2020).

1. táblázat

A divatmárkák által alkalmazott vásárlási asszisztens chatbotok antropomorf jellemzői

Márka	A chatbot jellemzői		
	nem	kor	tudás
Salvatore Ferragamo	nő	30'	minősített szakértő
Burberry	nő	20'	nem szakértő
Louis Vuitton	férfi	30'	minősített szakértő
Prada	nő	20'	minősített szakértő
Gucci	nő	30'	minősített szakértő
Tommy Hilfiger	nő	20'	nem szakértő

Forrás: saját szerkesztés Chung et al. (2020, p. 589) alapján

A felhasználók elégedettségéhez – az emberi alkalmazottakkal történő interakcióikhoz hasonlóan – hozzájárul, ha időt takaríthatnak meg az online vásárlás során, valamint, ha hasznos tanácsokat kapnak a divatcikkekről és azt érzik, hogy a chatbot értékeli őket (Holzwarth, Janiszewski & Neumann, 2006). A vá-

sárlók elégedettségét növeli továbbá, ha a chatbottal folytatott interakció egyúttal szórakoztató is (Godey, Manthiou, Pederzoli, Rokka & Aiello 2016; Muntinga, Moorman & Smit, 2011). A divatcikkek eladását segítő chatbotokkal kapcsolatban további elvárás, hogy kellő információval rendelkezzenek az aktuális trendekről, illetve, hogy felismerjék az adott fogyasztó igényeit és ehhez igazodva ajánlják a termékeket. A problémamegoldás képességének a megléte, továbbá a kommunikáció magas minősége is elősegíti a felhasználói elégedettség létrejöttét (Chung et al, 2020). A problémamegoldás képessége arra utal, hogy az interaktív ágens képes kezelni a vásárlók panaszait, és segíti őket a termékcserékben, illetve a visszaküldésben (Kim, Park, Lee & Choi, 2016). A vásárlási asszisztens chatbot társas képességeinek szintén rendkívül fontos szerepük van, hiszen a fogyasztók akkor tartják hitelesnek és meggyőzőnek az eladótól kapott információkat, ha jó kapcsolat alakult ki vele (Edwards Edwards, Spence & Shelton, 2014; Yuan, Kim & Kim, 2016).

Módszertan

Jelen cikk célja Emmával, a vásárlási asszisztens chatbottal folytatott interakció felhasználói megéléseinek, és a felhasználók társas kapcsolati igényének a kielégítését támogató, illetve gátló tényezők feltárása a következő kutatási kérdések mentén:

1. Hogyan élnek meg a felhasználók Emmával, a vásárlási asszisztens chatbottal folytatott interakciót?
2. Mely tényezők támogatják, illetve gátolják a felhasználók chatbottal kapcsolatos társas kapcsolati igényének a kielégítését?

A felhasználói megélések feltárásához adatfelvételi eszközként a félig strukturált interjú került alkalmazásra, az interjúátíratok elemzése induktív tartalomkódolással történt. A kutatás keretében 18 interjú készült. Ahogyan az irodalmi áttekintésben már bemutattuk, az ember-chatbot interakció felhasználói megélésére számos tényező hatással van, így ezek figyelembevételével történt a kutatás tervezése. A kutatástervezés során meghatároztuk a mintavétel fő szempontjait, az interakciós partnert, továbbá az interakció kontextusát.

A minta jellemzői

A mintavételezés szempontjainak a definiálása annak a figyelembevételével történt, hogy felhasználó előfeltevései, hiedelmei, előzetes tapasztalatai, elvárásai és attitűdje is befolyásolja a chatbottal történő interakció megélését. A minta összeállításánál érvényesülő fő kritérium az volt, hogy a vizsgálati alanyok első tapasztalataikat a chatbottal történő interakcióval kapcsolatban a kutatás során szerezzék meg, ezért olyan egyének vettek részt a vizsgálatban, akik korábban nem kommunikáltak chatbottal. A mintavételezésnél továbbá az a szempont is érvényesült, hogy a mintát a fiatal korosztály (18-25 év) alkossa. A chatbotok használatával kapcsolatos kutatások alapján ugyanis az látszik, hogy az Y és Z generáció tagjainak körében a felhasználók 25%-a

szívesen kéri a vásárlási asszisztens chatbot segítségét a vásárlásai során (Chatbots Magazine, 2019), a 13-19 év közötti korosztály esetében pedig ez az arány mintegy 60% (Swant, 2016), a minden korosztályt érintő globális minta esetében született 34%-os eredményhez képest (Pega, 2017). Az előbbi adatok alapján tehát jelen kutatás mintája Emma potenciális felhasználóit is jelentheti. A minta elemszáma 18 volt, a vizsgálati alanyok hazai egyetemista hallgatók voltak. A vizsgálat alanyainak az átlagéletkora 21 év, 60 százalékuk férfi, 40 százalékuk nő volt. Az alanyok chatbottal kapcsolatos elvárásait, előfeltevései, attitűdjei az interjúk során kerültek feltárásra. Az adatelemzés során kiderült, hogy a vizsgálati alanyok egy csoportjának részvételi motivációját kifejezetten a chatbottal történő kommunikáció lehetősége teremtette meg, így ők rendkívül nyitottan álltak az interakcióhoz, a chatbot képességeinek tesztelési igényével. Más alanyok azonban az elmondásuk alapján nem vártak túl sokat az interaktív ágenstől, és távolították maguktól a használatát azzal az indokkal, hogy a chatbot az emberrel történő interakció élményét a jövőben sem lesz képes biztosítani.

A vizsgálati alanyok interakciós partnere

A chatbot kijelölésének szempontjai között szerepelt, hogy az könnyen elérhető legyen a felhasználók számára, hasznos funkcióval rendelkezzen és tudjon angolul. A kutatásban résztvevők interakciós partnere Emma, a vásárlási asszisztens chatbot volt, akit a 2015-ben alapított ChatShopper nevű startup cég fejlesztett (Rese et al., 2020). Emma az informatív chatbotok közé sorolható (Koumaras et al., 2018, p. 3), angolul, valamint németül tud és elérhető a Facebook Messengeren keresztül. A felhasználók kérdései alapján végez keresést a webshopok termékei között és ajánl divatcikkeket a vásárlóknak. Emmát az első ChatBottle díjátadón a legjobb e-kereskedelemben alkalmazott chatbotnak választották meg (Christiansen, 2016; Ermacora, 2017). A ChatShopper Emma minden eladása után részesedést kap (Dürmuth, 2017). Rese et al. (2020) publikált Emmával kapcsolatban egy kutatást, amelynek célja a vásárlók chatbottal kapcsolatos elfogadásának a vizsgálata volt. A szerzők tanulmányából kiderült, hogy a felhasználók Emmával kapcsolatos elfogadását pozitívan befolyásolta az interakció során észlelt hasznosság és szórakozás, továbbá a beszélgetés autentikussága.

Az interakció kontextusa

Az interakció kontextusának definiálása a 2020 februárjában lezajlott pilot kutatás tapasztalatai mentén történt. A pilot kutatásra egy egyetemi óra keretében került sor a hallgatók bevonásával, akik interakcióba léptek Emmával, a vásárlási asszisztens chatbottal, majd megosztották az ezzel kapcsolatos tapasztalataikat. Az interakcióra fél óra állt a rendelkezésükre. Az interakcióval kapcsolatban semmilyen instrukciót nem kaptak. A pilot kutatás célja annak a felmérése volt, hogy a hallgatók miként lépnek interakcióba a chatbottal, mennyi ideig beszélgetnek vele, továbbá, hogy kizárólag a funkciója szerint hasz-

nálják-e. Ezen előzetes kutatásból kiderült, hogy a hallgatók nagyjából öt percig próbálták a chatbotot funkciója szerint használni, majd ezt követően más kérdéseket kezdtek el feltenni neki. Az interakciót körülbelül 15-20 perc után megunták és a megadott félórát nem töltötték ki a beszélgetéssel. Ezen tapasztalatok alapján határoztuk meg a legalább húsz perces időkeretet a jelen kutatás során lezajlott interakciókra, amely egyrészt biztosította annak a megfigyelését, hogy az alany hogyan lép interakcióba a chatbottal, miként alakítja a beszélgetés menetét, ugyanakkor a kutatás résztvevője abbahagyhatta a beszélgetést, amikor azt már nem szívesen folytatta volna a pilot kutatás tanulságai alapján. A legalább húsz perces időkeret egyúttal kutatási korlátot is jelentett, hiszen az is érdekes adat lenne, hogy az alany mennyit beszélgetne a chatbottal, ha egyáltalán nincs kijelölve időkeret az interakció folytatására, továbbá feltenne-e olyan kérdéseket is a chatbotnak – amennyiben bármikor befejezheti az interakciót –, amelyek nem a termékek keresésére irányulnak. Ugyanakkor azonban időkeret megadása nélkül előfordulhatott volna, hogy a kutatás résztvevői néhány kérdés feltevése után abbahagyják a beszélgetést, amely nem tette volna lehetővé az interakcióval kapcsolatos megéléseikről való mélyebb beszélgetést. Az interakcióval kapcsolatos felhasználói megélések elemzése mentén született eredmények tehát a kijelölt legalább húsz perces időkeret által meghatározott kontextusban értelmezendők.

Az interjúk menete

Közvetlenül az interjúk elkészítése előtt a kutatásban résztvevők interakcióba léptek a Facebook Messengerben elérhető vásárlási asszisztens chatbottal. Az interakció menetével kapcsolatban az egyetlen instrukció, amit kaptak, hogy legalább húsz percet beszélgessenek Emmával. Az interjúvázlat nyitó kérdése arra irányult, hogy az alany hogyan érezte magát a chatbottal folytatott interakció során. A következő kérdések célja annak a feltárása volt, hogy a résztvevő milyen kérdéseket tett fel a chatbotnak, milyen célból tette fel ezeket a kérdéseket, továbbá, hogyan jellemezné a chatbotot. Az interjú zárásaként azzal kapcsolatban osztották meg a kutatásban részt vevő felhasználók a gondolataikat, hogy szívesen folytatnának-e a jövőben is interakciót chatbotokkal.

Adatelemzés

Az interjúátíratok többszöri elolvasását követte az adatalemzés induktív tartalomkódolással, melynek eredményei alapján pontosítottuk a kutatási kérdést. A szisztematikus tartalomkódolás Mayring (2014) módszertani ajánlásának követésével zajlott. Az elemzéshez szükséges adatokhoz az interjúk mellett az alanyok által az Emmával folytatott interakcióról készített képernyőfotók is rendelkezésre álltak.

Előfeltevések a kutatással kapcsolatban

A kutatás előfeltevéseit a nemzetközi szakirodalom áttekintése, valamint a pilot kutatás tapasztalatai alapján fo-

galmaztuk meg. Az előfeltevések között szerepelt, hogy a vizsgálati alanyok Emma chatbotot nemcsak vásárlási asszisztensként fogják használni, hanem egyéb kérdéseket is feltesznek majd neki, amelyekkel az emberszerűségét célozzák tesztelni. Várhatóan az interakció funkcionalitása mellett azt is értékelni fogják, hogy az Emmával folytatott beszélgetés mennyire volt szórakoztató számukra. Előfeltevésként fogalmazódott meg továbbá az is, hogy a chatbot hibáinak az észlelése rendkívül negatívan hat majd a felhasználók interakcióval kapcsolatos megélésére.

A kutatás eredményei

Az interakció alakulása

A kutatás valamennyi résztvevőjéről elmondható, hogy Emma chatbotot nemcsak a funkciója szerint próbálták használni, ugyanis szándékukban állt annak a tesztelése is, hogy a chatbot a termékekkel kapcsolatos kérdéseken kívül tud-e másra is válaszolni. Emma tesztelése eltérő jelentőséggel bírt az interakciók alakulásának szempontjából. Bizonyos alanyok kifejezetten azért vállalták a vizsgálatban való részvételt, mert érdekelte őket, hogy mennyire fejlett ez a technológia. *„Úgy gondolom, manapság nem sok ember utasítaná vissza az ajánlatot, hogy kipróbálhatja, milyen érzés egy robottal kommunikálni, hiszen ez szinte mindenkinek izgatja a fantáziáját.”* A felhasználók ezen csoportja tehát az interakcióban legfőképpen a chatbot megismerésének, tesztelésének a lehetőségét látta. Azon résztvevők, akik elsődlegesen a funkciója szerint szerették volna Emma chatbotot használni, akkor kezdték el az ágens társas képességeit, antropomorf jellegét tesztelni, amikor megunták a divatcikkek keresését, illetve csalódtak a chatbotban, mint online vásárlási asszisztensben.

Az interakció alakítása szempontjából az első kategóriába estek azok a felhasználók, akik a chatbotot az interakció kezdetén funkciója szerint használták, és csak a beszélgetés későbbi fázisában próbáltak meg vele más témákról beszélgetni. A vizsgálati alanyok ezen csoportja az interakció elején néhány divatcikkkel kapcsolatos kérdés feltevése után megunta a beszélgetést, és azt várták, hogy az Emmának feltett személyes kérdések izgalmasabbá tesszik majd az interakciót: *„az elején „rendeltetésszerűen” használtam a chatbotot, és ennek megfelelően válaszokat is kaptam. Később azonban kezdett egyre inkább más irányba elmenni a beszélgetés”. „Az elején még izgalmasnak találtam azt, hogy egy chatbottal beszélgetek utána viszont meguntam a funkcióját, és feszegetni szerettem volna Emma határait. Kíváncsi voltam arra, hogy meddig mehetek el.” „Amikor már meguntam a termékeit, bíztam benne, hogy a személyes jellegű kérdések izgalmasabbak lesznek.”* A személyes kérdések feltevésével a felhasználók azt szerették volna tesztelni, hogy a chatbot képes-e ezekre olyan válaszokat adni, mint egy emberi interakciós partner: *„kíváncsi lettem, hogy más területen is képes-e megállni a helyét. Kérdeztem személyes jellegű kérdéseket a bottól, amire csak ember tudna válaszolni (pl. van-e párja stb.)”* (1. ábra).

1. ábra

A chatbot emberszerűségének tesztelése



Forrás: interjúalany által készített képernyőfelvétel

Azok az alanyok, akik a beszélgetést nem a divatcikkek keresésére fókuszálva kezdték Emmával, a következő kérdésekkel indítottak: „hogya vagy?”, „mi a neved?”, „hol élsz?”, „valódi vagy?”. Elsőként ismerkedés céljából tettem fel néhány kérdést, amelyekből megtudtam, hogy a robotot Emmának nevezték el, 21 éves és Berlinben él, illetve egy Matthias nevű rendkívül képzett programozó alkotta meg. Ezután következtek a vásárlással és a divattal kapcsolatos kérdések.” A kutatásban résztvevők elmondása alapján ezekkel a kérdésekkel azt próbálták megtudni, hogy „ki, miért, mikor, hogyan hozta létre” Emmát.

Az Emma megismerését és a divatcikkek megtalálását célzó kérdéseket váltogató alanyok azzal indokolták a beszélgetésük effajta alakulását, hogy Emma vásárlási asszisztensként való használata „nem volt túl élménytelen” számukra, így a funkció szerinti alkalmazás után mindig visszatértek inkább a „személyes vonalra”. A felhasználók ezen csoportja tehát legfőképp a szórakozás, az élményszerzés lehetőségét kereste a chatbottal folytatott interakcióban.

Az interakció alakulásának vizsgálata során tehát körvonalazódtak a vizsgálati alanyok interakcióval kapcsolatos motivációi, melyek között szerepelt a technológia kipróbálása, Emma képességeinek tesztelése, továbbá a szórakozás, élményszerzés igénye.

Az interakció megélése a felhasználók részéről

A vizsgálati alanyok az Emmával folytatott interakciót játékként, szórakozásként élték meg: „Nagyon élvezetes volt számomra ez a fajta beszélgetés, mert még nem volt lehetőségem kipróbálni ilyen szolgáltatást.” A felhasználók számára a chatbottal történő kommunikáció újszerű élmény volt, a kutatásban való részvételüket leginkább a robottal folytatott kommunikációval kapcsolatos kíváncsiságuk hajtotta, nem a chatbot funkció szerinti, azaz vásárlási asszisztensként való alkalmazása, amelyek eredményezhették az interakció szórakozásként való megélését. Az interakció könnyed játékként való interpretálásához

hozzájárult, hogy az leginkább az élményszerzés céljával zajlott az alanyok részéről: „Igazából el tudtam vele szórakozni, elment egy kis idő az életemből.”

A chatbottal folytatott interakciót szürreális élményként élték meg a felhasználók, ugyanis az interakció bizonyos szakasza során nem tudatosodott bennük, hogy robottal beszélgetnek. „Úgy éreztem ez egy nagyon szürreális élmény számomra, és nehezen fogtam fel azt, hogy egy chatbottal beszélgetek. Akkor tudatosult ez bennem, amikor a robot nem tudott válaszolni a személyesebb kérdésekre, egészen addig ezt egy valós kommunikációnak éltem meg.” „Az elején fel sem tűnt, hogy nem egy élő személy „ül” a másik oldalon, és szinte olyan érzést keltett bennem, mintha egy boltba sétáltam volna be és egy eladótól kértem volna segítséget. Ez az érzés persze néhány percen belül eltűnt, hiszen a robot még nem tud olyan választakosan beszélni, mint egy élő személy.” Az interakció természetességének illúzióját tehát a chatbot által adott gépies, mesterséges válaszok észlelése törte meg.

Negatív érzéseket generált a felhasználókban az Emma chatbottal folytatott interakció: „kissé frusztrálnak érzem magam, mivel nem adott mindig pontos válaszokat a chatbot.” „Frusztrált lettem tőle, mert bosszantott, hogy a kereséseimre sokszor nem talált opcióit.” A vizsgálat résztvevői kellemetlenül élték meg továbbá, hogy a chatbot nem értette a kérdéseiket: „butának éreztem magam tőle, mert nem értette, hogy mit akarok, amikor valami specifikusabbat akartam.” „Elégé idiótán éreztem magam a beszélgetés során, mivel a chatbot egyáltalán nem volt képes megérteni, hogy pontosan milyen ruhadarabokat keresek.” Mindemellett az alanyok számára egy idő után idegesítővé váltak a chatbot repetitív kérdései, valamint, hogy nem tudott válaszolni a feltett kérdésekre: „mindig ugyanazokat a kérdéseket tette fel. Már a végén azt éreztem, hogy nem tudom, hagyjál már.” „Több alkalommal fel is idegesített azzal, hogy mennyire alapkereséseket is képtelen értelmezni.” A vizsgálati alanyok válaszaiból látszik, hogy felfokozott érzelmi állapotba kerültek Emma sorozatos hibáit megtapasztalva. Ez abból adódott, hogy a negatív érzéseik kifejezése hiábavaló volt az interakció során, ugyanis azokat a chatbot nem ismerte fel, így a megfelelő reakciói is elmaradtak, amely a meg nem értettség érzését keltette bennük. Az interakció tehát egyoldalúvá vált, és a felhasználó egyedül maradt a frusztrációjával.

Az Emmával folytatott interakció megélésével kapcsolatban a kutatás alanyai a csalódottságukat is kifejezték: „csalódott vagyok, ugyanis eredetibb válaszokat vártam, de ez nem teljesült.” A csalódottság mértékét az interakciót megelőző előfeltevések, a várakozások természete befolyásolta. Azok a felhasználók, akik legfőképp Emma emberi képességeinek a megletét kívánták tesztelni az interakció során, a chatbot létét is megkérdőjelezték: „nem hiszem, hogy bárkinek is a segítségére lehet.” A felhasználók csalódottsága a funkció szerinti használat során tapasztalt hibákból, valamint az antropomorf jelleg tesztelése során észlelt hiányosságából adódott: „Hamarabb fogom megnyitni valamelyik ruházattal foglalkozó vállalat alkalmazását és ott keresgélni, mint egy ennyire fejletlen robottal kerestetni ruhákat.” „Picit erőltettnak érzem,

gépies, „betanult” válaszok, nem volt az igazi, van még hova fejlődni a robotnak az tuti. Az eleje viccesen indult, tudhatna több személyes kérdésre válaszolni és akkor izgalmas lenne.”

A kutatásból kiderült, hogy az alanyok nem tudták társas interakcióként megélni az Emmával folytatott kommunikációt, amely Emma „sablon válaszaiból”, s így a beszélgetés monotonitásából adódott. *„Nem éreztem jól magam, mivel nem tudott válaszolni a kérdéseimre, haszontalannak éreztem a vele folytatott kommunikációt. Olyan érzés volt, mintha magammal beszélgetnék.”* Az alanyoknak nagyon egyszerűen kellett fogalmazniuk ahhoz, hogy a chatbot megértse a kérdéseiket. A felhasználók Emma kommunikációs képességével kapcsolatban megjegyezték a „szűkszavúságát”, illetve funkciójának a korlátait: *„Általános beszélgetésekre már nem feltétlenül érdemes használni, hiszen nagyon sok mindent nem értett meg.”* „Emmát kissé értetlennek tartom.” A felhasználók valamennyien úgy gondolták, hogy a chatbot nem elég intelligens, mert nem értette meg minden kérdésüket. *„Egyszerűnek tartom és haszontalannak.”* Emma haszontalanságát azzal magyarázták a kutatás résztvevői, hogy tanácsokat nem tudott adni a termékkel kapcsolatban, csak a keresésre volt alkalmas. *„Csupán a keresésben segédkezett, de önálló gondolatai nem voltak a tekintetben, hogy melyik termék a jobb.”* A chatbot észlelt hibái erőteljesen hatottak a vele kapcsolatos interpretációkra: *„ha egy szóval kellene jellemeznem Emmát, az irritáló szót használnám”.*

Az interakció pozitívumaként értékelték ugyanakkor az alanyok, hogy Emma hangulatjeleket használt: *„Érezhetően idegen volt, de az emoji használata segített talán abban, hogy emberibb legyen.”* Szintén jó benyomást keltett az alanyok számára Emma udvariassága, ami abban nyilvánult meg, hogy elnézést kért, ha valamit nem értett: *„Illedelmes volt, mert, ha valamit nem értett meg, mentegőzött.”*

Összességében elmondható, hogy a felhasználók az interakció kezdetén nyitottak voltak, melyben a technológia megismerésének szándékával és az élményszerzés céljával vettek részt, amint azonban elkezdtek megtapasztalni az Emmával folytatott beszélgetés nehézségeit és a chatbot hibáit frusztrálttá, idegessé, türelmetlenné és csalódottá váltak: *„furcsa érzés beszélgetni elsőre egy chatbottal. Egy idő után bosszantó, ha nem érti a chatbot a kérdésinket és meginog a bizalom is.”* „Fárasztónak éreztem a kommunikációt, hiszen a chatbot semmilyen hasznos terméket nem tudott mutatni, ismételte önmagát és eléggé kezdetlegesnek tűnt.” Kedvezőnek ítélték azonban a fejlesztők általi törekvést a chatbot megszemélyesítésére vonatkozóan, de az ágens észlelt hibái jelentősen beárnyékolta a vele kapcsolatos pozitív interpretációkat: *„látszott, hogy a chatbotot próbálták minél emberibbé formázni (emotikonokat használ, elmondja, hogy hány éves stb.), de még így is elég egyszerű, nem túl nagy a szókincse és csak angolul tud.”* „Sokszor úgy éreztem, hogy nem elég intelligens Emma és sok fejlesztésre szorul még. Alapvetően azonban egy kedves és segítőkész személyként mutatja be a chatbotot a rendszer.”

Következtetések

Jelen cikk célja egy vásárlási asszisztens chatbotot folytatott interakció felhasználói megéléseinek a feltárása, és egyúttal azon tényezők feltérképezése volt, amelyek a felhasználók chatbotok felé irányuló társas kapcsolati igényének a kielégítését támogatják, illetve gátolják. Az interakció alakulásával kapcsolatban kiderült, hogy valamennyi vizsgálati alany tesztelte a chatbot antropomorf jellegét, mely akcióra többféle tényező ösztönözte őket, köztük a beszélgetés izgalmasabbá tételére, valamint a társas kapcsolat kialakítására vonatkozó igényük, továbbá a chatbot funkció szerinti használata során tapasztalt hiányosságai. A szakirodalmi áttekintésben ismertetett megállapítással, – mely szerint a felhasználók hajlamosabbak a chatbot határainak a tesztelésére, amennyiben annak hibáit sorozatosan észlelik (Wallis & Norling, 2005; Jain, Kumar, Kota & Patel, 2018; Mäurer & Weihe, 2015) – ez utóbbi eredmény összecseng.

A vizsgálati alanyok szórakoztatónak tartották az Emmával folytatott interakciót, az interakcióval kapcsolatos pozitív megéléseikhez hozzájárult emellett a chatbot udvariassága és a kommunikációja során használt emoji is. Ezek az eredmények összhangban vannak a szakirodalmi áttekintésben bemutatott megállapításokkal, melyek szerint a chatbot udvariassága, közvetlen kommunikációja és a szórakoztató interakció pozitív benyomást keltenek a felhasználókban (Zumstein & Hundertmark, 2017; Godey et al., 2016; Muntinga et al., 2011).

Annak ellenére, hogy korábbi kutatások eredményei alapján (Chatbots Magazine, 2019; Swant, 2016) a vizsgálatban résztvevők a korukat tekintve a felhasználók azon csoportjába tartoznak, akik számára komfortos a vásárlási asszisztens chatbototól való segítségkérés, furcsának, szürreálisnak élték meg az Emmával folytatott interakciót, ami adódhatott abból, hogy ez az interakció jelentette számukra az első chatbotot kapcsolatos tapasztalatot.

A vásárlási asszisztens chatbot aktuális trendekre vonatkozó széles körű ismeretei (Chung et al., 2020) és szakértelme (Meerschman & Verkeyn, 2019) hatást gyakorol a felhasználói megélésekre, amelyet jelen kutatás eredményei is alátámasztanak. Emma chatbot irreleváns válaszai és a termékek személyre szabott ajánlásának az elmaradása következtében a vizsgálati alanyok haszontalannak találták a chatbotot. A funkcionalitással kapcsolatos hibák észrevétele mellett Emma gépies válaszainak az észlelése is negatívan hatott a felhasználói megélésekre, mely összhangban van azzal a korábban bemutatott megállapítással, miszerint a felhasználók számára fontos, hogy a chatbot partnerként viselkedjen velük és alkalmazkodjon a kommunikációs stílusokhoz (Reeves & Nass, 1996; Braun, 2003).

A chatbot egymás után több alkalommal észlelt hibái csalódottságot okoznak a felhasználónak (Wallis & Norling, 2005; Jain et al., 2018; Mäurer & Weihe, 2015), mely megállapítást jelen kutatás eredményei is alátámasztják. A vizsgálat során emellett láthatóvá vált, hogy milyen egyéb negatív érzéseket – frusztráció, düh, idegesség – generál a felhasználókban a chatbot hiányosságainak az észlelése, és ez hogyan hat a chatbotot kapcsolatos interpretációjukra.

A kutatás eredményeiből kiderült, hogy a vállalatoknak a vásárlási asszisztens chatbotok fejlesztésekor milyen tényezőket kell figyelembe venniük annak érdekében, hogy a felhasználók chatbotokkal szembeni társas kapcsolati igényének kielégítése megvalósuljon. A chatbot udvarias viselkedése, a kedvesnek és fiatalosnak interpretált emoji használata, valamint a megismerését célzó alapvető személyes kérdésekre való válaszadási képessége támogatták a vizsgálati alanyok társas szükségletét. A szakirodalmi áttekintésben ismertett, az interakcióval kapcsolatos felhasználói megélésre kedvezően ható tényezők között mindezek szerepeltek (Zumstein & Hundertmark, 2017). Gátolták a chatbot társas aktorként való észlelését a repetitív, gépies válaszai, a számára feltett, emberszerűségét tesztelő kérdések meg nem értése, továbbá a felhasználók negatív érzéseinek a fel nem ismerése, így azok reakció nélkül hagyása, amely az interakció egyoldalúságának az érzését keltette a felhasználókban. A kutatás során feltárt, interakcióval kapcsolatos interpretációkat beárnyékoló, és a társas kapcsolati igény kielégítését akadályozó tényezők közül a chatbot gépies válaszait, valamint a felhasználó érzelmi állapotához való alkalmazkodás hiányát a nemzetközi cikkek áttekintése során is azonosítottuk (Braun, 2003; Zumstein & Hundertmark, 2017).

Az eredmények újszerűsége a tekintetben jelenik meg, hogy a vizsgálati alanyok ugyan társas aktorként kezelték a chatbotot és alkalmazták a társas szabályokat az interakció során – összhangban a korábbi tanulmányok megállapításaival (Reeves & Nass, 1996; Nass & Moon, 2000; Bickmore & Picard, 2005; Croes & Antheunis, 2021) – nem tartották be azokat a beszélgetés egésze során, ugyanis olyan személyes kérdéseket is feltettek Emma chatbotnak, amit az emberi eladószemélyzetnek nem tennének fel.

A kutatás korlátai, további kutatásai irányok

Fontos kiemelni, hogy az interakcióval kapcsolatos felhasználói megélések elemzése mentén született eredmények a kijelölt legalább húsz perces időkeret által meghatározott kontextusban értelmezendők. Ez az időkeret a kutatási korlátok között szerepel, mert nem tette lehetővé annak a vizsgálatát, hogy az alany mennyi ideig beszélgetett volna Emma chatbottal továbbá, hogy feltett volna-e neki olyan kérdéseket is, amelyek nem a funkciójához kapcsolódnak, amennyiben nincs megkötés az időkeretre vonatkozóan.

Érdekes lehet a továbbiakban egy longitudinális kutatás folytatása, melynek keretében a vizsgálati alanyok több napon keresztül lépnének interakcióba a chatbottal. E kutatás során azt lehetne feltárni, hogy hogyan alakulnak a felhasználó chatbottal kapcsolatos interpretációi, attitűdjei, és ez miként hat az interakcióra, valamint az ember-chatbot közötti kapcsolat fejlődésére.

Felhasznált irodalom

Adam, M., Wessel, M., & Benlian, A. (2020). AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance. *Electronic Markets*, (March), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00414-7>

- Agárdi, I. (2018). A digitalizáció mint a kiskereskedelmi tevékenységet integráló tényező. *Vezetéstudomány*, 49(12), 50-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.06>
- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: the influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85(August), 183–189. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.051>
- Assink, L. M. (2019). *Exploring Users' Perception of Chatbots in a Mobile Commerce Environment: Creating a Better User Experience by Implementing Anthropomorphic Visual and Linguistic Chatbot Features* (Bachelor's thesis). Twente: University of Twente. http://essay.utwente.nl/78306/1/Bachelorthesis_Communication_Science_Lena_Assink.pdf
- Baier, D., Rese, A., & Röglinger, M. (2018). Conversational User Interfaces for Online Shops? A Categorization of Use Cases. In *39th International Conference on Information Systems (ICIS)* (18 p.). San Francisco, USA.
- Bernier, E. P., & Scassellati, B. (2010). The similarity-attraction effect in human-robot interaction. In *2010 IEEE 9th International Conference on Development and Learning* (pp. 286-290). Ann Arbor, MI: IEEE. <https://doi.org/10.1109/DEVLRN.2010.5578828>
- Bickmore, T. W., & Picard, R. W. (2005). Establishing and maintaining long-term human computer relationships. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 12(2), 293–327. <https://doi.org/10.1145/1067860.1067867>
- Billar, M., Konya-Baumbach, E., Kuester, S., & Janda, S. V. (2020). A study on the social presence of anthropomorphized chatbots. *Sustainability* 2020, 12(1), 256 <https://doi.org/10.3390/su12010256>
- Brandtzaeg, P. B., & Følstad, A. (2017). Why people use chatbots. In *International Conference on Internet Science* (pp. 377-392). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70284-1_30
- Braun, A. (2003). *Chatbots in der Kundenkommunikation*. Berlin: Axel Springer Verlag.
- Britz, D. (2016). *Deep learning for chatbots, part 1-Introduction* [on-line]. <http://www.wildml.com/2016/04/deep-learning-forchatbots-part-1-introduction>
- Capgemini Inc. (2018). *Conversational Commerce. Why Consumers Are Embracing Voice Assistants in Their Lives* [on-line]. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/01/dti-conversational-commerce.pdf>
- Cerezo, J., Kubelka, J., Robbes, R., & Bergel, A. (2019). Building an expert recommender chatbot. In *2019 IEEE/ACM 1st International Workshop on Bots in Software Engineering (BotSE)* (pp. 59-63). Montreal, QC, Canada. <https://doi.org/10.1109/BotSE.2019.00022>

- Chatbots Magazine (2019). *Chatbot Report 2019: Global Trends and Analysis* [on-line]. <https://chatbotsmagazine.com/chatbot-report-2019-global-trends-and-analysis-a487afec05b>.
- Ciechanowski, L., Przegalinska, A., Magnuski, M., & Gloor, P. (2019). In the shades of the uncanny valley: An experimental study of human–chatbot interaction. *Future Generation Computer Systems*, 92(March), 539–548. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.01.055>
- Christiansen, A. (2016). *Im Facebook Messenger: Chatbot „Emma” Hilft Beim Shoppen* [on-line]. <https://www.shz.de/regionales/kiel/im-facebook-mess-enger-chatbot-emma-hilft-beim-shoppen-id15036971.html>
- Chung, M., Ko, E., Joung, H., & Kim, S.J. (2018). Chatbot e-service and customer satisfaction regarding luxury brands. *Journal of Business Research*, 117(Sept), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.004>.
- Croes, E. A., & Antheunis, M. L. (2021). Can we be friends with Mitsuku? A longitudinal study on the process of relationship formation between humans and a social chatbot. *Journal of Social and Personal Relationships*, 38(1), 279–300. <https://doi.org/10.1177/0265407520959463>
- Darke, P. R., Brady, M. K., Benedicktus, R. L., & Wilson, A. E. (2016). Feeling close from afar: The role of psychological distance in offsetting distrust in unfamiliar online retailers. *Journal of Retailing*, 92(3), 287–299. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.02.001>
- Demeter, K., Losonci, D., Marciniak, R., Nagy, J., Móricz, P., Matyusz, Z., Baksa, M., Freund, A., Jámor Z., Pistruí, B. & Diófási-Kovács, O. (2020). Industry 4.0 through the lenses of technology, strategy, and organization. A compilation of case study evidence. *Vezetéstudomány*, 51(11), 14–25. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.02>
- Donkelaar, L. (2018). *How human should a chatbot be?: The influence of avatar appearance and anthropomorphic characteristics in the conversational tone regarding chatbots in customer service field* (Master's thesis) [on-line]. Twente: University of Twente. <http://purl.utwente.nl/essays/76842>
- Dürmuth, S. (2017). *Computerprogramme: Auf Klamottensuche mit Emma* [on-line]. https://www.swp.de/wirtschafter/news/auf-klamottensuche-mit-emma_-23422349.html.
- Edwards, C., Edwards, A., Spence, P. R., & Shelton, A. K. (2014). Is that a bot running the social media feed? Testing the differences in perceptions of communication quality for a human agent and a bot agent on Twitter. *Computers in Human Behavior*, 33(April), 372–376. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.08.013>
- Ermacora, A. (2017). 2016 in Review – startups & Bots [on-line]. <https://blog.chatshopper.com/2016-in-review-startups-bots-a8b321f3d58a>.
- Go, E., & Sundar, S.S. (2019). Humanizing chatbots: the effects of visual, identity and conversational cues on humanness perceptions. *Computers in Human Behavior*, 97(August), 304–316. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.01.020>.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833–5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Gupta, S., Borkar, D., De Mello, C., & Patil, S. (2015). An E-commerce website based chatbot. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 6(2), 1483–1485. <http://ijcsit.com/docs/Volume%206/vol6issue02/ijcsit20150602125.pdf>
- Holzwarth, M., Janiszewski, C., & Neumann, M. M. (2006). The influence of avatars on online consumer shopping behavior. *Journal of Marketing*, 70(4), 19–36. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.19>
- Horváth, D. (2020). A FinTech-jelenség hagyományos kereskedelmi bankokra gyakorolt hatásának vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 51(9), 16–29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.02>
- Ischen, C., Araujo, T., van Noort, G., Voorveld, H., & Smit, E. (2020). “I Am Here to Assist You Today”: The Role of Entity, Interactivity and Experiential Perceptions in Chatbot Persuasion. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 64(4), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08838151.2020.1834297>
- Jain, M., Kumar, P., Kota, R., & Patel, S. N. (2018). Evaluating and informing the design of chatbots. In *Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference* (pp. 895–906). New York: ACM. <https://doi.org/10.1145/3196709.3196735>
- Kenesei, Zs. & Bognár, F. (2019). Robottal beszélgetni? A chatbottal való kommunikáció elfogadásának tényezői különös tekintettel az érzelmekre. *JEL-KÉP*, 2019(3), 67–83. http://communicatio.hu/jelkep/2019/3/JelKep_2019_3_Kenesei_Zsafia__Bognar_Fanni.pdf
- Kim, S., Park, G., Lee, Y., & Choi, S. (2016). Customer emotions and their triggers in luxury retail: Understanding the effects of customer emotions before and after entering a luxury shop. *Journal of Business Research*, 69(12), 5809–5818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.178>
- Koumaras, V., Foteas, A., Papaioannou, A., Kapari, M., Sakkas, C., & Koumaras, H. (2018). 5G performance testing of mobile chatbot applications. In *2018 IEEE 23rd International Workshop on Computer Aided Modeling and Design of Communication Links and Networks (CAMAD)* (pp. 1–6). Barcelona: IEEE. <https://doi.org/10.1109/CAMAD.2018.8515004>.
- Lee, S., & Choi, J. (2017). Enhancing user experience with conversational agent for movie recommendation: Effects of self-disclosure and reciprocity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 103(July), 95–105. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.02.005>

- Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa, M. (2020). Lépések a kognitív automatizáció felé: Digitális átalakulás egy magyarországi üzleti szolgáltatóközpontban. *Vezetéstudomány*, 51(6), 42-55.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.05>
- Mäurer, D., & Weihe, K. (2015). Benjamin Franklin's decision method is acceptable and helpful with a conversational agent. In *Intelligent Interactive Multimedia Systems and Services* (pp. 109-120). Cham: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-19830-9_10
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis*. Klagenfurt, Mannheim: Gesis.
- Meerschman, H., & Verkeyn, J. (2019). *Towards a better understanding of service quality attributes of a chatbot* (Master's dissertation). Gent: Universiteit Gent. https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/784/375/RUG01-002784375_2019_0001_AC.pdf
- Mimoun, M. S. B., Poncin, I., & Garnier, M. (2017). Animated conversational agents and e-consumer productivity: The roles of agents and individual characteristics. *Information & Management*, 54(5), 545-559.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.008>
- Mindbrowser, (2017). *Chatbot Survey 2017* [on-line]. <http://mindbrowser.com/chatbot-market-survey-2017/>
- Mori, M. (1970). The uncanny valley. *Energy*, 7(4), 33-35.
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13-46.
<https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Nass, C., & Moon, Y. (2000). Machines and mindlessness: Social responses to computers. *Journal of Social Issues*, 56(1), 81-103.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00153>
- Patil, S., (2019). *Top 5 Industries that Can Benefit from Chatbots* [on-line]. <https://commversion.com/top-5-industries-that-can-benefit-from-chatbots/>
- Pega, (2017). *What Consumers Really Think about AI: A Global Study* [on-line]. <https://www.ciosummits.com/what-consumers-really-think-about-ai.pdf>
- Reeves, B., & Nass, C. (1996). *The media equation: how people treat computers, television and new media like real people and places*. New York: Cambridge University Press.
- Rese, A., Ganster, L., & Baier, D. (2020). Chatbots in retailers' customer communication: How to measure their acceptance? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56(Sept), 102176.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102176>
- Rietz, T., Benke, I., & Maedche, A. (2019). The impact of anthropomorphic and functional chatbot design features in enterprise collaboration systems on user acceptance [on-line]. In *14th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI2019)*. Siegen. <https://aisel.aisnet.org/wi2019/track13/papers/7/>
- Salem, M., Lakatos, G., Amirabdollahian, F., & Dautenhahn, K. (2015, March). Would you trust a (faulty) robot? Effects of error, task type and personality on human-robot cooperation and trust. In *2015 10th ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (HRI)* (pp. 1-8). New York: IEEE.
<https://doi.org/10.1145/2696454.2696497>
- Schanke, S., Burtch, G., & Ray, G. (2020). *Estimating the Impact of 'Humanizing' Customer Service Chatbots* [on-line].
<https://doi.org/10.31235/osf.io/xud6z>
- Schuetzler, R. M., Grimes, G. M., & Scott Giboney, J. (2020). The impact of chatbot conversational skill on engagement and perceived humanness. *Journal of Management Information Systems*, 37(3), 875-900.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1790204>
- Seeger, A. M., Pfeiffer, J., & Heinzl, A. (2017). When do we need a human? Anthropomorphic design and trustworthiness of conversational agents. In *Proceedings of the Sixteenth Annual Pre-ICIS Workshop on HCI Research in MIS*. SIGHCI 2017 Proceedings. 15. <https://aisel.aisnet.org/sighci2017/15>
- Sheehan, B. T. (2018). *Customer service chatbots: Anthropomorphism, adoption and word of mouth* (Doctoral dissertation). St. Lucia: Queensland University of Technology.
- Sheehan, B., Jin, H. S., & Gottlieb, U. (2020). Customer service chatbots: Anthropomorphism and adoption. *Journal of Business Research*, 115(July), 14-24.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>
- Skjuve, M., Haugstveit, I. M., Følstad, A., & Brandtzaeg, P. B. (2019). Help! Is my Chatbot Falling into the Uncanny Valley? An Empirical Study of User Experience in Human-Chatbot Interaction. *Human Technology*, 15(1), 30-54.
<https://doi.org/10.17011/ht/urn.201902201607>
- Swant, M., (2016). *Kik Users Have Now Sent Branded Chatbots Nearly 2 Billion Messages* [on-line]. <https://www.adweek.com/digital/kik-users-have-now-sent-branded-chatbots-nearly-2-billion-messages-172803/>
- Szücs, Z., & Jinil, Y. (2018). A chatbotok jelensége, taxonómiája, felhasználási területei, erősségei és kihívásai. *Információs Társadalom: Társadalomtudományi Folyóirat*, 18(2), 41-55.
<https://doi.org/10.22503/infars.XVIII.2018.2.3>
- Tapus, A., & Mataric, M. J. (2008). Socially Assistive Robots: The Link between Personality, Empathy, Physiological Signals, and Task Performance. In *AAAI spring symposium: emotion, personality, and social behavior* (pp. 133-140). New York: Association for the Advancement of Artificial Intelligence (www.aaai.org)
<https://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/2008/SS-08-04/SS08-04-021.pdf>
- Wallis, P., & Norling, E. (2005). The Trouble with Chatbots: social skills in a social world [on-line]. *Virtual Social Agents*, 29.
- You, S., & Robert, L. (2017). *Facilitating Employee Intention to Work with Robots* [on-line]. AIS. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/139708/DIGIT-04.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- Yuan, C. L., Kim, J., & Kim, S. J. (2016). Parasocial relationship effects on customer equity in the social media context. *Journal of Business Research*, 69(9), 3795–3803. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.071>
- Zhang, M., & Dholakia, N. (2018). Conceptual framing of virtuality and virtual consumption research. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 28(4), 305-319. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1513338>
- Zhang, W., Liu, T., Wang, Y., & Zhu, Q. (2017). Neural personalized response generation as domain adaptation. *World Wide Web*, 22, 1427–1446. <https://doi.org/10.1007/s11280-018-0598-6>
- Zumstein, D., & Hundertmark, S. (2017). Chatbots – An Interactive Technology For Personalized Communication, Transactions and Services. *Iadis International Journal on Www/Internet*, 15(1), 96-109. https://www.researchgate.net/profile/Darius-Zumstein/publication/322855718_Chatbots_-_An_Interactive_Technology_for_Personalized_Communication_Transactions_and_Services/links/5a72ecde458515512076b406/Chatbots-An-Interactive-Technology-for-Personalized-Communication-Transactions-and-Services.pdf

A VEZETŐ SZEREPE A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK SIKERESSÉGÉBEN

THE ROLE OF MANAGERS IN SMES' SUCCESS

A szerzők a magyarországi KKV-szektor sikerességének vizsgálatában a versenyképesség és a szervezeti identitás elméletekből indulnak ki, és a vállalati működésre, valamint a vezető szerepére koncentrálnak. Szekunder kutatások eredményeinek ilyen fókuszú szintetizálásával összegzik a hazai kis- és közepes vállalkozások versenyképesség jellemzőit a vezető aspektusából. Saját kutatásaik ezekre építve a percepció torzító hatására koncentráltak, illetve a nemzetköziesedésben aktív KKV-knál külön elemezték a vezetői hatásokat. Eredményeik azt mutatják, hogy a vezető direkt hatásán túl számos tényezőben indirekt hatás is kimutatható. Ennek oka, hogy a stratégiai irány megválasztása, a növekedési lehetőségek felismerése, a szükséges belső erőforrások menedzselése, a jövőképhez és célokhoz illeszkedő szervezeti struktúra kialakítása a KKV-szektorban a vezetői képességektől függ. A kutatás módszertani korlátaiból adódóan az eredmények nem általánosíthatók, érvényességük korlátozott, de alapot adnak a hazai kis- és közepes vállalkozások sikerességének megértéséhez, további kutatási irányokhoz.

Kulcsszavak: KKV, versenyképesség, sikertényezők, vezető

Based on the organisational identity and competitiveness theories, the authors focus on the operational and managerial component of company success in the Hungarian Small and Medium Enterprise (SME) sector, summarising the characteristics of competitiveness from the perspective of top managers by synthesising secondary research results. The authors' own research was designed according to a theoretical and empirical framework concentrated on the leaders' role and perception bias, with special notice taken of SMEs with a high level of internationalisation. The results show both a direct and an indirect managerial effect, wherein strategic orientation, recognition of growth options, resource management, and creating a mission-friendly organisational structure are all leadership capacities in the SME sector. Due to the parameters of the research, its results are not of a general nature but nevertheless provide for a good basis for understanding and further analysing SMEs' success.

Keywords: SME, competitiveness, success, leader

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Szanyi-Gyenes Xénia, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (xenia.gyenes@uni-corvinus.hu)
Almási Anikó, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem (aniko.almasi@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 06. 15-én, javítva: 2021. 01. 12-én, elfogadva: 2021. 01. 24-én.

This article was received: 15. 06. 2020, revised: 12. 01. 2021, accepted: 24. 01. 2021.

A KKV-szektorban a heterogenitás, korlátozott erőforrások, külső környezeti és intézményi függés miatt különösen fontos figyelembe venni, hogy a versenyképességhez nagyobb arányban járulnak hozzá a belső képességek, mint az iparági vagy gazdasági jellemzők (Rideg, 2017), miközben „*korlátozott a tudásunk a KKV belső világáról, stratégiájáról, magatartásáról, problémáiról*” (Szerb, 2010, p. 2). A szerzők saját korábbi KKV-kutatásainak fő-

kuszában olyan tényezők álltak, mint a KKV-k jelentősége a gazdaságban (Szanyi-Gyenes, Mudri & Bakosné Böröcz, 2015; Szanyi-Gyenes, 2019), a KKV-k nemzetköziesedése (Szanyi-Gyenes, 2017), vagy a vállalati identitás (Almási, 2014, 2019; Almási & Hetesi, 2017). A szakirodalmat és a kutatási trendeket tekintve, a korábbi évtizedekben inkább a hard elemekre és nagyvállalatokra fókuszáló versenyképesség-elméletek domináltak, azonban egyre

inkább előtérbe kerülnek a soft erőforrásokkal, kompetenciákkal és szervezeti tényezőkkel foglalkozó kutatások. Ezzel párhuzamosan a szervezeti identitáskutatások egyre nagyobb figyelmet szenteltek a stratégiának, a vállalati működésnek, az identitás és a siker, teljesítmény kapcsolatának. Az eltérő kiindulási pontú saját kutatások szintén a vezető és a hozzá kapcsolódó jövőkép, stratégiaalkotás, szervezeti tényezők kiemelésével és közös metszeteivel érték össze. Az elméleti modellek és a versenyképesség/szervezeti identitás területek empirikus kutatásai alapján, valamint a saját kutatások eredményeinek kiértékelése során nem lehetett figyelmen kívül hagyni a KKV-szektorban jellemző erősebb vezetői hatást, a tulajdonos kiemelt szerepét a vállalkozás sikerességében. Az is nyilvánvaló volt a vezetői és szervezeti mélyinterjúk tapasztalatai alapján, hogy a vállalati siker fogalma a megkérdozett vállalkozók, munkavállalók számára számos percepcióra épülő elemet tartalmaz, és nem az egzakt, mérhető versenyképesség-adatokra koncentrálva, hanem tágabb értelemben, a szubjektív észlelés alapján, a soft tényezőket is beleértve értelmezik a sikerességet. A sikeresség fogalma vezetői szempontból attól is nagyban függ, hogy az adott vállalat csupán hazai piacon tevékenykedik, vagy dinamikus nemzetközi növekedésben érdekelt, ahogyan a vezető szerepe is eltérő jelentőségű az eltérő növekedési motivációkat tekintve.

Jelen tanulmányban a hazai KKV-szektorra fókuszáló versenyképesség-kutatásokat, valamint szekunder kutatási eredményeket elemezzük, majd a sikeresség egyes tényezőire koncentrálva összegezzük. Ezeket a tényezőket egyrészt az elméleti modellekre, szakirodalomra építve fogalmaztuk meg, másrészt korábbi kutatási tapasztalatok és eredmények alapján történt meg a lehatárolásuk. A kutatások feltáró jellegéből adódóan konkrét hipotézisek felállítására nem került sor. A kutatás konkrét célja volt a siker tényezőinek beazonosítása, vizsgálata a hazai KKV-szektorban, valamint a vezetői hatás feltérképezése a vállalat sikerében.

A tanulmány célja, hogy a szakirodalom és az empirikus KKV versenyképesség-kutatások alapján kialakítsa, és heterogén, majd homogén (nemzetköziesedő vállalkozások) KKV-k csoportjában vizsgálja a komplex vállalati siker fogalmát, az így egyértelműen lehatárolt sikerességtényezőket primer és szekunder kutatási eredményekben beazonosítsa, összefüggéseiket és a vezető szerepét analizálja, és a KKV-szektorra érvényes sikerességmintázatot találjon.

A vállalati siker komplex megközelítése – elméleti és módszertani háttér

Kutatásaink elméleti alapját a versenyképesség, ezen belül a nemzetköziesedésre fókuszáló szakirodalom és szervezeti identitáselméletek alkották. A vállalati versenyképességet leggyakrabban termék, üzletág, iparág, regionalitás szinten vizsgálják, így a szakirodalomban párhuzamosan különböző alapfogalmak, értelmezések vannak jelen (Hurta, 2013). Az erőforrásokra, termelékenységre, hatékony költségserkezetre, illetve elsősorban nagyvállala-

latokra koncentráló megközelítések után a kutatásokban (Varga, 2014; Peters & Waterman, 2006) egyre nagyobb teret kaptak a soft elemek, mint például kultúra, menedzsment, bizalom, kockázatvállalás, társadalmi szinergiák, vagy a félpuha tényezők (infrastruktúra fejlettsége, K+F, technológiai fejlettség szintje). A vállalati sikerességet egzakt adatokkal leíró árbevétel, kibocsátás, piaci részesedés, erőforrás- és kapacitáskihasználtság, likviditási mutatók, vállalati érték (Kay, 1993) mellett a nehezebben mérhető, más módszertannal vizsgálható vállalati képességek (Chikán, 2006; Csath, 2006), kreativitás (Amabile, Schatzela, Moneta & Kramer, 2004), fogyasztói orientáció és magasabb minőségi szintű működés (Chikán, 2008), az IT és controlling segítségével adatvezérelt stratégiára és szervezetre (Bögel & Krauth, 2012; Hágen & Holló, 2017), a szervezeti kompetenciák (Teece, 2011), a folyamatos tudásfejlesztés (Hámori & Szabó, 2012) nyertek teret a vállalati versenyképesség-vizsgálókatokban.

A soft tényezőkre koncentráló hazai versenyképesség-kutatások többek között olyan tényezőket emeltek ki, mint például a nemzetköziesedés, az export fokozása (Gelei & Kenesei, 2016; Czákó, Juhász & Reszegi, 2016), a regionális hatások (Szerb & Hornyák, 2016; Lengyel, 2002), az innováció (Chikán & Czákó, 2009; Boda, 2012). E területek és versenyképesség-fókuszok egy KKV esetében jellemzően vezetői hatáskörbe tartoznak, hiszen a stratégia kialakítása, a kulcskompetenciák vagy a piaci terjeszkedés meghatározása, az erőforrások allokálása mind vezetői-tulajdonosi jogosultság és feladat. A sikert és a versenyképességet meghatározó kemény és puha tényezők így egyaránt a vezetői képességekhez, szándékokhoz tartoznak a KKV esetében, amivel azonban felmerül, hogy a kis- és közepes vállalkozás sikerességének korlátját a vezetői kompetenciák adják (Szerb, 2010; Szabó, 2012; Hámori & Szabó, 2012). Konkrét primer kutatások is egyre inkább a vezetőt határozzák meg a vállalati versenyképesség forrásának, és a vállalati siker háttérében a vezető személyiségjegyei, vezetési stílusa (Lippert, Gaál & Kovács, 2015; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Sas, 2015; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika, 2016; Gáti & Bauer, 2017), vagy a tulajdonosi értékteremtés és elkötelezettség a vállalati versenyképesség origója (Kazainé, 2009). A vállalati kultúra sikerre gyakorolt hatását szintén vizsgálták hazai empirikus kutatások a KKV-szektorban (Varga & Csiszárk-Kocsir, 2017), és a szervezéssel, változásmenedzsmenttel való kapcsolatot is igazolták (Wimmer & Zoltayné Paprika, 2006).

A szervezeti identitáselméletekben (Balmer & Gray, 2000; Haslam, 2004) kezdetben a belső folyamatok és adottságok, a vállalati kultúra, a vezető hatása és a kompetenciák jelentek meg hangsúlyosan. Kutatási eredményeik alapján az identitásprogram szinergikus felépítése pozitívan hat a vállalkozás profitjára, és magasabb szintű piaci részesedést, image-t, vevői elégedettséget, pozitívabb sajtóvisszhangot, magasabb árat, értékesített mennyiséget eredményez a vállalkozás számára (Höffner, 1989). A szinergikus vállalati identitás ezen felül megkülönböztet a versenytársaktól, növeli a hitelességet és bizalmat ébreszt a fogyasztókban (Edelman, 2009), mivel pozitívan hat a

jövőbeli munkavállalók toborzására és kiválasztására, a motivációra, a vállalat felé irányuló hűségre és lojalításra, bizalomra, a dolgozói teljesítményre. A vállalati sikerre koncentráló identitáskutatások szintén egy-egy tényezőre koncentrálnak vizsgálják az identitás és a teljesítmény kapcsolatát. Létezik a vezetőre (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013; Ravasi & Canato, 2013) és a vállalati kultúrára (Alessandri, 2001) fókuszáló empirikus kutatás, és lényegesek a vállalat működésével foglalkozó identitáskutatások, amelyek a sikeresség soft tényezői mellett a tényleges szervezeti folyamatokkal és változásokkal, ezek menedzselésével (Schultz & Maguire, 2013), jövőképpel és stratégiával (Birkigt, Stadler & Funck, 2002), együttműködéssel és szervezeti/üzleti kapcsolatok menedzselésével (Hodgkinson & Healey, 2011), a munkavállalói teljesítménnyel és a vezető hatásával (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011) foglalkoztak kiemelten. A nemzetközi szervezeti identitáskutatások azonban elsősorban a nagyvállalatokra koncentrálnak, ezért a kiterjedt szakirodalom, a nagyszámú elméleti modell, az empirikus eredmények ellenére a hazai KKV-szektorra érvényes szervezetiidentitás-megközelítésű vizsgálatok, megállapítások hiányosak.

Míg a versenyképesség-kutatások a puha, például vezetői és szervezeti tényezők felé fordultak a 90-es években, párhuzamosan az identitáskutatások számára fontossá váltak a kemény faktorok, mint a siker és az eredményesség. Közös jellemzője az említett versenyképesség- és identitáskutatásoknak, hogy gyakran alkalmazzák a vállalati „siker” kifejezést, azonban míg a versenyképesség értelmezési keretét egyértelműen megadják, addig a siker egzakt definiálása gyakran elmarad, és axiómaként vagy a versenyképesség szinonimájaként jelenik meg a tanulmányokban. Chikán és Czákó (2008) empirikus kutatásában a kvalitatív, vezetőket megkérdező mélyinterjú szakaszban a válaszadókra bízta a sikeresség definiálását, megadva a lehetőséget, hogy a vállalkozók, cégvezetők maguk határozzák meg, milyen tényezők alapján ítélik meg saját cégük sikerét. Legtöbbször az ágazati szereplőkhöz mért (tehát referenciapont függő) piaci részesedést, növekedést és a növekedés dinamikáját emelték ki. Ezt követte a pénzügyi eredményesség, illetve a működéssel összefüggő sikerességműutatók is, mint például a menedzsment aktivitása, szerepvállalása, előretekintési képessége, az értékesítést támogató (a funkcionális stratégia részének tekinthető) folyamatok. A vállalat versenyképességét gátló tényezőkre vonatkozó kérdéseknél azonban már a menedzsment módszertani felkészültségét, az alacsony kockázatvállalási hajlandóságot, az intuitív és tapasztalatvezérelt vezetői döntések túlsúlyát, a stratégiai fókusz hiányát emelték ki. A vezető saját sikerértelmezése, az általa kiemelt jelentőségűnek tartott siker- és kudarc-tényezők lényegesen befolyásolják, milyen területekre fordítanak nagyobb figyelmet a vállalkozások a gyengeségeik és erősségeik értékelésében. Az eredmények azt is mutatják, hogy a sikeresség értékelésében a referenciapontok és az észlelés sokat számít, míg a kudarc okainak megjelölésében a stratégiaalkotás és a vezetői kompetenciák hiányosságai hangsúlyosak.

A Kisvállalkozói Versenyképességi Index (KVI-kutatás, Szerb, 2010) a vállalati tényezőket előtérbe helyező erőforrás-, illetve képességméletek (Grant, Hardy, Oswick & Putnam, 2004) alapján alakította ki tízpilléres rendszerét. A modelljünkben 200 indikátor és 44 versenyképesség-változó alkalmazásával alakították ki azt a tíz pillért, amelyek segítségével vizsgálják a KKV-szektor versenyképességét. Ezek: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és stratégia. A kutatás számos további eredménye mellett kiemeljük, hogy a versenyképességi pontok alapján kialakított klaszterek leginkább a vezető által meghatározott stratégiájukban különböznek egymástól. A versenyképesnek számító KKV-csoportok eltérő stratégiai fókuszúnak bizonyultak, és elsősorban a nemzetköziesedés, döntéshozatal, termék és online jelenlét tényezőkben voltak kiemelkedőek. Ugyanígy fontos eredmény, hogy a nemzetköziesedésben élen járó vállalkozások versenyképesebbnek bizonyulnak a hazai KKV-k között. A nemzetközi piacra lépés, exportorientált működés a B2B kapcsolatokon, tudásmegosztáson, bővülő piacon keresztül olyan előnyöket jelent egy vállalkozásnak, amely előre vetíti sikerességét, növekedését. A stratégia megléte, illetve iránya (támadó, stabilitásra törekvő, védekező) szintén meghatározó volt a vizsgált vállalkozások versenyképességében. A KVI-kutatás referenciapont-alapú és észlelt siker meghatározásokkal is dolgozott, így a vállalkozások értékelése nemcsak egzakt pénzügyi adataik alapján történt meg, hanem a jövőbeli várakozások, versenytársakhoz mért pozíció, termék/szolgáltatás minőségének mérését is alkalmazta. A vezető tudása korlátossá tette a vállalkozás növekedési lehetőségeit, sikerességét: a stratégiával nem rendelkező vagy éppen védekező stratégiát folytató cégek vezetői jellemzően magasabbra értékelték saját menedzsment- és gazdasági kompetenciáikat, mint a növekedési stratégiát folytató vállalkozások.

Ettől eltérő módszertani megközelítés, amikor nem a vállalkozások heterogén csoportját vizsgálják és így próbálnak általánosítható következtetéseket levonni a szűkített versenyképesség-tényezők alapján, hanem eleve kiemelten egy homogén csoportot analizálnak. A sikeresnek és versenyképesnek számító vállalkozások elemzése során feltárhatók azok a szervezeti, ágazati, regionális sajátosságok, amelyek sikerfaktorokként beazonosítva más vállalkozások számára is mintát jelenthetnek. A KKV-szektor vizsgáló versenyképesség-kutatások gyakran élnek ezzel a lehatárolással (például innovatív vállalkozások: Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012; vállalkozói tapasztalat és siker: Szerb & Vörös, 2019; a vállalkozás mérete: Lafuente, Leiva, Moreno-Gomez & Szerb, 2020, illetve a saját kutatásban is alkalmazott nemzetköziesedésben aktív KKV-k: Neubert, 2016; Burgel, 2000; Ismail, Khurram, Abadi & Jafri, 2017). Ezek a kutatások kiemelten foglalkoznak a vezető személyével, stratégiai fókuszával, kompetenciájával, a képességek észlelésével és értékelésével, a döntési folyamatokban megmutatkozó vezetői kontrollal (Kovács, Lénárd & Losonci, 2019). Eredményeik alapján a KKV-szektorban hiányosságok mutatkoznak a korlátok

felismerésében, miközben gyakran a vezetők túlértékelik saját tudásukat, így a vezető válik a vállalkozás fejlődésének gátjává.

A szerzők saját empirikus kutatásaikban a vállalati sikerességet egyrészt a nemzetközi növekedés, másrészt a vezető személyének tükrében vizsgálták, ahol az innováció és a tőke mellett a szervezeti struktúra és a működési folyamatok professzionális menedzselése bizonyult kritikus sikertényezőnek, ezáltal kiemelt szerepet szánva a vezetőnek. Az interjúk során nyilvánvalóvá vált, hogy a vizsgált nemzetköziesedő vállalatok már a kezdetektől nemzetközi keretekben gondolkodtak, így tipikusan beillesztették a „born global” vállalatfelfogásba (McDougall, Oviatt & Shrader, 2003; Incze, 2012), azonban jelen tanulmánynak nem célja a hazai „born global” vállalatok elemzése, csupán kihasználja azt az előnyt, hogy a dinamikus nemzetköziesedő vállalatok tudatosabb tervezést, tudatosabb stratégiát alkalmaznak, kiemelt szerephez juttatva a vállalat vezetőit. A nemzetköziesedő KKV-k vállalatvezetésének kiemelt szerepe van a vállalati stratégia kialakításában, a működés során a nemzetközi sikerek eléréséhez szükséges képességeik fejlesztésére (Knight & Cavusgil, 2004) helyezik a hangsúlyt. A sikerre törekvő kisvállalatok, amelyek az átlagnál nagyobb növekedést szeretnének produkálni, nemzetközi piacra kell, hogy lépjenek, a globalizációs folyamatok (Knight, 2015) pedig segítik a nemzetköziesedés gyors terjedését. Ezt a növekvő trendet erősíti, hogy manapság az innovatív KKV-k egyre gyakrabban tűzik ki célul a nemzetközi piaci terjeszkedést. Másrészt a szervezeti identitáselméletek keretében vizsgálták a kis- és közepes vállalkozások sikerességét és a vezető hatását, a vezető kompetenciáit, a vezető és a szervezet közötti együttműködést. A versenyképesség- és a szervezeti identitáselméletek szintetizálásaként a szerzők saját kutatásukban a vállalkozás sikerességét a következő tényezők alapján vizsgálják: stratégia és vízió, vezetés és együttműködés, folyamatok és fejlesztés, változások menedzselése, valamint az alapértékek, kultúra.

A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozás sikerességben

A vállalkozás vezetőjének pozíciójánál, hatáskörénél, stratégiaalkotó szerepénél fogva direkt és indirekt hatása van a szervezet sikerességére, és a KKV-szektorban leginkább a vezető kompetenciáján múlik a vállalat belső adottságainak kihasználása, a keretek meghatározása, a működés irányítása, az információáramlás biztosítása (Bánfi, Boros & Lovas, 2012; Farkas & Málóvics, 2017). A „szervezet sikere, versenyképessége és reális növekedési kilátásai is nagyban függenek a tulajdonos személyétől” (Rideg, 2017, p. 11), ezért a vállalkozás vezetője egyszerre lehet forrása és gátja is a vállalat versenyképességének. A vezető tudása, felkészültsége mellett a kategorizált viselkedése, mint például tervezés és szervezés, szerepek és célok tisztázása, informálás, motiválás, fejlesztés és mentorálás is gyakran tárgya a vállalati sikerességkutatásoknak (Amabile, Schatzela, Monetta & Kramer, 2004; Hámori & Szabó, 2012). Kultúráközvetítő szerepénél fogva a szer-

vezeti alapértékek, célok lényeges források (Schein, 2010; Ravasi & Schultz, 2006), „a kis- és középvállalkozásokat jellemző belső tudásteremtés, tudásátadás és tudásintegráció erősségét egyértelműen a kulturális elemek determinálják” (Polyák, 2011, p. 21).

A vállalati siker jellemzően a szervezet növekedésével és a folyamatok bonyolultabbá válásával jár együtt, ami megkérdőjelezi a kis létszámnál még működőképes vezetői kontroll alkalmazhatóságát. Mivel a növekedéshez szükséges üzleti döntések mögött gyakran a vezető kockázatvállalási hajlandósága áll, és „a lehetőségek észlelése az attitűdök szintjén történik” (Szerb, 2010, p. 46), a vezető tudása mellett személyisége (Répáczki & Juhász, 2015; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika, 2016), motivációja (Hortoványi, 2011), változásokkal kapcsolatos attitűdje (Wimmer & Zoltayné Paprika, 2006) szintén szerepet játszik a vállalati sikerességben, és így a versenyképesség-kutatásokban is. Egy új vállalkozás sikerében a lehetőség, a vállalkozó és a szükséges erőforrások (Vecsenyi, 2003) játszanak kiemelt szerepet, a nemzetközi piacra lépésben és dinamikus nemzetközi növekedésben a finanszírozó tőkének és a professzionális menedzsmentnek van kiemelt szerepe. A jövőkép, vízió, stratégia, valamint ennek operacionalizálása, szervezeten belüli ismertetése, elfogadtatása és ellenőrzése révén a vezetőnek szintén meghatározó szerepe van a sikerességet támogató vagy gátló struktúrák és folyamatok kialakításában (Kilduff & Krackhardt, 2008; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011).

A növekedés az egyik tényező, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni (Dobák et al., 2012) és szoros kapcsolat fedezhető fel a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között (Davidson, Delmar & Wiklund, 2002). Sok vezető sosem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni, ha az számára már egy nem kontrollálható méretet ér el (Vesper, 1980; Dobák et al., 2012), a vállalkozó vezető azonban a lehetőség megragadása mellett dönt a növekedési cél érdekében (Davidson, Delmar & Wiklund, 2002, 2006) habár a túlzott növekedésnek vannak hátrányai és korlátai is (Adizes, 1992), így sok vezető nem is akarja vállalkozását egy bizonyos szintnél nagyobbra növelni (Vesper, 1980). A vállalat sikerei esetén a vezetőnek nagyobb szerepet tulajdonítanak a sikernek, mint egyéb tényezőknek (Byers, Kist & Sutton, 1997). A hazai innovatív KKV-kat vizsgáló kutatások is hasonló eredményre jutottak: „a vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka” (Dobák et al., 2012, p. 47).

A vezető domináns szerepének ismertsége ellenére „a rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások” (Szerb, 2008, p. 3). Mindeközben a vezető hatásának mérése módszertani akadályokba ütközik, és az egyes versenyképesség-tényezők elkülönült vizsgálata sem valószínűsíthető meg torzítás nélkül, mivel nem zárható

ki egymásra hatásuk (Zoltayné Paprika & Szántó, 2005; Czeglédi, 2012).

A vezető szerepe a vállalati sikerben tehát mind elméleti, mind empirikusan igazolt, ugyanígy fontos azonban a vállalati siker lehatárolása. Az idézett szakirodalom, szekunder és primer kutatások alapján a szerzők a vállalati siker fogalmát nem az egzakt bevételi adatokkal és pénzügyi eredményesség-mutatókkal írják le, hanem a szubjektív, egyéni percepcióra épülő észlelt siker fogalommal dolgoznak. Ezt egyrészt az idézett kutatási eredményekre alapozzák (Chikán & Czákó, 2008; Szerb, 2010), másrészt saját kutatások is alátámasztják, hogy az egyéni sikerészlelés nem a pénzügyi eredményektől függ, hanem más, jól körülhatárolható faktorok határozzák meg. A hazai KKV-kra koncentrált kutatássorozat eredményei alapján a szinergikus identitás és az alapértékekhez viszonyított, a vállalati kultúrával önzonos konzisztens működés, a stratégia és vízió kidolgozottsága és szervezeti ismertsége, a vezetés és szervezés minősége, a folyamatok és változások menedzselése, a fejlődés időbeli és versenytársakhoz viszonyított értékei befolyásolják a vállalat sikerességét a vezető és a szervezet számára.

A kutatás

A saját primer kutatások során először egy heterogén KKV-mintán felmértük, a vállalkozás működésének mely területeihez tartozó eredményesség, hatékonyság és célérés jelent sikert a válaszadók számára. Külön vizsgáltuk a vezető és a megkérdezett szervezeti tagok, munkavállalók észleléseit, hogy a közöttük lévő feltételezett különbségeket, eltéréseket össze tudjuk vetni az adott vállalkozás sikerpercepcióival. Az volt az előzetes feltevésünk, hogy szubjektív ítélet alapján sikeresebbnek tartják magukat azok a vállalkozások, amelyeknél a vezető és a szervezet között szinergia van, és kevésbé ítélik meg sikeresnek magukat azok a vállalkozások, ahol ez a rés jelentősebb.

Ezután ezeket az így beazonosított működési területeket elemeztük egy homogén KKV-csoportban, a nemzetköziesedő vállalkozások közül vett mintán, feltételezésünk szerint a nemzetköziesedő vállalatoknál sokkal jobban megfogható a stratégiai tudatosság, a tudatos tervezés, és így a vezető szerepe a sikerben.

Módszertan, minta

Az első szakaszban bemutatott saját primer kutatások módszertana a „mixed method” (Neulinger, 2016) elvét követve az aktuális kutatási célhoz igazodva lett kialakítva. A nemzetközi piacra törekvő hazai kisvállalatokra fókuszált megkérdezés félig strukturált mélyinterjúkkal történt, illetve esettanulmányon alapulnak (Szanyi-Gyenes, 2017), amely során egy sikeres nemzetközi növekedés vezetői tapasztalatait kutatták, valamint mélyinterjúra épülő szervezeti audit (Almási, 2019), amikor a kis- és közepes vállalkozások versenyképességét vizsgálták széles spektrumon. Jelen tanulmány ebből a vezető szerepére és az észlelt sikerként definiált tényezőkre fókuszálva mutatja be az eredményeket.

A kis- és közepes vállalkozást, mint az alapsokaság jellemzőjét nem a standard mennyiségi (létszám, árbevétel) adatok, hanem Mugler (1998, in Rideg, 2017) nyomán egy kiterjesztett KKV-definíció alapján határoztuk meg. A tényezők közül a kutatás szempontjából releváns feltétel a tartós életcéllal szolgáló vállalatalapítási és működtetési motiváció, a tulajdonos aktív részvétele a vállalkozás stratégiájának kialakításában és irányításában, valamint a vezető és a szervezet tagjai közötti informálisabb és szorosabb kapcsolat (létszámkategóriától függetlenül).

A kutatás felépítése

A kutatási módszertan feltáró jellegéből adódott a számossági korlát: az esettanulmány egy vállalkozást analizált mélyrehatóan a kezdeti lépésektől a nemzetközi fel-

1. táblázat

A kutatás felépítése

Szervezeti audit (2016)	A kutatás célja: – az észlelt siker és a vállalati identitás, valamint a vezető-szervezet kapcsolat vizsgálata a KKV-szektorban,
Módszertan, minta: – szakértői interjú a cégvezetővel és a munkavállalókkal, – magyarországi kis- és közepes vállalkozások: 13 cég/17 vezetői/37 munkavállalói interjú,	Konklúzió: – a vállalati siker együtt jár a szinergikus szervezeti identitással, – a vezető(k) és a szervezet közötti eltérések hatnak a sikerre, – a jövőkép és stratégia hatása a sikerességre,
A vezető szerepe a nemzetköziesedésben (2014, 2018, 2020)	A kutatás célja: – a vezetők szerepének vizsgálata a vállalati stratégiában és a vállalat sikerességében a nemzetközi növekedésben orientált hazai KKV-k körében,
Módszertan, minta: – mélyinterjúk a kiválasztott nemzetközi növekedésben orientált cégvezetőkkel, – magyarországi kis- és közepes vállalkozások: 4 cég/6 vezetői interjú.	Konklúzió: – a nemzetközi piacra lépő vállalatok sikerességében a tudatos stratégiai tervezés kulcsfontosságú, e hazai kisvállalatok vezetőinek kiemelt szerepük van a stratégia kialakításban, így a vállalat sikerességében és nemzetközi növekedésében is.

Forrás: saját szerkesztés

vásárlásig, 4 nemzetközi növekedésben orientált vállalat került vizsgálat alá összesen 6 vezetői interjúval, a szervezeti auditban 13 kis- és közepes vállalkozásnál készült félig strukturált mélyinterjú összesen 17 cégvezetővel (egyes cégeknél több tulajdonos irányítja a vállalkozást) és 37 munkavállalóval (1. táblázat).

2. táblázat

A kutatás szervezeti audit szakaszában részt vevő vállalkozások

Sor-szám	Tevékenységi kör	Vezetői interjúk	Dolgozói interjúk
1	Arculat- és PR-tanácsadás	2	7
2	Szépségipari szolgáltatás	1	3
3	Élelmiszergyártás	1	4
4	Nyomdaipari szolgáltatás	1	4
5	Szerszám- és gépgyártás	1	3
6	Szórakoztatóelektronika	1	1
7	Ruházati termékek gyártása	2	3
8	Kozmetikumok gyártása	1	3
9	IT-szolgáltatás	2	4
10	Élelmiszergyártás	1	-
11	Ipari alpinizmus	2	2
12	Gyógyhatású készítmények gyártása és forgalmazása	1	-
13	Kertészet - lakberendezés	1	3

Forrás: saját szerkesztés

A mintavétel során olyan kis- és közepes vállalkozások elérése volt a cél, ahol a vállalkozás magyar tulajdonú, és irányításában a tulajdonosa napi szinten, aktívan részt vesz (2. táblázat). A módszertant meghatározta, hogy a versenyképesség empirikus kutatásaiban gyakran csak a tulajdonost és/vagy vezető beosztásban dolgozó controlling, pénzügyi, termelési, ritkábban HR-vezetőt kérdezik meg. A szubjektív sikerességre vonatkozó kérdéseknél azonban torzító hatása lehet, hogy egy válaszadó véleménye és percepciója egy teljes vállalkozást jellemez. Ezért a szervezeti audit kutatás szakasz egyik alapvető feltevése volt, hogy vállalkozás észlelt sikerességének elemzésében a vezetőn kívül több munkavállaló, egy vállalkozásnál 3-4 fő is részt vegyen. Annak érdekében, hogy ne a csoportvélemény jelenjen meg, a munkavállalók esetében kiválasztási kritérium volt, hogy ne egy szervezeti egységben dolgozzanak (3. táblázat).

3. táblázat

Vezetői interjúk a nemzetközi növekedésben orientált kisvállalatoknál

Sorszám	Tevékenységi kör
1	biotechnológiai I. cég alapítója
2	biotechnológiai II. cég alapítója
3	divatipari vállalat I. CEO
4	divatipari vállalat II. CEO
5	divatipari vállalat III. CEO
6	technológiai vállalat CEO

Forrás: saját szerkesztés

A mintavétel során a kutatás céljának megfelelően a minél inkább fókuszált megkereséssel lettek kiválasztva a vállalatok. A kiválasztás fő vezérelve volt, hogy releváns tapasztalatuk legyen a nemzetközi piacra lépésben. A szerzők elméleti feltételezése, hogy a nemzetközi növekedésben orientált kisvállalatoknál sokkal hangsúlyosabb a stratégiai tervezés az átlag hazai kisvállalatokhoz viszonyítva, így a vezető(k)nek is kiemelt szerepük lehet a vállalat sikerességében. A megkeresések során a szakértői tapasztalatokra hagyatkozva kerültek a kutatásba azok a vállalatok, amelyek a hazai piacról léptek nemzetközi piacra, és tudható volt, hogy értékes információkkal és tapasztalatokkal rendelkezhetnek a kutatás szempontjából.

A kutatás ezen szakaszában fókuszált interjúkon alapuló vizsgálat történt, ahol a vállalatokat előre, direkt megkereséssel választottuk ki. A fókuszált vizsgálat alapját adó vállalatok mind nemzetközi piacra lépésre törekedtek, és stratégiai céljuk a dinamikus nemzetközi növekedés volt. Ennek finanszírozására jelentős külső forrásbevonásra volt szükség, amit többnyire kockázati tőkével biztosítottak. A kockázati tőke-befektetés gyakorlata alapján többnyire folyósítási feltétel a professzionális cégvezető, menedzsment megléte. Éppen ezért érdekes kutatási terep, hogy ezeknél a hazai kisvállalatoknál milyen szerepet tölt be a cégvezető, mennyiben járul hozzá egy vállalat sikerességéhez. A befektető megjelenésével egyenesen erősödik a tudatosság, a stratégia iránti elvárás a vállalat működésében. A folyamatok mélyebb megértéséhez egyértelműen a kvalitatív kutatási módszertan a megfelelő, ahol a hogyan és miért kérdésekre (Yin, 2014) kaphatunk válaszokat. A módszertan jellegéből adódóan nem elvárás a statisztikai reprezentativitás, hiszen a módszertan a probléma megértését (Malhotra, 2008) szolgálja. A megkérdésnek nem célja a statisztikai értelemben vett általános érvényű következtetések levonása, hanem a kutatás célja a folyamatok mélyebb megértése.

A szervezeti audit kutatási szakasz eredményei

A kutatás szervezeti audit szakasza a vállalati siker tényezőire, az észlelésre, valamint a vezető és a szervezet szerepére fókuszált. A vizsgálatban részt vevő 13 vállalkozás ágazatot, tevékenységi kört, székhelyet és piacot, létszámot tekintve nem volt egységes. Mivel a kutatás feltáró jellegű volt, nem volt célja az általánosíthatóság, a mintavétel során nem volt feltétel a heterogenitás elkerülése. Itt a vállalkozás sikerességére ható tényezőket, valamint a vezető szerepére vonatkozó eredményeket mutatjuk csak be. A kutatási szakasznak a tanulmány szempontjából releváns célja volt feltárni azt, hogy mit tartanak a vállalkozások vezetői és alkalmazottai sikernek, és hogyan jelennek meg sikerességpercepciójukban a működés vizsgált tényezői (információáramlás, döntési folyamatok, változások és folyamatok menedzselése, vezetési és szervezési képességek). A félig strukturált mélyinterjú kialakítása során a szakirodalom és a korábbi empirikus KKV versenyképesség-kutatások eredményei alapján előfeltevésekkel éltünk. Ahogy az esettanulmány során a kezdetektől célként meghatározott nemzetköziesedés a kezdeti hibák és hiányosságok ellenére pályára állította a vállalko-

zást és meghatározta sikerességét, úgy feltételeztük, hogy az egyértelműen megfogalmazott jövőkép formalizáltságtól függetlenül ad egy stratégiai irányt, és ez kapcsolatban van a vállalati sikerességgel.

Alapértékek, kultúra

A vállalkozás életének fontos mérföldkövei, alapértékei a vizsgálatban részt vevő vezetők számára nagyobb időtávlatot fognak át és erősen jövőfókuszúak, hiszen érintettségük, eltérő tulajdonosi motivációjuk miatt más szempontból gondolnak a cégükre. Rendszeresen szerepeltek pénzügyi-likviditási problémák és hullámvölgyek, krízisek, tulajdonosváltással kapcsolatos problémák a felsorolt mérföldkövek között, és jellemzően ez volt az egyik motiváló tényező abban, hogy tudatosan foglalkozzanak a stratégiaalkotással („Egyszer voltak likviditási gondjaim, onnantól mindig nagyon figyeltem rá, hogy új dolgokat találjak ki, több lábon álljak.”).

Az alapvető értékek összevetése a sikercélokkal megmutathatja, a vállalatnál jellemző értékek támogatják vagy gátolják a vállalkozás céljait, illetve mennyiben járulnak hozzá a vállalkozás jóvedelemtermelő képességéhez. A leggyakrabban megemlített értékek a vezetők részéről: tradíció, értékmentés, minőség, vállalati márka, profi szakember gárda, felhalmozott tudás. Sokan említettek a munkavállalókkal összefüggő értékeket, mint például lojális, összetartó csapat („nálunk szinte mindenki több mint tíz éve itt dolgozik”), stabil vállalati kultúra, ahol mindenki tudja, mi a fontos („ez egy bejáratott szervezet, fél szavakból értjük egymást és mindenki tudja, mi a dolga”).

Felfedezhető volt a pozitív és negatív spirál a kultúrában, ami rögzült a szervezetben és befolyásolta a munkavállalókat olyan versenyképességre ható viselkedésükben, mint új ötleteken gondolkodás, lojalitás, együttműködés. A súlyos beteg munkavállaló egészségügyi kezelését támogató vezetői viselkedés évekkal később is pozitívan hatott a szervezeti kultúrára, és minden megkérdezett munkavállaló említette a történetet, mint a kultúrájuk alapvető elemét. Más cégnél a vezetők válságkezelése nyomta rá a bélyegét a kultúrára, és említették egységesen bizonytalanoknak a munkahelyi környezetet, érdekkövetőnek a vezetőket („ez megy napi szinten, mi a számukra (=vezetők) csak egy sor vagyunk az excelben”).

Stratégia, vízió

A stratégia, vízió témakörrel a tulajdonosi célokat, általános jövőképet és stratégiát, az operatív szintű éves üzleti terveket és ezek ismertségét vizsgáltuk a szervezeten belül. A megkérdezett munkavállalók elmondásuk szerint keveset tudtak a vállalkozás jövőképeiről, és az informáltság függött a pozíciótól, a vezetési stílustól, családi vállalkozások esetén a rokonságtól (pozíciótól független belső informális hálózat). Több tulajdonos esetén gyakran felmerült a kompetenciaalapon történő vezetésmegosztás: az egyik vezető a vízió és jövőkép kialakításában, a másik az operatív irányításban volt erősebb („Nekem kreatív munkám van, nem szeretem, ha kizökkenetek egy jó gondolatmenetből, úgyhogy ilyenkor nagyon nagyon örülök, hogy K. (tulajdonostárs) beszél velük (ügyfelekkel) és őt hívják.”)

Vezetés és szervezés

A kutatás rámutatott arra, hogy a szervezet kereteinek meghatározása nem egységes, mivel mind a vezetők, mind a megkérdezett dolgozók nem a tényleges jogviszony alapján határozzák meg a szervezetet. Ez a gyakorlat felveti, hogy például a KKV versenyképesség-kutatásokban mennyire torzító tényező, amikor az alkalmazottak számára kérdeznék rá és ezzel az adattal jellemzik a szervezet méretét. A szervezet kereteinek nem csak a munkaszerződéstől független bővítése jelent torzító tényezőt: előfordult, hogy a vezető pont ellenkező irányban redukálta a szervezet létszámát. Egy 12 alkalmazottat foglalkoztató vállalatvezető így nyilatkozott:

„Higgye el, teljesen felesleges megkérdezni itt bárkit rajtunk (tulajdonos családtagokon) kívül. Dobozol vagy kiszállítja a terméket, felveszi a rendeléseket, számláz... ez semmi, a termékfejlesztés a lényeg, azt a munkát mi végezzük.”

A vezető saját szerepfelfogása is meghatározhatja a szervezet kereteit: volt olyan megkérdezett tulajdonos, aki teljesen egyenrangúnak tartotta a munkatársait (ez a döntési folyamatokban is megmutatkozott), máshol a szervezeti struktúra hierarchiája a vezető kontrolligénye alapján lett kialakítva. A munkavállalók többsége számára a vezetési stílus adottság a szervezetben, nem tudják azt alakítani, nincs realitása a visszacsatolásnak, és ez független attól, hogy egyébként a vezetőt jónak vagy rossznak ítélik meg. Az egyik vezető őszintén bevallotta, hogy ő autokrata, de szerinte „ez nem baj, mert az a lényeg, hogy tudom ezt magamról és következetes tudok lenni.” Ugyanezen cégnél az egyik megkérdezett alkalmazott mondta, hogy ugyan a vezető autokratikus, de a folyamatok demokratikusak. Egy másik cég vezetője a vezetési stílussal kapcsolatban azt vallotta: „persze, adottság a stílusom, de ez jó, én ebben hiszek, így érzem jól magam.” A percepció itt is felmerül: az alkalmazottnak a diszsonanciával van problémájuk. Az egyértelmű, hiteles, következetes, nyílt viselkedés sokkal többet számít az alkalmazottak számára. A munkavállalók a vezetői képességek esetén nem a magasabb szintű szakmai tudást várták el, hanem olyan vezetői készségeket, amelyek a vállalat sikereinek biztosításához, a szervezet optimális működéséhez szükségesek.

Folyamatok, fejlesztés

A folyamatok a mélyinterjú során nem lettek pontosan definiálva, mivel különböző részlegek munkatársait kérdeztük meg, így eltérő folyamatokra változó mértékben látnak rá. A definíciót keretként határoztuk meg, és a cél az volt, hogy olyan folyamatokra gondoljon a megkérdezett, aminek a megítéléséhez kellő információ áll rendelkezésére. A legtöbb vezető (14 fő) szerint a folyamatok módja, a „hogyan” a fontosabb, míg a dolgozók többsége úgy látja, elsősorban az eredmények alapján ítélik meg akár a cég működését, akár az ő teljesítményüket. A vezetők is elismerik, hogy a jellemző vállalati alapfolyamatoknak kultúrákövetítő, alakító hatásuk is van. A munkavállalók szintén fokozottan figyelnek mind a pozitív, mind a negatív visszajelzésekre („attól függ, ki hibázik”), vagy a visszacsatolás hiányára. A megkérdezett munkavállalók

a folyamatok megtervezésének pontatlanságát, az alapos felkészülést, gyakran az egyeztetés hiányát hozták fel a vezetőség rovására, míg a tulajdonosok szerint a szervezet nem tartja fontosnak a célokat kiszolgáló folyamatokat, „nem képesek látni, hogy ez az ő érdekük is”.

A vizsgálat alapján a magukat kevésbé sikeresnek ítélt vállalatok esetében a munkahelyi csoportok jellemzően keveset tudnak egymás munkájáról, a hibákat egymásra hárítják, konfliktusokat nehezen oldanak meg, és a folyamatok menedzselése során megmutatkozó egyes ellentétek továbbadott történeteken, mintázon keresztül a vállalati kultúra részévé váltak. A vállalkozás életében bekövetkezhetnek olyan mérföldkövek, amelyek segítenek új pályára állni és módosítani a korábban jellemző folyamatmenedzselési módszereiken: „a válság után tudatosabbá váltak a folyamataink, jobban átgondoltuk, mit hogyan kellene csinálni. Előtte nem terveztünk nagyon előre, a visszaesés után muszáj volt előre gondolkodni.”

A tényezők egymásra hatását bizonyítja, egyben elkülönült vizsgálatuk nehézségeire mutat rá számos interjúrészt. Például a vezetői kompetenciák fejlesztése és a stratégia kapcsolata: „Először fogalmunk sem volt, hogyan fogjuk ezt eladni, csak terveztünk, meg csináltuk. Aztán az Á. barátja, aki marketinges, szólt, hogy kellene egy terv, mert így nem fog működni.”

Változások menedzselése

A változás menedzselésének képessége nélkülözhetetlen a környezeti kihívásokra való gyors és hatékony reagálásban, a rugalmasság feltétele a folyamatok átszervezésének, a tudásátadás és új tudás megszerzése is gyakran változásokhoz (új technológia bevezetéséhez, trendkövetéshez, innovációhoz) kötődik. A vezetők általában optimistábban ítélték meg a változásokat, míg az alkalmazottak szerint ez jelentős többletráfördítást (jellemzően túlóra, stressz) jelentett számukra. A megkérdezett vezetők a pénzügyi többletráfördítésre és a határidők csúszására voltak érzékenyebbek, a munkavállalók az elégtelen kapacitástervezésre, a túlórára. Ennek ellenére nem az információhiányra, tervezés hiányosságaira, vezetői kompetenciákra panaszkodtak, nem a tényleges többletmunka miatt voltak elégedetlenek. Eltérően ítélték meg a vezetők és a munkavállalók az egyes változások során elért eredményeket is. Ennek hátterében szintén információs aszimmetria lehet: ha a munkavállaló nem ismeri egy változás, például folyamatátalakítás, új feladatszervezés vagy beruházás okait, az ezzel kapcsolatos elvárásokat, kevésbé tudja a változás eredményét is pozitívan, de legalább objektíven megítélni.

„Amikor megtudtam, hogy megint át kell költöztetni a gépsort, mert újat vesznek és annak csak itt van helye, kiborultam. Muszáj ezt évente kétszer? Rengeteg meló... Az a szerencse, hogy O. (vezető) biztos tudja, mit akar, különben már nem csinálnám.”

A vezető szerepe a nemzetköziesedésben kutatási szakasz eredményei

Az elmúlt évek hazai kockázatitőke-befektetési piacát tekintve a nemzetközi piacra lépő vállalatok érdekes tanulságokkal szolgálhatnak a kompetens cégvezető fontosságáról,

illetve a tudatos stratégiai megfontoltságról. A felhasznált esettanulmány egy hazai kisvállalkozás sikeres nemzetközi piacra lépését vizsgálja (Szanyi-Gyenes, 2017). A Cryo ötlete egy PhD-kutatásból indult el, és az alapító vállalkozói elkötelezettségén múlt, hogy végül sikerre vitte a vállalkozást, és rövid időn belül a nemzetközi szakmai felvásárlásig jutott. Az üzleti ötlet alapját egy radikális innováció adta, ami merőben újfajta gondolkodást igényelt a sejtfigyasztás piacán, az addigi megszokott protokoll helyett teljes paradigmaváltást követelt meg, így piaci elfogadtatása sem volt egyszerű. A vállalat nemzetközi piacra lépésnél az életképes innováció, a szervezeti struktúra és menedzsment, valamint a finanszírozó tőke hármasa alapozta meg a sikert (Szanyi-Gyenes, 2017), mely kiegészült a vezetői eltökéltséggel és a jó szerencsével. További fókuszált vezetői interjúkkal kiegészítve került vizsgálatra több nemzetközi növekedésben érdekelt hazai vállalat, koncentráva az egyes vállalatok vezetőinek szerepére a vállalat sikerességében.

Stratégia és vízió

A nemzetközi piacra lépve egy kisvállalat számos versenytárral találja szembe magát, ahol, ha sikeres szeretne lenni, tudatos stratégiával kell építenie a növekedést. Az egyik vizsgált vállalatunk, egy biotechnológiai cég, a kezdetektől fogva nemzetközi keretekben gondolkodott, ám a működés kezdeti fázisában sem tudatosság, sem stratégiai fókusz nem jelent meg: „Nem volt koncepció, nem volt stratégia. Mindenre rámozdultunk, ami érdekes volt.” Az alapító visszaemlékezése mutatja, hogy a kezdeti időszakban, formalizálatlan struktúra mellett, és a cégvezető hiányával gyakorlatilag semmilyen tudatos stratégiai tervezéssel nem élt a cég. Az általuk megalkotott újszerű protokollnak a hazai piac nem nyújtott elegendő lehetőséget, a kezdetekben nem volt konkrét kulcspiac kijelölve, nem volt megcélzott régió: „Mi nem így csináltuk. Minden hova lőttünk. Leszerződünk egy disztribútorral, aki vagy jó volt, vagy nem.” Náluk a változást egyértelműen a befektető megjelenése hozta el, akivel közösen üzleti fókuszokat, kulcspiacokat, stratégiai irányokat jelöltek ki, és a későbbi sikerekben ez egy döntően fontos tényező volt, mivel a későbbi nemzetközi felvásárlási szándék az újrapozicionált üzleti koncepciónak volt köszönhető.

A vizsgált vállalatoknál közös jellemző, hogy a stratégiai irányok kijelöléséért az alapítók véleménye mindig meghatározó súllyal bírt, hiszen a befektető feltételezése, hogy az alapítótulajdonosok jobban ismerik a piac egyediségeit. Vizsgált divatcégünk vezetőjének megfogalmazása is mutatja: „a stratégiai irányok kijelölése közös, de a fő döntést ránk bízák”, mivel a divatipari szakértelem az alapítóknál volt, és a későbbi tőkebefektető igyekezett megbízni az alapítók szakértelmében, mikor a nemzetközi terjeszkedés kulcspiacait és piacra lépési stratégiáit kellett meghatározni. A vizsgált vállalatok a nemzetközi növekedés fázisában mind határozott vízióval és tudatos stratégiai célokkal rendelkeztek.

Vezetés és szervezés

Dinamikus növekedésnél, nemzetközi partnerszerződésekkel, befektetői háttérrel szinte elengedhetetlen a

strukturált szervezet és a kompetens vezető megléte. Vizsgált biotechnológiai vállalatunk számos pályázati forrást nyert el a további fejlesztések finanszírozásához, ám ezzel párhuzamosan újabb és újabb projektcégeket alapított, többszörös átfedésekkel és a cégek káoszos összefonódásával. A munkafolyamatok, a felelős emberek és munkafeladatok teljes átfedéssel és párhuzamossággal működtek. Ahogy az alapító visszaemlékszik erre az időszakra: „*Nem ment profin üzleti szempontból, egy műkedvelő érdeklődő kutató érdeklődéséről szólt minden, némi üzleti elvárással.*” Náluk a rendet és a struktúrát a befektető megjelenése hozta meg. A befektető meghozta a várt üzleti szemléletet, megteremtette a pénzügyi fegyelmet, struktúrát és rendezettséget hozott a cégbe, professzionális menedzsment került a cég élére. Ez a rendezettség elengedhetetlen volt a nemzetközi versenyben. Divatipari vállalatunk példája mutatja talán leginkább a kompetens vezető fontosságát a vállalati működés hatékonyságában és sikerességében. A működés néhány éve alatt több cégvezető váltotta egymást, akiknek nem sikerült megérteniük a divatipar dinamikáját, és menedzselni egy dinamikus nemzetközi növekedést, végül több éves működés után a csőd szélére kerültek, ahonnan egy befektetőváltással és egy új motivált vezetővel sikerült fordulatot venni az addig zuhanó tendenciában és növekedési pályára állítani a vállalatot. „*Az előző menedzsment kényelmes menedzsment volt*” – fogalmazott interjúalanyunk. Szerinte a siker egyik kulcsa a motivált és odaadó csapat, ahol „*azzal tudsz sikeresebb lenni a versenytársaknál, ha heti 12 órával többet dolgozol*”, hiszen a végén mindent meg kell csinálni, csak jobban kell megcsinálni. Ezzel összhangban fogalmazta meg a divatipari vállalat egyik korábbi vezetője: „*egy bizonyos szint után, inkább dolgoznál saját cégben.*” Ez mutatja, hogy a vezetői motiváció is milyen sokat számít a befektetett munkában. A nemzetközi növekedésben azért is különösen fontos az elköteleződés, mert több vizsgált vállalatunknak is kulcspiaca a kelet-ázsiai régió, vagy az amerikai piac, ahol az időeltolódások miatt az átlagos hazai üzletmeneti időn kívül is rendelkezésre kell állni a partnerek részére. „*Minden nap, egész nap lehet hívás, konferencia*”, fogalmazott divatvállalatunk vezetője. Ezt erősítette meg a fintech technológiát fejlesztő vállalatunk is, akiknek jelenleg a fő kihívás az indonéz együttműködés, mivel a régiós terjeszkedési stratégiájuk sikertelennek bizonyult. A vállalat erőforrásainak nagy részét egy indonéz együttműködés felé fókuszálja, ami most több mint stratégiai kihívás a további fejlődés tekintetében, gyakorlatilag az egyetlen lehetőségük maradt a sikerre. Cégvezetőnk kiemelte, hogy az időeltolódás és kulturális különbségek nagy odafigyelést és energiát igényelnek. Márpedig a nemzetközi partneri folyamatokat a sikeresség érdekében csak szervezeten lehet végezni.

Folyamatok, fejlesztés

A növekedéssel összhangban, egy folyamatosan innováló vállalat nagy hangsúlyt fektet a folyamatos fejlesztésekbe. Vizsgált biotechnológiai vállalatunknál a befektető megjelenése hozta meg a várt rendet és struktúrát. A

cégszerveződésben rendet tett, stratégiai irányok jelentek meg, kompetens cégvezető került a vállalat élére, és a vállalati folyamatok rendeződtek, a termékeny növekedés megindult, ami a vártnál gyorsabban keltette fel egy nemzetközi szakmai partner érdeklődését, és végül felvásárolta a céget. A rendezett folyamatok fontosságát mutatja másik vizsgált vállalatunk, egy divatipar cég, ahol a befektetés néhány éve alatt több cégvezetőváltás is történt, majd a csőd közeli állapotból egy befektetőváltással sikerült újraindítani a működés motorját. Interjúalanyunk szerint, „*a siker kulcsa egy 100 darabból álló puzzle, ahol folyamatosan kell 10, 20, 30 darabot egymás mellé illeszteni*”. A talpra állást annak köszönhetik, hogy nagyon pontosan meghatározták az egyes elemeket, és attól működik, hogy az elemeket minden nap, lépésről-lépésre fejlesztik. „*Szerintem annak a divatcégnek van jövője, aki képes a legprofibban elsajátítani az összes digitális lehetőséget, ami rendelkezésre áll manapság*” – fogalmazott cégvezetőnk. Másik vizsgált biotechnológiai vállalatunk egy unikális eljárással maga teremtette meg a piacot, és időleges versenyelőnyre tett szert versenytársak nélkül. Náluk is kiemelten fontos a folyamatos innováció és fejlesztés, hogy a versenytársak megjelenése után is mindig a többiek előtt legyenek a fejlesztésekben. A kutatásba bevont vállalatok mind radikális innovációval, folyamatos fejlesztésekkel igyekeznek a nemzetközi piacon egyediségre, versenyelőnyre szert tenni. A siker érdekében a folyamatok folyamatos javítása, az üzletmenet fejlesztése, a technológiai fejlődés követése elvárás, a sikeres működésüknek egyik fontos eleme.

Változások menedzselése

A változások menedzselése kulcsfontosságú egy vállalat sikeres működésében, legyen az a környezeti változásokra való rugalmas és gyors reagálás, vagy a krízisből való kilábalás. Vizsgált divatcégünk a mélypontról a vállalat és a csapat teljes újra gondolásával, a partnerek és a folyamatok újrakezdésével kezdett új időszakba, és a mélypont után 1,5 évvel a bevételi számok növekedni kezdtek és úgy tűnik a vállalat talpraállt és újult erővel vághat neki a nemzetközi piacnak. „*Keret és struktúra lett a cégben, a teljes csapat újrakezdte*” – fogalmazott vezetőnk, aki meghozta a lépéseket. A meglévő globális partnerszerződést felbontották, amiről bebizonyosodott, hogy hibás döntés volt, ezt az előző cégvezetők is megerősítették az interjúk során, hogy biztosan nem kötnék újra, ha újracsinálhatnák. Cégvezetőnk régiókra, országokra lebontott tudatos partnerkereséssel építette újra a megállapodásokat. A márkát, a marketingtevékenységet és a brandinget is új szintre emelték. A sok-sok apró minden területre kiterjedő változás a várakozások szerint meghozza az eredményt. Biotechnológiai vállalatunknál pedig a piaci folyamatok változása miatt volt szükséges egy gyors üzleti fókuszváltásra. A változások hatékony menedzselését mutatja, hogy az alapítók hamar meglátták a változtatás fontosságát és a befektetővel egyetértésben gyors fókuszát helyezés történt, és új üzleti tervek készültek.

A kutatási eredmények összegzése, a vezető szerepe a vállalkozás sikerességében

Az idézett szekunder kutatás módszertanának, eredményeinek áttekintése során bebizonyosodott, hogy a vállalkozások vezetői, munkavállalói szerteágazóan érzékelik, értékelik a vállalkozásuk teljesítményét, illetve összetettebb az általuk használt sikerességfogalom és percepciókra épülő elemeket tartalmaz. A vezető sikerességgel kapcsolatos attitűdje jelentősen meghatározza a vállalkozás stratégiai irányultságát, az egyes működési területekre fordított figyelmet, erőforrást.

A primer kutatás szervezeti audit szakasza rámutatott, hogy a vezető és a szervezeti tagok véleménye, sikerpercepciója közötti eltérés kapcsolatban van a vállalat komplex sikerfogalom alapján mért sikerességével. A vizsgált tényezők, mint például stratégia és jövőkép, folyamatok és változások menedzselése a megkérdezett munkavállalók szerint vezetői hatáskörbe tartozó feladatok, és a vezetők is jellemzően úgy nyilatkoztak, hogy ezek kontrollja a saját felelősségük. Ezzel együtt eltérések mutatkoztak a vezetési szerepfelfogás, stílus alapján abban, hogy milyen szinten vonják be a szervezeti tagokat a döntésekhez szükséges információszerzésbe, és milyen mértékben működik a top-down irányú információáramlás, hogyan osztja meg a vezető a vállalati célokat a munkavállalókkal. Az információs aszimmetria megítélése szintén a vezetői viselkedés percepciójától függött, és a bizalom ellensúlyozta az információáramlás hiányosságait. A „vezető úgyis tudja, mit miért csinál” típusú megjegyzések gyakran elhangzottak a munkavállalókkal készült interjúk során, ami a változások elfogadtatásában, menedzselésében segített sokat a vizsgálatban részt vevő vállalkozásoknak. A vállalati kultúra és az alapértékek szervezeti szintű konzisztenciája szintén kiemelkedett a magukat sikeresebbnek értékelő vállalkozások esetében. A vállalati kultúra stabilitásának érzékelése, a vezető által egyértelműen megfogalmazott jövőkép és stratégia, az ehhez illeszkedő tudás, szervezés és folyamatmenedzsment bizonyultak a sikeres vállalkozások jellemzőinek. A magukat kevésbé sikeresnek tartó vállalkozások információs aszimmetriára, a stratégia ismertségének hiányára és az ebből fakadó bizonytalanságra, szervezetstruktúra-problémákra (például kivételezettek csoportjai), a vezetői kompetenciák és a közös normarendszer hiányosságaira hivatkoztak a sikertelenség okaiként.

A nemzetközi növekedésben orientált kisvállalatok vizsgálati eredményei alapján elmondható, hogy a sikeresség, mint faktor a nemzetközi növekedéshez kötődik. Mindegyik megkeresett vállalat beleillik a született globális vállalatfelfogási koncepciójába, a kezdetektől fogva nemzetközi piacra törekedtek, és az egész világra, mint potenciális lehetőségre tekintettek. A nemzetközi növekedésben kiemelten fontos elem a tudatos tervezés, a stratégiai koncepció. Minden vizsgált vállalat víziója egyértelműen a nemzetközi sikerekhez kapcsolódott. A vizsgált vállalatok jellemzően külső források bevonásával tudták finanszírozni a nemzetközi növekedést. A külső befektető megjelenése pedig jellemzően tovább erősítette a tudatos lépéseket, a kijelölt irányokat, a fókuszterületek meghatározását. A befektetések folyósítási feltétele a professzi-

onális menedzsment megléte. Ez a befektetési fókuszba kerüléskor sokszor hiányzik, és a befektetővel közösen építik ki a menedzsmentszerepeket, a befektetett tőkéből finanszírozva. A vállalatok sikeres nemzetközi piacra lépéséhez elengedhetetlen, a hozzáértő és eltökélt cégvezető. A vállalatok az egész globális piacon jelen vannak, van, akinek Amerika a fő piaca, van, aki Indonéziában kötött stratégiai partnerséget, van, akinek a következő időszak kihívása a kelet-ázsiai piacra lépés. Az eltérő piacok számos kulturális, szervezési és adminisztrációs feladatot jelentenek, a vállalat vezetésének ebben kiemelkedő szerepe van. Minthogy minden vizsgált vállalat dinamikus növekedésben orientált, a vállalati folyamatok szervezése, a strukturált viszonyok megteremtése elengedhetetlen. Az egyediségre és innovációra építő működés pedig maga után vonja a folyamatos, technológiai fejlesztéseket. Van interjúalanyunk, aki ebben látta a siker kulcsát. És mint minden vállalatnál, a dinamikusan növekvő vállalatoknál is előfordul a változásmenedzsment igénye. Van, akinél a piaci változások gyors üzleti fókusz váltást igényeltek, van, akinél a csőd széléről kellett a hatékony válságmenedzsment. Mindkét esetben a további növekedés és a siker múlhat ezen, és a vállalat vezetőjének felelőssége meghatározó.

A kutatás korlátai közé tartozik a számosságból adódó korlát, mivel az eredmények így nem általánosíthatók. A kutatás eredményeinek megbízhatóságát a módszertan adja, az eredmények érvényessége azonban limitált, és a vizsgált mintára érvényes állításokat tudunk megfogalmazni. A levont következtetések további tesztelése szükséges, nagyobb mintán és kvantitatív módszertannal. Ez a kutatási szakasz már lezajlott, eredményeinek értékelése megtörtént, azonban jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé részletes bemutatásukat.

A kutatási eredmények alapján a szerzők konklúziója, hogy a KKV-szektorban a belső erőforrások hangsúlya miatt érdemes az ezekre jobban fókuszáló, puha tényezőket elemző és a percepciókat is figyelembe vevő észlelt sikerfaktorokat vizsgálni. A kis- és közepes vállalkozások esetében a vezető szerepe, tudásának korlátai, célorientáltsága és az általa meghatározott stratégiai irányvonalak hangsúlyosak a vállalkozás sikerességének megítélésében. Módszertani szempontból hasznos tapasztalat, hogy a torzítások elkerülése érdekében érdemes a vezetőn kívül több szervezeti tagot is bevonni a vizsgálatba, mivel a közöttük kimutatható percepciók eltérése korrelálhat a vállalkozás sikerességével.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG.
- Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173-182.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006146>
- Almási, A. (2014). A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV szektorban – avagy mivé válik az elmélet a gyakorlatban? *Vezetéstudomány*, 45(9), 86-96.

- Almási, A. & Hetesi, E. (2017). Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozásoknál. In Bánya Edit, Lányi Beatrix, & Töröcsik Mária (eds.), *Tükröződés, társstudományok, trendek, fogyasztás* (pp. 412-421). Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.
- Almási, A. (2019). A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV-szektor sikerességében. *Competitio*, 18(1-2), 108-125. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/4>
- Amabile, T. M., Schatzela, E. A., Moneta, G.B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Balmer, J. M. T., & Gray E. R. (2000). Corporate Identity and Corporate Communications; Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256 – 261. <https://doi.org/10.1108/00197850010379811>
- Bánfi, T., Boros, Á., & Lovas, A. (2012). Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 43(3), 2-18. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/587/1/vt_2012n3p2.pdf
- Birkigt, K., Stadler, M., & Funck, H. J. (2002). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Boda Gy. (2012). *Maradunk a periférián vagy felzárkózunk? A magyar növekedés szűk keresztmetszeteiről* (Műhelytanulmány). Budapest: BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ.
- Bögel Gy. & Krauth P. (2012). Párhuzamos technológiai és szervezeti innováció. *Competitio*, 11(1), 5-19. <https://doi.org/10.21845/comp/2012/1/1>
- Burgel, O. (2000). *The internationalisation of British start-up companies in high technology industries*. Heidelberg, New York: Physica.
- Byers, T., Kist, H., & Sutton, R.I. (1997). Characteristics of Entrepreneur: Social Creatures, not solos heroes. In Richard C. Dorf (ed.), *The Handbook of Technology Management* (pp. 1-5). Boca Raton: CRC Press LLC.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90021-V](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90021-V)
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56. https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2006/pu_szemle_0601.pdf?download=true
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán, A., & Czakó, E. (2008). *Versenyképesség - ahogyan a vállalatvezetők látják* (49. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Chikán, A., & Czakó, E. (2009). *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csath, M. (2006). A kis- és közepes vállalkozások, mint a versenyképesség növelésének főszereplői. *Valóság*, 49(5), 1-8.
- Czakó E., Juhász P., & Reszegi L. (2016). Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, 47(8), 3-14. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2445/1/VT2016n8p3.pdf>
- Czeglédi, P. (2012). Mechanism of Success: How Do Macroeconomic Models explain the Industrial Revolution? In Czeglédi, P., & Kapás, J. (eds.), *Institutions and the Industrial Revolution* (pp. 7-34). Debrecen: Competitio Books.
- Davidson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as a growth, growth as entrepreneurship. In Hitt, M.A., Ireland, D.R., Camp, M.S., & Sexton, D.L. (eds.), *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset* (pp. 328-342). Malden, MA: Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch15>
- Davidson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781009949>
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Zs. R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40-48. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1054/1/vt_2012n12p40.pdf
- Edelman, R. (2009). *Trust Barometer*. Strategy One [online]. <https://www.edelman.com>
- Farkas, G., & Málovics, É. (2017). Énhatékonyság-elvárás mérése magyar vállalkozók reprezentatív mintáján. *Taylor: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatás Közleményei*, 2(28), 161-167.
- Gáti, M., & Bauer, A. (2017). Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány*, 48(12), 41-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.12.05>
- Gelei, A., & Kenesei, Zs. (2016). Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statisztikai Szemle*, 95(8-9), 823-846. <https://doi.org/10.20311/stat2017.08-09.hu0823>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (eds.), *Organizational discourse* (pp. 1-36). London: Sage.

- Hágen I. Zs., & Holló E. (2017). A hazai KKV-k helyzete a versenyképesség, innováció és controlling tükrében [on-line]. *Controller Info*, 5(1).
<https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- Hámori B. & Szabó K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Budapest: Aula Kiadó.
- Haslam, A. S. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M.P. (2011). Interorganizational macrocultures: A multilevel critique. In Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition)* (pp. 291-316). Thousand Oaks: Sage.
- Höffner, K. (1989). Schaft CI die Differenzierung? *Absatzwirtschaft*, 10/1989.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Sas, D. (2015). A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága. *Vezetéstudomány*, 46(7), 41-51.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41-53.
- Hortoványi, L. (2011). *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv-szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV-szektorban* (2. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi_Lilla_2011a.pdf
- Hurta, H. (2013). *A versengő és kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében* (PhD-értékezés). Gödöllő: SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Incze, E. (2012). A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 32-40.
- Ismail, K., Khurram, W., Abadi, M. D., & Jafri, S. K. A. (2017). Sustained Competitive Advantage of Malaysian Born Global SMEs: Role of International Entrepreneurial Capability and Positive Psychological Capital. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 23(9), 8924-8928.
<https://doi.org/10.1166/asl.2017.9996>
- Kádi, A. (2016). Szervezeti kockázatvállalás és sikeresség összefüggései a szervezetpszichológia nézőpontjából. *Vezetéstudomány*, 47(7), 14-28. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2393/1/VT_2016n7p14.pdf
- Kahneman, D. (2013). *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Kiadó.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. New York: Oxford University Press.
- Kazainé Ónodi, A. (2009). Tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre. *Vezetéstudomány*, 40(9), 17-28.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (2008). *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511753749>
- Knight, G. (2015). Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon. *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing)* 25, 3-19.
<https://doi.org/10.1108/S1474-797920140000025001>
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kovács, L., Lénárd, E., & Losonci, D. (2019). A vezetői magatartás hatása a teljesítményjavulásra a feldolgozóiparban. *Vezetéstudomány*, 50(2), 41-58.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.04>
- Lafuente, E., Acs, Z. J., Sanders, M., & Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ-Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216.
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Lengyel I. (2002). A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In Buzás N., & Lengyel I. (eds.), *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek* (pp. 24-54). Szeged: SZTE GTK, JATEPress.
- Lippert, R., Gaál, Z., & Kovács, T. (2015). A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. *Vezetéstudomány*, 46(8), 2-13.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.08.01>
- Malhotra, N.K. (2008). *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., & Shrader, R.C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
<https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>
- Neubert, M. (2016). How and why born global firms differ in their speed of internalisation - a multiple case study approach. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 7(2), 118-134.
<https://doi.org/10.1504/IJTCS.2016.078168>
- Neulinger, Á. (2016). Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány*, 47(4), 63-66. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2353/1/VT2016n4p63.pdf>
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (2006). *In Search of Excellence*. New York: Collins.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Polyák Z. (2011). *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora* (PhD-értékezés). Győr: SZIE Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola. https://rgdi.sze.hu/files/Ertekezések,%20tezisek/Disszertaciovegleges_PM_2011_02_15.pdf

- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Ravasi, D., & Canato, A. (2013). How Do I Know Who You Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Répáczki, R., & Juhász, M. (2012). A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(3), 79-108. http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP_2015_3_Repaczki_Juhasz.pdf
- Rideg, A. (2017). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban* (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M., & Maguire, S. (2013). Identity in and around organisations. *The European Business Review*, 2013(May-June), 8-12.
- Szabó, É. (2012). Sikerfelfogás és sikerideológia a társadalmi kontraszelekció élményébe ágyazva. In Szabó, É. & Fülöp, M (eds.), *A pszichológia, mint társadalomtudomány* (pp. 153-172). Budapest: ELTE Kiadó.
- Szanyi-Gyenes, X., Mudri, Gy., & Bakosné Böröcz, M. (2015). New tools and opportunities in growth and climate friendly greening for small and medium enterprises in the European Union. *APSTRACT*, 9(4), 25-32.
<https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/4/3>
- Szanyi-Gyenes, X. (2019). The Role of Smart and Medium-Sized Enterprises in the Smart Villages Concept. In Visvizi, A., Lytras D., M., & Mudri, Gy. (eds.), *Smart Villages in the EU and Beyond* (pp. 11-124). Emerald Publishing.
<https://doi.org/10.1108/978-1-78769-845-120191009>
- Szanyi-Gyenes, X. (2017). Egy hazai kisvállalat nemzetközi sikerének feltételei a CRYO sikertörténete alapján. *Köz-Gazdaság*, 12(1), 175-188. <http://retp.eu/index.php/retp/article/view/632>
- Szerb L. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index* (Akadémiai doktori értekezés). Pécs: PTE.
- Szerb L., & Hornyák M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel I., & Nagy B. (eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 307-325). Szeged: JATEPress.
- Szerb, L., & Vörös, Zs. (2019). *Entrepreneurial self-efficacy and success: the effect of experience on self-evolution and relationship*. Pécs, Magyarország: University of Pécs, Faculty of Business and Economics. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/workingpapers/article/view/3720/3457>
- Teece, D.J. (2011). Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March/April
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research*. London: Sage.
- Varga, J. (2014). *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggései* (PhD-értekezés). Gödöllő: SZIE.
- Vecsenyi, J. (2003). *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: AULA Kiadó.
- Vesper, K.H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wimmer, Á., & Zoltayné Paprika, Z. (eds.) (2006). *A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában* (45. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Zoltayné Paprika, Z., & Szántó, R. (2010). *Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján* (5. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.

CSALÁDI VÁLLALATOK PROFESSZIONALIZÁLÓDÁSA – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

PROFESSIONALIZATION OF FAMILY FIRMS – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A családi vállalkozások elemzéséről szóló szakirodalmak száma az elmúlt években jelentősen megnövekedett, ezzel is mutatva a téma kiemelt jelentőségét. Egy nemzetgazdaság életében a családi vállalkozások előkelő helyet foglalnak el, mind a gazdasághoz való hozzájárulásukat, mind pedig az általuk megtermelt hozzáadott értéket tekintve. Kevesebb figyelem fordult azonban eddig a családi vállalkozások professzionizálódására, és az ezzel kapcsolatos szakirodalom feltárására és bemutatására. A családi vállalkozások kontextusában a professzionizálódás kezdetben nem jelentett mást, mint egy külső, nem családtag vezető felvételét. Azonban mára a professzionizálódás jelentéstartalma kibővült, és egy multidimenzionális modellé fejlődött. A tanulmány célja, hogy bemutassa a professzionizálódással kapcsolatosan megjelent legfontosabb nemzetközi szakirodalmakat, és egy széles körű áttekintést adjon az eddig megjelent tanulmányokról. A szakirodalmi áttekintés elsősorban az elmúlt húsz évben és a hozzájuk szorosan kapcsolódó cikkek eredményeit összegzi.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, professzionizálódás, előnyök, nehézségek, multidimenzionális modell

The number of literatures on the analysis of family businesses has increased significantly in recent years, showing the pressing relevance of the topic. In the life of a national economy, family businesses occupy a prominent place, both in terms of their contribution to the economy and the added value they produce. However, less attention has been paid to the professionalization of family businesses and to the exploration and presentation of the related literature. In this context, professionalization initially meant nothing more than hiring someone outside of family as a manager. Yet, the content of professionalization has expanded, and a multidimensional model has evolved; the aim of this study is to present the most important international literature on professionalization and to provide a comprehensive overview of the studies that have been published. The literature review mainly summarizes the results of the last twenty years and closely related articles.

Keywords: family businesses, professionalization, impetuses, impediments, multidimensional model

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány elkészítése a Családi Vállalatok Központ támogatásával valósult meg, amelyért a szerző köszönetet mond. The author is grateful for the supporting of the Corvinus Center of Family Business.

Szerző/Author:

Kárpáti Zoltán, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2021.01.10-én, javítva: 2021.02.17-én, elfogadva: 2021.03.03-án.

This article was received: 10. 01. 2021, revised: 17. 02. 2021, accepted: 03. 03. 2021.

A családi vállalkozások egy gazdaság életében fontos szerepet töltenek be. Az elmúlt évek kutatásai alapján ma már tudjuk, hogy a családi cégek hozzájárulása a gazdasághoz jelentős, a világ GDP-jének 40-70%-át adják (Zellweger, 2017), és Magyarországon is jelentős szerepet töltenek be, hiszen a hazai vállalatok fele családi vállalat (Csákné Filep, 2012; Wieszt & Drótos, 2018). Ezáltal kiemelt figyelmet kell fordítanunk arra, hogy ezen vállalatok az idő elteltével hogyan fejlődnek, milyen változásokon mennek keresztül annak érdekében, hogy növekedje-

nek és hatékonyabbá, versenyképesebbé váljanak. Számos hazai publikáció foglalkozott a kis- és középvállalkozásokkal (Salamonné Huszthy, 2006), valamint a családi vállalatokkal (Málovics & Vajda, 2012; Kása, Radácsi & Csákné Filep, 2017; Wieszt & Drótos, 2018), melyek közül több a Vezetéstudományban jelent meg (Noszkay, 2017; Szépfalvi & Bogdány, 2019), és járult hozzá a családi vállalkozásokról szóló szakirodalom minőségi bővüléséhez és javulásához. Az elmúlt években a családi vállalkozások professzionizálódása kiemelt figyelmet kapott a nemzet-

közi szakirodalomban (Stewart & Hitt, 2012; Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, & Mercken, 2013; Dekker, Lybaert, Steijvers, & Depaire, 2015; Camfield & Franco, 2019), de jelent meg hazai publikáció is ezen a téren (Németh & Németh, 2018).

A professzionalizálódás mint vizsgálati fókusz hosszú múltra tekint vissza a családi vállalkozások kutatásában, mivel a családi cégeket rendszerint szakszerűtlennek, vagy elavult szervezeteknek tüntették fel (Chandler, 1977). A családi vállalkozásokkal kapcsolatos szakirodalmon belül a professzionalizálódás egy egyre érdekesebb jelenség a tudományos kutatás számára (Stewart & Hitt, 2012; Madison, Daspit, Turner, & Kellermans, 2018). Ahogy egy vállalkozás méretét tekintve növekszik, úgy van szükség egyre több munkavállalóra és vezetőre a vállalat működtetéséhez. A családi vállalatok esetében ez gyakran jelenti egy külső menedzser felvételét és integrálását a vállalatban (Dyer, 1989; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009; Stewart & Hitt, 2012). A korai publikációk (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009) a professzionalizációt a családi vállalatokban csupán egy külső vezető felvételével azonosították. Ezzel szemben a később született tanulmányok (Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2013; Dekker et al., 2015) alapján a professzionalizálódás valójában egy multidimenziális perspektíva, azaz, nem csupán külső menedzserek felvételét jelenti, hanem megjelenik a formalizált rendszerek létrehozásában, legyen szó pénzügyi kontroll-, irányítási vagy humán erőforrás-rendszerekről (Gimeno & Parada, 2014). Erre a gondolatra erősít rá Polat (2020) tanulmánya is, amely a szakirodalmi források elemzése alapján a családi vállalatok professzionalizációját egy tágabb koncepciónak tekinti és a külső menedzserek felvételén kívül tartalmaz olyan vezetési megoldásokat, mint a testületek és tanácsok, hivatalos pénzügyi és emberierőforrás-ellenőrzési mechanizmusok, vagy a formális stratégiai tervezés. Ennek ellenére a legtöbb kutatásban a professzionalizálódás továbbra is egy vagy több külső menedzser felvételével azonosul, ezáltal szűkebb nézetet képviselve. Hall és Nordqvist (2008) szintén foglalkozik azzal a sztereotípiával, hogy a családi vezetőket gyakran tekintik olyan nem professzionális menedzsereknek, akik örökölték ezt a szerepet, függetlenül a háttérüktől és kapcsolatuktól a vállalattal. A nem családi vállalati vezetőkkal kapcsolatosan pedig pont az ellenkezője szokott felmerülni, ők természetüktől fogva professzionálisnak tűnnek függetlenül attól, hogy milyen kapcsolatuk fűződik a vállalathoz.

Tanulmányom célja, hogy egyrészt a vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintésével és összefoglalásával bemutassa a családi vállalatok professzionalizációjával kapcsolatosan született meghatározásokat, elemzéseket és eredményeket, másrészt a témát elhelyezzem a hazai tudományos vizsgálódás fókuszterületei között, ezzel is elősegítve és megalapozva a későbbi kutatások előkészítését. Továbbá a meglévő kutatások azt sugallják, hogy a családi vállalkozások eltérnek a professzionalizálódásuk tekintetében (Madison et al., 2018). Ezáltal a téma hazai megjelenítése hozzájárulhat a családi vállalatok működésének és heterogenitásának mélyebb megértéséhez, valamint

gyakorló vállalatvezetők számára is gyakorlatorientált tanácsokkal, tapasztalatokkal szolgálhat, hogy mit is jelent a professzionalizálódás egy családi vállalkozás életében.

Szakirodalmi áttekintésemben bemutatom a professzionalizálódás fogalmi meghatározását, milyen előnyei, illetve hátrányai vannak a családi vállalkozások esetén, valamint milyen módjai vannak mind az elméleti szakirodalmi, mind pedig az empirikus kutatásokat tekintve. Az áttekintést követően egy táblázatban foglalom össze tanulmányom fő eredményeit az áttekintett publikációk alapján, különös figyelmet fordítva a professzionalizálódás dimenzióira.

A kutatásmódszertan bemutatása

Tanulmányom a szakirodalmi áttekintés módszertanát követi. Egy alapos szakirodalmi áttekintés bemutatja a kutatási téma aktuális „ügyeit” (Hart, 2018), rámutatva arra, hogy mi az, ami nemzetközi szinten is újdonságnak számít akadémiai körökben. A témakört érintő szakirodalmak felkutatásával és azok áttekintésével nemcsak a témát lehet összefoglalni, hanem kutatási kérdések formálására is lehetőséget ad (Rowley & Slack, 2004). Mindemellett a szakirodalmi elemzés stabil alapot nyújt a későbbi empirikus kutatáshoz is, felfedve a még feltárandó, ismeretlen területeket (Webster & Watson, 2002). A szakirodalmi áttekintés a szakirodalmak összegyűjtése utáni lépés, ami a pontos szempontok szerint leszűrt és kiválasztott folyóiratcikkek és egyéb tudományos művek adott kutatási kérdés mentén történő elemzését, kritikus értékelését és szintetizálását foglalja magába (Hart, 2018). A szakirodalom keresése és feldolgozása során kevert módszertant (Grant & Booth, 2009) alkalmaztam. Első körben kulcsszavas keresést, ezt követően pedig a hivatkozási jegyzékekre támaszkodva célzott keresést, illetve az úgynevezett hólabdamódszert alkalmaztam. A kulcsszavas keresés során előzetes ismereteimre támaszkodva olyan az EBSCO, a JSTOR és a Science Direct adatbázisokban található folyóiratcikkekre szűrtem, amelyek címében, kulcsszavaiban vagy absztraktjaiban szerepelt: (1) a „*family business*” vagy a „*family firm*”, (2) a „*professionalization*” vagy a „*professional management*”, (3) illetve a „*performance*” kifejezés. A „*performance*” kulcsszót azért emeltem be a keresési találatok közé, mert számos szerző vizsgálta a professzionalizálódás hatását a teljesítményre (lásd Dekker et al., 2015).

A keresés során az üzleti és menedzsment-adatbázisokban kerestem, azaz kizártam az egyéb tudományterületeken (pl.: orvostudomány) megjelent publikációkat. Ezt követően további szakmai és tartalmi szempontok alapján is szelektáltam: csak tudományos és „peer reviewed” folyóiratokat állítottam be, valamint limitáltam a keresést angol nyelvre, teljes szövegre és 2000, valamint 2020 között megjelent publikációkra. A keresés adatbázisonként a következő találatokat eredményezte: EBSCO esetében 44, JSTOR esetében 212, a Science Direct esetében pedig 144 darab. Az eltérések annak okán figyelhetők meg, hogy az EBSCO adatbázisaiban pontosabb keresést lehetett megvalósítani. A keresés során a tanulmányok között átfedé-

seket találtam, így áttekintésüket követően kiszűrtem a duplikációkat és a vizsgált téma szempontjából a címük és absztraktjuk alapján nem releváns tanulmányokat. A témakör alapját meghatározó két tanulmány az idézettségük szerint Stewart és Hitt szerzőpáros 2012-es cikke, valamint Dekker és szerzőtársai 2013-as tanulmánya, így az ő munkásságukat külön is áttekintettem. Végül a szűrések eredményeként hetven darab kapcsolódó folyóiratcikket vagy kézikönyvben megjelent tanulmányt dolgoztam fel teljes terjedelmében. A publikációk feldolgozása az alábbi kutatási kérdések mentén zajlott:

- a. *Milyen eredmények, modellek találhatók az elmúlt időszakban végzett kutatások alapján a családi vállalatok professzionalizálódásával kapcsolatosan?*
- b. *A szakirodalom hogyan értelmezi a professzionalizálódást a családi vállalatokat illetően?*

Az azonosított, releváns szakirodalmakat minden esetben átolvastam és a kutatási kérdésekhez kapcsolódó legfőbb eredményeket táblázatos formában feldolgoztam, ahol a táblázat tartalmazza a publikáció megjelenésének évét, címét, a szerzők nevét, a folyóiratot, ahol a tanulmány megjelent, milyen elméletet alkalmaz (amennyiben ez megtalálható), milyen módszertani megközelítést folytat (kvalitatív, kvantitatív vagy teoretikus) és mik a tanulmány legfontosabb eredményei. A talált, releváns szakirodalmak feldolgozása addig tartott, míg a témakörben el nem értem a telítettségi határt, azaz, amikor már nem találtam új információt a professzionalizálódás fogalmáról. Tanulmányom terjedelmi korlátai okán nem célom a teljes táblázat beemelése, azonban a fogalom meghatározásával kapcsolatos dimenziókat és a legfőbb eredményeket hivatott szintetizálni a tanulmány végén található összefoglaló táblázat.

Kutatásom során összesen több mint hetven darab kapcsolódó folyóiratot, vagy kézikönyvben megjelent cikket tanulmányoztam. Tanulmányomban megjelennek majd a vizsgált perióduson kívül eső publikációk is, ezeket a jelentőségük, a téma mélyebb bemutatása és ismertetése, valamint idézettségük miatt emeltem be a szakirodalmi áttekintés keretébe.

A professzionalizálódás fogalmi meghatározása

A családi vállalatok professzionalizációjának tartalmi bemutatása előtt érdemes röviden áttekintenünk, hogy pontosan mit értünk a *professzionalizálódás* mint fogalom alatt. A klasszikus menedzsment-szakirodalomban egy cég professzionalizálódása a szervezeti életciklusán keresztül fejlődésre utal, és olyan komplex menedzsment-rendszerek alkalmazását jelenti, mint a formális tervezés, a rendszeresen ütemezett vezetői találkozók, a meghatározott felelősség- és hatáskörök, a teljesítményértékelési rendszerek, a formális képzés, a menedzsment fejlesztése és a hivatalos irányító testületek és kontrollrendszerek (Flamholtz & Randle, 2007). További kiegészítése volt a szerzőpárosnak, hogy a professzionalizációhoz kell sorolni a döntéshozatali hatáskör átruházását a középveze-

tőkhöz, a formális kontrollrendszerek implementációját, a döntéshozatali mechanizmusok megváltoztatását és a szervezeti struktúra lehetséges átalakítását. A megbíró-ügynök elmélet szemléletén keresztül a családi vállalatoktól elvárható a professzionalizálódás azokban az esetekben is, amikor olyan tipikus ügynöki problémákkal szembesülnek, mint a szülői önzetlenség, az önkontroll, vagy a nepotizmus. Annak érdekében, hogy ezeket a problémákat megoldják, a családi cégek adaptálhatnak olyan költség-ellenőrzési mechanizmusokat, mint a formális vállalatirányítási rendszerek, a menedzsmentkontroll-rendszerek (El Masri, Tekathen, Magnan, & Boulian-ne, 2017), és ösztönözhetik a nem családtagok bevonását a vállalat menedzsmentjébe, ezzel is elősegítve a professzionalizációs folyamatot (Dekker et al., 2013).

Stewart és Hitt (2012) alapján a *professzionalizálódásnak* nem létezik egyértelmű, egyszeri jelentése a tudományos vagy közbeszédben. A legegyszerűbb megközelítés alapján nem jelent mást, csupán a munkavállalók teljes munkaidőben történő foglalkoztatását. Egy egyszerű kiegészítéssel a családi vállalkozásokra vonatkozóan, a professzionalizálódás a teljes munkaidőben történő foglalkoztatást és „külső” – azaz nem családtag – munkavállalók felvételét jelenti, jellemzően valamilyen menedzszeri hatáskörrel. Számos, a családi vállalatok kutatásával kapcsolatos publikációban a professzionalizálódás nem is jelent ennél többet (lásd Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Chittoor & Das, 2007; Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009). Chandler (1990, idézi Stewart & Hitt, 2012) állítása alapján a professzionalizálódás egy fajtája, annak a szervezeti struktúrának a meghatározása, amelyben a menedzserek dolgoznak a munkájuk koordinálása érdekében, így a professzionalizálódás mint fogalom implicit vagy explicit maga után vonz egyéb más olyan dimenziókat, mint a formális tréning, a meritokratikus értékek, a formalizált struktúrák vagy a független igazgatók.

Astrachan, Waldkirch, Michiels, Pieper és Bernhard (2020) kutatási riportjukban megkülönböztetik a *családi vállalkozás professzionalizációját* (*family business professionalization*) hasonlóan, ahogy az előbb említett kutatók is teszik (Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2013), valamint a *vállalkozó család professzionalizációját* (*business family professionalization*). Míg az előbbi a professzionalizálódás multiparadigmikus jelensége mellett érvel, amely a családi vállalkozás intézményesítésének és strukturálásának folyamata, amelyet a külső szakértők felvétele, a formális irányítási rendszerek fejlesztése, illetve a hivatalos kontrollrendszerek megvalósítása vezérelhet annak érdekében, hogy objektivitást és átláthatóságot garantáljon. Az utóbbi a család mint csoport szakszerű működését állítja a középpontba, ahol a tagok célja, hogy az üzlet hosszú távon is fennmaradjon, tudatosan és szándékosan kezeljék a család és a vállalkozás kereszteződését, valamint a családon belüli szerepeket, felelőségeket és kapcsolatokat.

Dekker és szerzőtársai (2013, p. 84) alapján szintetizálható, hogy a professzionalizáció mint jelenség nem szűkíthető le csupán a külső menedzserek felvételére, hanem együtt jár a:

1. *hatékony vállalatirányítási rendszerek* kialakításával mint igazgatóságok és testületek létrehozása (Songini, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Chrisman, Chua, De Massis, Minola, & Vismara, 2016; Howorth, Wright, Westhead, & Allcock, 2016),
2. *a menedzsment fejlesztésével* mint külső, valamint nem családtagok behozatalával (Songini, 2006; Lin & Hu, 2007; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010; Stewart & Hitt, 2012),
3. *a kontroll mint vezetési funkció delegálásával*, valamint *a hatáskörök decentralizálásával* (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009),
4. *a formális pénzügyi kontrollmechanizmusok* kialakításával (Songini, 2006; Flamholtz & Randle, 2007; Chua et al., 2009; Hiebl & Mayrleitner, 2019), és
5. *a formális humánerőforrás-rendszerek* kialakításával (De Kok, Thurik & Uhlaner, 2006; Tsui-Auch, 2004; Dyer, 2006; Madison et al., 2018).

A szerzők kiemelik, hogy e jellemzőket nem lehet önálló dimenzióknak tekinteni, mivel a különböző jellemzők összefügghetnek, illetve közös dimenziót is alkothatnak. Az elmúlt évek publikációi közül találunk olyat, amelyek elismerték Dekker és szerzőtársai (2013) meghatározását a professzionalizációval kapcsolatosan és annak multidimenziális mibenlétét, ám további kiegészítéseket tettek. Basco (2013) tanulmányában két új elemet javasolt beemlelni a koncepcióval kapcsolatosan, a (1) *döntéshozatal irányultságát*, valamint (2) *a professzionalizálódás következményeit*. Érvelésében rámutat arra, hogy a döntéshozatal irányultságát azért szükséges beemlelni, mert a professzionalizálódás menedzsmentdimenziójának figyelembe kell vennie a család és az üzlet kapcsolatát is, mivel az a döntéshozatalhoz kapcsolódik. A professzionalizálódás következményeit pedig annak tükrében kell figyelembe venni, hogy a család mennyiben valósítja meg sikeresen az általa kitűzött célokat és feladatokat. Ezt a nézetet erősíti Gimeno és Parada (2014) is, miszerint a professzionalizálódás szorosan köthető a döntéshozatalhoz, ahol a felső vezetők rosszul strukturált problémákkal és bizonytalan dinamikus környezettel szembesülnek, amelyekben nagy nyomás alatt az idővel versenyezve kell döntéseket hozniuk.

A professzionalizálódás előnyei és kiváltó tényezői

A családi vállalkozás professzionalizálásának kérdése az, amivel a legtöbb – ha nem az összes – növekvő családi cég vezetőinek valamikor meg kell birkóznuk (Dyer, 1989, p. 233). Számos szerző érvel amellett, hogy a családi vállalatoknak azért van szükségük a professzionalizációra, hogy az olyan gyengeségeik, mint az opportunizmus vagy a nepotizmus gyengüljenek (Dyer, 1989; Basco, 2013), valamint a professzionális menedzserek és a formális vállalatirányítási rendszerek hiánya háttérbe szoruljon (Martínez, Stöhr, & Quiroga, 2007; Sciascia & Mazzola, 2008; Randøy et al., 2009; Dekker et al., 2013).

Schulze, Lubatkin, Dino és Buchholtz (2001) kutatása egy 1376 elemből álló, amerikai családi vállalatokon

végzett mintán arra az eredményre jutott, hogy azon családi vállalatok, amelyek kialakítottak formális vállalatirányítási mechanizmusokat, pénzügyileg jobban teljesítettek, mint ahol hiányoztak e mechanizmusok. Martínez és szerzőtársai (2007) azt vizsgálták, hogy a család által irányított vállalatok (family-controlled firms), amelyek a tőzsdén jegyzettek, vajon miért teljesítenek jobban, mint a nem családi vállalatok a ROE, ROA és a hozzáadott érték-előállítás (Tobin Q) tekintetében. Kutatásukban, ahol 75 nem családi céget hasonlítottak össze 100, család által irányított vállalatokkal, arra jutottak, hogy abban az esetben, amikor a család által irányított vállalat professzionalizálja a menedzsmentjét és a vállalati irányító testületeket, érzik a piaci nyomást és elszámoltathatók a kisebbségi tulajdosokkal szemben, abban az esetben felül tudnak kerekedni a hagyományos gyengeségeiken és ki tudják használni az erősségeiket annak érdekében, hogy sikereket érjenek el (Martínez et al., 2007, p. 93). Ezt arra vezették vissza, hogy a családi vállalkozások általában hosszabb távra terveznek és hosszabb befektetési perspektívákban gondolkodnak, mint a nem családi befektetők. A családi vállalatokról általánosságban elmondható, hogy hosszú távon gondolkodnak a stratégiai befektéseikkel kapcsolatban, hogy fenntartható képességeket fejlesszenek (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Dyer (1989) szerint három fő oka lehet annak, amiért egy családi vállalkozás professzionalizálódni kíván:

- a. *a menedzsmenttudás hiánya a családon belül*: ilyen tudás lehet a marketing-, a pénzügy-, vagy a számviteli tudás; ahogy növekszik a vállalkozás, valószínűtlen, hogy minden kulcspozícióra megfelelő képességű családtagot tudnak delegálni, így szükségyszerűen külső segítséget kell igénybe venniük,
- b. *a normák és értékek megváltoztatása a családi vállalkozáson belül*: a családon belüli feltétlen szeretet és aggodás gyakran ellentétben áll a profitabilitással és hatékonysággal,
- c. *felkészülés a vezetés átadására, az utódlásra*: amennyiben az alapító családtag a közeljövőben szeretne nyugdíjba vonulni és nem biztos abban, hogy a vállalatnál dolgozó családtagoknak megvan a szükséges tudása a vállalat irányításához, szükségük lehet előzetes képzésekre. A másik eset lehet az, amikor az alapító úgy érzi, hogy nincs olyan családtag, aki bírna azokkal a képességekkel, amik szükségesek a vállalat irányításához, így dönthet külső menedzser felvétele mellett. A külső menedzserek felvétele objektivitást hozhat a vállalat döntéshozatali mechanizmusába, mint a stratégiai tervezés vagy az utódlás megtervezése és menedzselése (Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001).

További tényezők is motiválják, hogy egy család a professzionalizálódás mellett döntsön. A családi vállalkozás professzionalizációja nem feltétlenül az alapító tulajdonosokon megy keresztül, a változást irányíthatják professzionális menedzserek is. A környezeti és szervezeti komplexitás növekedésével szükségessé válik, hogy egy vállalat egyre inkább formalizált felelősségi és hatásköröket ha-

tárazzon meg, és a különböző tevékenységek felelősségét az egyes szervezeti részlegekért felelős vezetőkre ruházza át. Ilyen esetben a vállalat teljesítménye egyaránt a következménye annak, hogy az egyes vezetők, hogyan képesek megbirkózni a külső, valamint a belső környezet kihívásaival, valamint a felső vezetés azon képessége, hogy olyan megfelelő mechanizmusokat használjon, mint a teljesítményértékelési rendszerek, a költségvetés-tervezés, és minden olyan értékelő rendszer, amely a társaság tevékenységeinek mérésére szolgál, összhangban a vállalat általános céljaival (Gnan & Songini, 2003). Néhány esetben a professzionalizációra tekinthetnek a családi vállalatok mint stratégiai lehetőségre, hogy tartós versenyelőnyt érjenek el (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Fang, Memili, Chrisman, & Welsh, 2012) és könnyebben férjenek hozzá erőforrásokhoz, javuljon a termelőképességük, ezáltal növekedni tudjanak (Craig & Moores, 2005; Chua et al., 2009). A professzionalizációs folyamat eredményeként a külső vagy belső professzionális menedzserek által behozott diverz perspektívák segíthetnek a családi vállalatok számára megragadni a lehetőségeket, miközben kezelni tudják az őket körülvevő dinamikus környezet kockázatait, kikövezve egy jobb útját a stratégiaalkotásnak (Polat, 2020).

Zhang és Ma (2009) intézményi szempontból vizsgálta a kínai családi vállalatokat és három fő tényezőt azonosítottak, amelyek alapján a professzionalizálódás útjára léphetnek: (1) a piac „parancsoló” ereje kényszeríti a vállalatokat, hogy lépést tartsanak a növekvő piacmérettel és gazdasággal, (2) intézményi erők, mint a szabályozások, jogszabályok vagy a szükséges oktatás (Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004), valamint (3) a kulturális hagyományok, a kínai családi vállalatok kevésbé bíznak a külső professzionális menedzserekben, így nem is tudnak fejlődni és modern vállalattá válni. Fejlett gazdaságokban a családi vállalkozás professzionalizációja a társadalom elvárása lehet, ahol a folyamat részeként a család új normákat alakít ki, és elhagyja azon hagyományokat, amelyek nem felelnek meg az új professzionális iránynak (Parada, Nordqvist, & Gimeno, 2010). Fejlődő gazdaságokban viszont a professzionalizálódás a tartós versenyelőny alapját képezheti a családi vállalatok esetében (Fang et al., 2012).

A professzionalizálódás nehézségei

A szakirodalom jelentős része érvel amellett, hogy miért érdemes a családi vállalatoknak professzionalizálódniuk, és ez milyen előnyökkel jár számukra. Ám olyan kutatásokat és eseteket is találunk, amikor nem minden esetben célszerű ezt az utat választaniuk a családi vállalkozásoknak.

Schein (1983 idézi Dyer, 1989, p. 223) a professzionális menedzsment és a családi vállalatok menedzsmentjének alapvető különbségeire, mint képzések és értékek vezet vissza, hogy miért nem is olyan egyszerű a családi vállalatok számára a professzionalizálódás. Míg a családi vállalatok alapítói jellemzően *karizmatikus vezetők*, akik egy *meghatározott cél és vízió* szellemében vezetik a vállalatukat, hajlamosak *intuitív*ak lenni a döntéshozatalban, és a

hatalmuk forrása a *tulajdonlásra* vezethető vissza, addig a professzionális menedzserek hatalmi forrása nem a tulajdon, hanem a *pozíció*, valamint a döntéshozatali mechanizmusaik is mások, kevésbé ösztönalapúak, több *logikai és racionális elemzés* előzi meg a döntéseiket, továbbá a családi vezetőkkel ellentétben, az interperszonális kapcsolataikban meglehetősen *személytelenek*.

A családi vállalkozások gyakran vonakodnak a nem családtag vezetők felvételétől, abból az okból, hogy az alapító tulajdonos arra összpontosít, hogy megtartsa a saját vállalkozása felett az ellenőrzést (Vandekerckhof, Steijvers, Voordeckers, & Hendriks, 2011; Dekker et al., 2013; De Massis, Di Minin, & Frattini, 2015). A család *szocio-emocionális vagyonának* (SEW) megőrzése és a megbízó-ügynök költségek csökkentése is fontos szerepet játszhat abban, amiért egy család rezisztens lehet a külső menedzser bevonásával kapcsolatban (De Massis et al., 2015; Fang, Memili, Chrisman, & Penney, 2017). Egy külső független vezető bevonása, nagy valószínűséggel csökkenteni fogja a család kontrollját a stratégiai döntések felett (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Még abban az esetben is, ha a családi cégek készen állnak a professzionalizálódás kihívásaira, és úgy döntenek, hogy külső menedzser felvétele útján professzionalizálódjanak, hiányozhatnak a megfelelő pénzügyi források, hogy magasan képzett szakembereket vonzzanak és tartsanak meg (Songini, 2006; Tsao, Chen, Lin, & Hyde, 2009), és felismerjék a szükséges strukturális változások megvalósításának szükségességét a vállalatban belül (Songini, 2006).

Előfordul olyan eset is, amikor maguk az alapítók jelentik a professzionalizálódás gátját, amit nem ismernek fel időben (Németh & Németh, 2018). Az alapító és az utód céljai és elképzelései lehetnek közösek, de a megvalósítás során számos konfliktus merülhet fel. Egy alkalommal egy családi vállalkozás alapítójának fiát az Egyesült Államok egyik leghíresebb egyetemére küldte, hogy ott szerezzen Master of Business Administration (MBA) képzésen diplomát, majd ezt követően csatlakozzon a családi vállalathoz. A potenciális utód a képzés elvégzését követően csatlakozott is családi vállalatukhoz, ám hamar világossá vált számára, hogy azon ötletei, amelyeket a tanulmányai során sajátított el, nem találnak meghallgatásra, ezáltal rövid időn belül el is hagyta a vállalkozást (Dyer, 1989, pp. 229-230).

Lien és Li (2013) mutatott rá arra, hogy érett családi vállalatok esetén a professzionális menedzsment behozatala erőteljes megbízó-ügynök problémákhoz vezethet és komoly fenyegetést jelenthet a vállalat vezetésére. Ezt támasztja alá Waldkirch, Melin, és Nordqvist (2017) *párhuzamos professzionalizálódás* koncepciója is. A párhuzamos professzionalizálódás koncepciójában a család és a vállalat professzionalizációja egymástól nem elválasztható, hanem egy szorosan és bonyolultan összefonódott, komplex jelenség. Tanulmányukban egy svéd családi vállalatot vizsgáltak longitudinális esettanulmányos módszerrel, több mint tíz éven keresztül. Ez idő alatt a vállalat több külső menedzsert is megpróbált integrálni a vállalat élére, akik a saját – professzionális – képükre

kívánták formálni a szervezetet, komoly konfliktusokat okozva mind a vállalatban, mind pedig a családon belül. A nem családtag vezetők rövid idő alatt új vállalatkezelési rendszereket vezettek be, így a vállalatban belül egyszerre volt jelen az alapító általi informális interakciók és gyors döntéshozatalok normája, valamint az új vezetők által behozott formalizáltság és kontroll kultúrája. Ez végül arra vezetett, hogy a vállalat élén álló új külső vezető fellázadt a család ellen. Habár a család és a vállalat túl tudott jutni a krízisen, az eset jól rámutat arra, amikor az új menedzserek nem ismerik és nem tudnak – vagy nem akarnak – beilleszkedni a család által meghatározott normákba, milyen konfliktusokat okozhat az elhamarkodott professzionalizálódás.

További gátja lehet a professzionalizációnak, hogy a családi vállalatok inkább használnak informális kontrollrendszereket és folyamatokat (Daily & Dollinger, 1992; Jorissen, Laveren, Martens, & Reheul, 2002; Songini, Morelli, Gnan, & Vola, 2015; Diéguez-Soto, Duréndez, García-Pérez-de-Lema, & Ruiz-Palomo, 2016), mert az erős interperszonális kapcsolatok szolgálnak ellenőrzési mechanizmusként, valamint a családtagok vonakodnak egymás ellenőrzésétől, értékelésétől és szankcionálásától (Dyer, 2006).

A professzionalizálódás módjai

Láthattuk, hogy számos esetben azonosítják a családi vállalatok professzionalizálódását csupán azzal, hogy egy külső vezetőt vesznek fel (Klein & Bell, 2007; Randøy, Dibrell, & Craig, 2009; Zhang & Ma, 2009). Egy nem családtag felvétele a menedzsmentbe csak egy módja a professzionalizálódásnak a családi vállalatok számára. Dyer (1989) három lehetséges irányt határozott meg, amelyen keresztül egy családi vállalkozás professzionalizálódhat:

- a. *a családtagok képzése*: első feltétel, hogy legyenek olyan családtagok, akik képesek és hajlandók is megszerezni a szükséges menedzsmenttudást, valamint továbbra is a vállalkozáson belül szeretnének dolgozni. Második, hogy a vállalat kulturális közegét meg kell őrizni és tovább kell vinni (a családi jelleget). Továbbra is a családnak kell az első számú tulajdonosnak lennie és irányítania a céget. Utolsó feltételként azt szabta, hogy ebben az esetben a vállalat stratégiai iránya nem változik meg a közeljövőben.
- b. *a vállalkozásban dolgozó nem családtagok képzése*: akkor érdemes ezzel foglalkozni, ha kevés olyan családtag van, aki a családi vállalkozásban kíván dolgozni. Feltétele ennek az iránynak, hogy a nem családtagok kellően motiváltak legyenek a szükséges készségek elsajátítására és a családi és nem családi munkavállalók között a bizalom mértéke kellően nagy legyen. A család meg kívánja őrizni a családi értékeket, egyúttal a stratégiai irány fókuszát is megtartja.
- c. *külső menedzser felvétele*: akkor érdemes ezt az irányt választani, ha nem áll rendelkezésre olyan családtag, vagy nem családtag, aki rendelkezik a

szükséges képességekkel és motivációval, hogy tovább vigye a vállalkozást. Feltétele, hogy a vállalkozás értékeit és stratégiai irányát meg kell változtatni. Klein és Bell (2007) további érveket hoz a külső menedzser felvétele mellett:

- i. a külső menedzser generációváltás esetén egyfajta interim menedzserként hidat képezhet az átadó és az átvevő generáció között,
- ii. krízisen kell átsegíteni a vállalatot,
- iii. segít elkerülni az interperszonális konfliktusokat és problémákat a tulajdonló családon belül,
- iv. egyes családi vállalkozásokban kizárólag külső menedzserek vehetik át a menedzsmentfunkciót.

Míg az a), illetve b) lehetőség egy inkrementális változás, mely lassan, több év alatt megy végbe, addig a c) egy radikális, szignifikáns változás a vállalat életében, mind működésben, mind pedig a vállalati kultúrát tekintve.

Cromie, Stephenson és Monteith (1995) egy Nagy-Britanniában végzett kutatásuk alapján arra az eredményre jutottak, hogy még a kis családi cégek is alkalmazzák a professzionalizálódás egyes elemeit, mint a formalizált szervezeti struktúra, vagy a külső szakértői források, olyan esetekben amikor stratégiát alkotnak vagy fontos döntéseket kell hozniuk. Kutatásuk ráerősít Dyer 1989-es eredményeire, melyek alapján egy családi vállalkozás számára a professzionalizálódás egyik módja, ha a családtagokat képezik azt megelőzően, hogy csatlakozzanak a családi vállalkozáshoz. Cromie és szerzőtársai úgy találták, hogy csak olyan családtagokat alkalmaznak a kutatásukba bevont vállalatok, akik kompetensek, azaz képesek és hajlandók is a vállalat irányítására, valamint egyetértenek a vállalat stratégiai irányvonalában.

Westhead, Cowling és Howorth (2001) kutatásukban, amelyben 73 brit családi és nem családi céget hasonlítottak össze, arra a következtetésre jutottak, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai arra törekkenek, hogy biztosítsák a vállalkozás feletti független tulajdonlást és tovább örökössék azt a következő generáció számára. Kutatásukban további megállapításokat is tettek, melyek ellentmondanak annak a paradigmának, hogy egy családi vállalkozás kizárólag külső menedzser felvétele útján professzionalizálódhat. Tanulmányukban rámutattak arra, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai alapvetően „befelé fordulók” és annak ellenére sem bíznak abban, hogy egy kívülálló menedzser segíthet megvédeni a vállalkozás családi vagyonát, ha szakképzett. Fang és szerzőtársai (2012, p. 14) is cáfolták azt a nézetet, hogy egy családi vállalkozás kizárólag külső menedzser felvétele útján professzionalizálódhat. Habár elismerik, hogy egy külső nem családtag vezető felvétele elegendő lehet, nézetük szerint ez egy felesleges feltétel, hiszen a családi vállalatok a saját maguk erején is képesek professzionalizálódni azáltal, hogy az alapító, az örökös és a többi családtag „elhagyja a családi normákat és professzionális normákat kezd el követni”. Egyes kutatások azt feltételezik, hogy a családi vállalkozások vezetői kevésbé képzettek, mint a nem családi cégek vezetői, egyetértenek Fang és szerzőtársai (2012) eredményeivel, miszerint a családi vállalatok meg-

követelhetik a családtagoktól, hogy képezzék magukat és olyan képességekre tegyenek szert, amelyek meghaladják a potenciálisan elérhető családon kívüli menedzserek képességeit (Chrisman, Chua, Le Breton - Miller, Miller, & Steier, 2018).

Megállapíthatjuk, hogy a családi vállalkozások számára nem csupán egy külső menedzser felvételével valósulhat meg a professzionalizálódás. Azonban természetesen a külső vezetők fontos szerepet töltenek be egy családi vállalkozás életében, fontos végrehajtói a szervezeti akcióknak és feladatoknak, valamint a kontrollt gyakorló család belátását is reprezentálják (Chua, et al., 2009). A nem családi vezetők objektivitása előnyökkel járhat a professzionalizálódás szempontjából (Brumana, Cassia, De Massis, Cruz, & Minola, 2015), mert jobb hozzáférésük van a pénzügyi és munkaerőpiacokhoz (Zhang & Ma, 2009), valamint javasolhatják olyan formális vállalatirányítási elemek létrehozását, mint a családi tanács (Suess, 2014).

Stewart és Hitt (2012) a professzionalizálódás hat módját különböztette meg a családi vállalatok esetén. Tanulmányukban kihangsúlyozzák, hogy ez egy *ideális tipológia* a szakirodalomból levezetve, nem pedig empirikus kutatásokon alapuló eredmény. A következőkben e módokat fejtem ki részletesebben, a legkevésbé professzionizálttól a legfejlettebbig:

- a. *a minimálisan professzionális családi cégek*: azon vállalatok, akiknél hiányzik a professzionalizálódás átfogó képessége, korlátozottak a professzionalizálódás több dimenziójában is. A professzionalizálódás képességének hiánya fakadhat kognitív, kulturális, emocionális vagy menedzsmenti korlátokból.
- b. *zártan működő magán családi vállalatok (wealth-dispensing private family firms)*: egyes családi vállalkozások képesek lehetnek külső vezetőt vagy tőkéket bevonni és tőzsdére lépni – esetleg mindkettőt –, így használva ki az eléjük táruló növekedési lehetőségeket. Azonban e családi cégek alapítói és vezetői kevésbé lelkesedhetnek a független igazgatóságokért és az egyéb professzionális vállalatkezelési mechanizmusokért. Ennek oka lehet, hogy az olyan előnyeikre, mint a magánélet, a nem gazdasági előnyöknek tulajdonított értékek és a privilegizált hozzáférésük az egyedi erőforrásokkal szemben, e külső felelőségek fenyegetést jelenthetnek.
- c. *vállalkozásként működtetett családi cégek (entrepreneurially operated family firms)*: azon vállalatok, amelyek kihasználják az informális működésben rejlő előnyöket, a formalizáltság és a standardizáltság elemeit csupán limitált mennyiségben használják. A szerzőpáros négy érvet hoz, amelyek okán egy családi vállalkozás jobban teljesíthet egy vállalkozóval az élen, mint professzionális menedzsmenttel: (1) az informális szociális kapcsolatok elősegítik a koordinációt és a tudásmegosztást a vállalatban belül, (2) a családi vállalatok informális és sajátos módszerei felülmúlhatják a formalizálást és a standardizálást e módszerek gyakorlati megjelenése miatt, (3) a vállalkozó alkalmazottak informális módszerei

felülmúlhatják az elfogadottabb, formálisabb professzionális módszereket, és (4) a családi vállalatok egyedi lehetőségeket biztosítanak a vállalkozói magatartásra.

- d. *vállalkozó családi vállalatcsoportok (entrepreneurial family business groups)*: azon vállalatok, amelyek a kapcsolt vállalkozásaikban rejlő lehetőségeket használják ki. Gyenge piaci szabályozás esetén (kereskedelem, értékpapír) számos piaci megegyezést a közös tulajdonban lévő és a rokonokkal összekapcsolt vállalkozások hálózatai váltanak fel.
- e. *pszeudo-professzionális, nyilvános családi vállalkozások*: az olyan álprofesszionális szervezetek, amelyek családi vállalkozásnak álcázzák magukat, de a valós érdekek mögött nem a családi vállalatok értékei jelennek meg. A döntéseket és a stratégiai kontrollt valójában nem a családtagok gyakorolják.
- f. *hibrid professzionális családi vállalkozások*: az olyan professzionálisan irányított családi vállalatok, amelyek a professzionalizálódás előnyeit keresik, miközben megtartják a családi befolyást a vállalat felett. A szerzőpáros tipológiájában ez felel meg leginkább a professzionális családi vállalkozásnak.

Empirikus kutatási eredmények és összefüggések

A professzionalizálódás multidimenzionális modellje

Az ideális tipológia mellett fontosnak tartom bemutatni a professzionalizálódással kapcsolatosan megjelent *empirikus kutatásokat* is, a továbbiakban ezek közül mutatom be a legjelentősebbeket.

Dekker és szerzőtársai (2013) a professzionalizálódás nagyságát kívánták megvizsgálni a családi vállalatok esetén, azonban az addig felállított elméletek nem definiálták, hogy a professzionalizációt hogyan is lehet mérni. Egy exploratív faktoranalízis segítségével azonban definiáltak öt fontos elemet, amelyet a professzionalizálódás független dimenzióiként azonosítottak: (1) a *pénzügyi ellenőrzési rendszerek*, hogy mennyire használnak a családi vállalatok olyan elemeket mint a költségvetés – tervezés, pénzügyi tervek, építettek-e teljesítménymérési rendszereket, (2) a *nem családtagok részvétele a vállalatirányítási rendszerekben* (Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004; Öktem & Üsdiken, 2010), hogy a vállalat vezetésének mekkora részét teszik ki a család, illetve a nem családtagok, (3) *humán erőforrás-ellenőrzési rendszerek* mint toborzás, kiválasztás és javadalmazási rendszerek, (4) a *hatáskörök decentralizálása* mint a döntéshozatal delegálása, és (5) a *vállalat felső vezetésének aktivitása*, azaz, hogy mennyire aktívan kommunikálja a vállalat felső vezetése a céljait, értékeit. Fontos megjegyezni, hogy Dekker és szerzőtársai az azonosított dimenziókat már függetlennek tekintik a korábbiaktól eltérően, azaz egy családi vállalkozás növelheti professzionalizálódásának szintjét akár egy dimenzió keresztlül is. Annak érdekében, hogy a dimenziókat validálják, kvantitatív kutatást végeztek egy 532 elemből álló belga kis- és középvállalati családi

mintán, és egy klaszteranalízis segítségével a vállalatokat négy klaszterbe sorolták (Dekker et al., 2013):

- a. *autokrácia*: a klasszikus, jellemzően tulajdonosok által irányított családi vállalatok klasztere. Olyan családi vállalkozásokat tartalmaz, amelyek kevés számú formális pénzügyi kontrollrendszert használnak és a nem családtagok részvétele a vállalatirányításban alacsony. Továbbá nem igazán rendelkeznek formális humánerőforrás-rendszerekkel, a vállalatirányításban betöltött vezetői grémiumok szerepe is inkább csak a jogi megfelelés okán valósul meg, nem a tényleges vállalatirányításban betöltött szerepe miatt. Összességében elmondható, hogy ezek a családi vállalatok a professzionizálódás minden dimenziójában alacsony pontszámokat szereztek, a kontroll magas centralizáltsága miatt az irányítás a család kezében összpontosul, a vállalat teljesítményének ellenőrzése is inkább informális csatornákon keresztül valósul meg, semmint kialakított formális rendszereken át. Dyer (1989) alapján e vállalatok, ahol a paternalista kultúra a domináns, a kapcsolatok hierarchikusan rendeződnek és a vezető megőrzi az összes kulcsfontosságú információt és a döntéshozatali jogkört. Ez a klaszter a Stewart és Hitt szerzőpáros (2012) minimálisan professzionizálódott családi vállalkozások tipizálásához hasonlítható. A mintában található családi vállalatok 42,67%-a tartozik ebbe a klaszterbe.
- b. *„hazai” konfiguráció*: a második klaszter számára nevet találni kihívó feladat, az eredeti cikkben, mint „domestic configuration” szerepel (lásd Dekker et al., 2013, p. 91). A „hazai” elnevezés arra utal, hogy továbbra is nagyon limitált a külső menedzserek megjelenése a vállalat irányításában, a menedzsment tagjai továbbra is jellemzően a család tagjai. Olyan családi vállalkozások tartoznak ide, akik nagyszámú formális pénzügyi kontrollrendszert alkalmaznak, mint a teljesítményértékelési rendszerek vagy a formális pénzügyi és kerettervezés. Továbbra is a családi irányítás és kontroll a meghatározó, hasonlóan az első klaszterhez, azonban a teljesítményértékelés már nem informális csatornákon keresztül valósul meg. A második legnagyobb elemszámú klaszter, a mintában szereplő családi vállalatok 41,35%-a tartozik ide.
- c. *adminisztratív hibrid*: a családi kontroll szerepe a vállalatirányításban az ide tartozó családi vállalkozásokban az előző klaszterekhez képest alacsonyabb, ahogy a delegálás és a decentralizáció is magasabb szinteken van jelen. E mellett átlagosan nagy számú formális pénzügyi és humán erőforrás kontrollrendszerrel rendelkeznek. A családtagok és nem családtagok egyaránt megjelennek a vállalatirányításban, közösen irányítják ezeket a vállalatokat – erre utal a „hibrid” jelző –, formalizált kontroll- és teljesítményértékelési rendszereken keresztül. Azzal, hogy kialakítottak pénzügyi kontrollrendszereket, e vállalatok támaszkodhat-

nak a pénzügyi tervezésre, teljesítményértékelési rendszerekre, hasonlóan a „hazai” konfiguráció vállalataihoz. Összességében elmondható, hogy az ide tartozó családi vállalkozások típusa *reprezentálja a legmagasabb szintű professzionizációt*, összehasonlítva a többi klaszter családi vállalataival. A második legkisebb klaszter, a mintában található családi vállalatok 11,2%-a tartozik ide. A klaszter a Stewart és Hitt szerzőpáros (2012) hibrid professzionális családi vállalkozások tipizálásához hasonlítható.

- d. *összeszorító hibrid*: hasonlóan a második klaszter névadásához, a negyedik klaszter elnevezése is igen kihívó feladat, az eredeti publikációban, mint „clench hybrid” (lásd Dekker et al., 2013, p. 91) néven találjuk meg. A négy közül a legkisebb elemszámú klaszter, ahol a család részvétele a vállalatirányításban lényegesen alacsonyabb és a külső nem családtagok nagy számban képviseltetik magukat. A vizsgálat alapján azonosítható, hogy habár ezek a vállalatok egyaránt alkalmaznak külső menedzsereket és családtagokat a vállalatirányításban, a vállalat kontrollrendszerei nem alkalmazkodtak még ehhez az új helyzethez. Nincsenek egyértelműen definiált kontrollmechanizmusok, a kontrollt, mint vezetési funkciót informális csatornákon keresztül töltik be. A professzionizálódás e családi vállalatok értelmezésében a család szerepének csökkentése a vállalatirányításban, és a külső, nem családtagok szerepének növelése. A legkisebb elemszámú klaszter, mindösszesen a vállalatok 4,70%-a tartozott ide.

Amellett, hogy Dekker és szerzőtársai (2013) hozzájárulnak a családi vállalkozásokkal kapcsolatos professzionizálódás szakirodalmához, fontos, a menedzserek számára a gyakorlatban is alkalmazható megállapításokat tesznek. A családi vállalatok professzionizációja egy külső menedzser felvételével szükséges, ám nem elégséges feltétel, és nem az egyetlen járható út. Egy családi vállalkozás, miközben megtartja a családi vezetést, elérheti a professzionizálódás magasabb szintjét egyéb más dimenziókon keresztül, ilyen lehet például a formális vállalatirányítási rendszerek kialakítása, formális kontrollrendszerek implementálása, így biztosítva a vállalat működésének objektivitását és átláthatóságát.

Két évvel későbbi kutatásuk, amelyet 523 belga családi vállalkozáson végeztek el, igazolta az azonosított dimenziókat. Tanulmányukban arra az eredményre jutottak, hogy ha egy családi vállalkozás a professzionizáción keresztül kívánja pozitívan befolyásolni a teljesítményét, akkor csökkentenie kell a család részvételét a vállalatirányítási rendszerekben, és növelnie kell a formális humán erőforrás kontrollrendszerek használatát, amelyek segíthetnek a családnak túljutni a nepotizmussal vagy a családi altruizmussal kapcsolatos problémákon, valamint a szervezet növekedésével decentralizálnia kell a szervezeti hatásköröket (Dekker et al., 2015).

A professzionalizáció multidimenzionális modelljének kiegészítése

Camfield és Franco (2019) 249 portugál családi vállalatnál elvégzett kutatásában megerősítette a Dekker és szerzőtársai által definiált dimenzióit a professzionalizációnak és további három új dimenzió beemelését javasolták: (6) *a család részvételét a menedzsmentrendszerben*: a korábbi kutatások eredményeivel párhuzamosan (Dyer, 1989; Gnan & Songini, 2003; Hall & Nordqvist, 2008; Chrisman et al., 2018) a vállalkozás professzionalizációja nem egy külső, professzionális menedzsment behozásával kezdődik, hanem a családtagok képzésével, akik szintén megszerezhetik az ehhez szükséges képességeket, (7) *a kulturális aspektusokat*, amelyek legalább annyira fontosak mint a pénzügyi szempontok (Gnan & Songini, 2009; Walckirch et al., 2017; Polat, 2020) és a (8) *szervezetfejlesztést* így kiegészítve a családi vállalatok professzionalizációját egy nyolc dimenzióból álló multidimenzionális modellé.

A professzionalizálódás elméleti és gyakorlati dimenzióit foglalja össze a következő táblázat a korábban említett kiegészítésekkel (Dyer, 1989; Songini, 2006; Dekker et al., 2013; Basco, 2013; Gimeno & Parada, 2014) és új feltárásokkal (Suess, 2014; Madison et al., 2018; Camfield & Franco, 2019; Polat, 2020). A kiegészített modell magába foglalja a professzionalizálódás eddig feltárt tartalmi dimenzióit a teoretikus, valamint az empirikus elemzések alapján. A feltárt elemek mind fontos és releváns elemei a professzionalizációnak, így a jelenséggel kapcsolatos további kutatásoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk az azonosított dimenziókra.

A korábbi multidimenzionális modellek túl sok tényezővel foglalkoznak, illetve keverik a tartalmi és folyamat

témaköröket. Emellett elfogultságot mutatnak a személyes vagy az anyagi tényezők felé. A modell innovációja, hogy:

- világosan meghatározott, csak tartalmi tényezőket tartalmaz,
- egyszerűsített, mert a dimenziókat négy típusba sorolja,
- kiegyensúlyozott, mivel a „soft” és a „hard” tényezők azonos hangsúlyt kapnak.

Az 1. táblázat az egyéni, a menedzsment és a szervezeti feltételeket integráltan egy helyen, a kulturális aspektusokat, amelyek az előző kettő keverékei, külön, valamint nemcsak a vállalkozásra, hanem utolsó dimenzióként a családra vonatkozó tényezőket is külön kezeli.

Összefoglalás – Kutatási irányok

Láthattuk, hogy a családi vállalatok professzionalizálódása egy komplex, multidimenzionális jelenség, amelyet nem azonosíthatunk kizárólag annyival, hogy a család csökkenti a részvételét a vállalatirányításban azzal, hogy külső, nem családtag vezetőket vesz fel. A szakirodalomban a professzionalizálódás mint fogalom egy *dinamikus fejlődésen* ment keresztül, a kezdeti, csupán egy külső menedzser felvétel történő azonosítást (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009) felváltotta a jelenség multidimenzionális kiterjesztése (Dekker et al., 2013; Gimeno & Parada, 2014; Dekker et al., 2015; Camfield & Franco, 2019; Polat, 2020). Tanulmányomban a nemzetközi szakirodalom elmúlt húsz évének legfontosabb munkái alapján mutattam be a családi vállalatok professzionalizálódását, a fogalom kezdeti jelentését, majd ennek a kibővülését, hogy mi

1. táblázat

A professzionalizálódás típusai és dimenziói

Professzionalizálódás típusa	A professzionalizálódás dimenziója	Szerző(k)
A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja	A nem családtagok részvétele a menedzsmentben Hatáskörök delegálása és decentralizálása Testületek, igazgatói tanácsok professzionalizációja Családtag és nem családtag vezetők továbbképzése Munkatársak továbbképzése	Dekker et al., 2013 Dekker et al., 2013 Dekker et al., 2013 Dyer 1989; Polat, 2020 Dyer, 1989; Polat, 2020 Dyer, 1989
A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja	Stratégiai tervezés Formális szervezeti és működési struktúra Formális kontrollmechanizmusok Szervezetfejlesztés Formális humánerőforrás-rendszerek, mint a teljesítmény-értékelési és ösztönző rendszerek	Songini, 2006 Polat, 2020 Songini, 2006; Dekker et al., 2013 Camfield & Franco, 2019 Madison et al., 2018
A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizációja	Kulturális aspektusok: • Szervezeti kultúra • Üzleti kultúra • Technológiai kultúra	Camfield & Franco, 2019; Polat, 2020 alapján saját tipológia
A vállalkozó család professzionalizációja	Hatékony vállalatirányítási mechanizmusok, mint a családi tanács, vagy a családi alkotmány A családi tanács és a vállalatirányítási testületek közötti együttműködés formalizálása Utódlási terv	Dekker et al., 2013; Suess, 2014 Basco, 2013; Gimeno & Parada, 2014 Polat, 2020

Forrás: Polat (2020) alapján saját szerkesztés

lyen érvek szólnak mellette, illetve ellene, valamint milyen lehetőségei, módjai vannak egy családi vállalkozásnak, amennyiben professzionalizálni kíván. A releváns szakirodalom alapján tanulmányom végén egy táblázatban foglaltam össze, hogy melyek a professzionalizálódás főbb dimenziói, amelyeket a jövőbeni kutatásokra való tekintettel integráltan érdemes vizsgálni mind kvalitatív, mind kvantitatív módon.

Korábban nem készült még átfogó szakirodalmi áttekintés a családi vállalatok professzionalizációjával kapcsolatosan, és habár tanulmányom terjedelmi korlátja miatt nem célom, hogy az idézett kutatásokat teljes egészében részletezzem, bízom benne, hogy a jelenség bemutatásával és áttekintésével sikerült átfogó képet nyújtanom a téma iránt érdeklődő gyakorló vezetők és szakemberek számára, valamint minden, a családi vállalkozásokkal kapcsolatosan érdeklődő olvasó számára.

A professzionalizációnak azonosított típusok és dimenziók természetesen szorosan összekapcsolódnak a szervezeten belül, így például a külső vezetők felvételével kapcsolatosan több kérdés is felmerül, amely a professzionalizálódás több típusát is érinti. Ilyen a külső menedzserek ráhatása a család hosszú távú céljaira, valamint milyen módon értékeli a nem családtagok teljesítményét az említett vállalatok (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Long, 2017). Ez a kutatási irány egyszerre érinti a menedzsment professzionalizációját, valamint a szervezeti struktúra, a folyamatok és a működés professzionalizációja típust is. További kutatások alapját képezheti az a hipotézis, hogy megközelítem alapján elképzelhető csupán az egyes dimenziókon keresztül professzionalizálódás is, azonban nem „maradhatnak le” nagyon egymástól az egyes főbb típusok. A második szint esetében elképzelhető, hogy egy vállalat nagyobb figyelmet fordít a humánerőforrás-rendszerek kialakítására, mint példának okáért a menedzsmentkontroll-rendszerek fejlesztésére és azon keresztül professzionalizálódik, ám a főbb típusok szintjén követniük kell egymást, különben hiába vannak jelen az egyes alkotóelemei a professzionalizálódásnak, a szervezet nem fogja elérni a kívánt teljesítményt.

A vállalat növekedésével (Miller, Minichilli & Corbetta, 2013), a külső környezet megváltozásával, vagy az alapító családtagok nyugdíjba vonulásával – amely már itthon is esedékes a 90-es években alapított családi vállalkozások esetén (Wieszt & Drótos, 2018) – a professzionalizálódás elkerülhetetlenné válik. Minél jobban megértjük ezt a jelenséget a magyar mintán, az itthoni családi cégek esetében, hogy a professzionalizálódás mely elemeit alkalmazzák, hogyan és miért döntenek a professzionalizálódás mellett vagy ellen, annál inkább tudunk a gyakorló vezetők és szakemberek számára hasznos tanácsokkal szolgálni, és hozzájárulni a magyar családi vállalatok fejlődéséhez, eredményességéhez és fenntartásukhoz.

Felhasznált irodalom

- Astrachan, C., Waldkirch, M., Michiels, A., Pieper, T., & Bernhard, F. (2020). *Professionalizing The Business Family Research Report The Five Pillars Of Competent, Committed, And Sustainable Ownership*. Family Firm Institute.
- Bogdány, E., Szépfalvi, A., & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? - Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72-85.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.06>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Brumana, M., Cassia, L., De Massis, A., Cruz, A. D., & Minola, T. (2015). Transgenerational professionalization of family firms: the role of next generation leaders. In P. Sharma, N. Auletta, R.-L. DeWitt, M. J. Parada, & M. Yusof, *Developing Next Generation Leaders for Transgenerational Entrepreneurial Family Enterprises* (pp. 99-126). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Camfield, C., & Franco, M. (2019). Professionalisation of the Family Firm and Its Relationship with Personal Values. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 144-288.
<https://doi.org/10.1177/0971355718810291>
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47, 719-734.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton - Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186.
<https://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x>
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
<https://doi.org/10.1177/0266242695134001>
- Csákné Filep J. (2012). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf

- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29. <https://www.jstor.org/stable/45176532>
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x>
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
<https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Diéguez-Soto, J., Duréndez, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Ruiz-Palomo, D. (2016). Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(4), 332-336.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1404>
- Dyer, W. J. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-236.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Dyer, W. J. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4) 253-273.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- El Masri, T., Tekathen, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2017). Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 1-50.
<https://doi.org/10.1108/qram-05-2016-0038>
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Penney, C. (2017). Industry and Information Asymmetry: The Case of the Employment of Non-Family Managers in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 632-648.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12267>
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2012). Family Firm's Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12-34.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing Pain - Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management To Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Jimeno, A., & Parada, M. J. (2014). Professionalization of the family business: decision-making domains. In P. Sharma, P. Sieger, R. S. Nason, A. C. González L., & K. Ramachandran, *Exploring Transgenerational Entrepreneurship - The Role of Resources and Capabilities* (pp. 42-62). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms. *FBN Proceedings*. https://www.researchgate.net/profile/Lucrezia-Songini/publication/228590523_The_Professionalization_of_Family_Firms_The_Role_of_Agency_Cost_Control_Mechanisms/links/02e7e52445a798c8fa000000/The-Professionalization-of-Family-Firms-The-Role-of-Agency-Cost-Control-Mechanisms.pdf
- Gnan, L., & Songini, L. (2009). Women, Glass Ceiling, and Professionalization in Family SMEs. A Missed Link. *Journal of Enterprising Culture*, 17(4), 497-525.
<https://doi.org/10.1142/s0218495809000461>
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- Gomez-Meija, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review* 21(1), 51-69.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hart, C. (2018). *Doing a Literature Review: Releasing the Research Imagination* (SAGE Study Skills Series). London: Sage Publications.
- Hiebl, M. R., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037-1068.
<https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization

- waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>
- Ibrahim, A., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A.-M. (2002). *Differences Between Family and Non-Family Firms - The impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences*. Working Papers 2002037, University of Antwerp, Faculty of Business and Economics, Antwerp. <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/dc09b0/63bf83d9.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017). *Családi vállalkozások Magyarországon*. Working Paper Series(4). Budapest: BGE. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-Family Executives in Family Businesses - A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies* 1(1), 19-37. Retrieved from <https://www.jyu.fi/jsbe/en/entrepreneurship/ejfb>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Lien, Y.-C., & Li, S. (2013). Professionalization of Family Business and Performance Effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
<https://doi.org/10.1177/0894486513482971>
- Lin, S.-h., & Hu, S.-y. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1348-1362.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00650.x>
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermans, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84(March), 327-336.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Málovics, É., & Vajda, B. (2012). Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. In *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság* (pp. 378-393). Szeged: JATEPress.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, F. B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is Family Leadership Always Beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
<https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 2018(3), 25-47.
https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 64-72.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Öktem, Ö. Y., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies Versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal Of Management*, 21(1), 115-130.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00663.x>
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
<https://doi.org/10.1177/0894486510381756>
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Randøy, T., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2009). Founding Family Leadership and Industry Profitability. *Small Business Economics*, 32(4), 397-407.
<https://doi.org/10.1007/s11187-008-9099-9>
- Rowley, J. & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39.
- Salamonné Huszthy, A., (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Compendio*, 5(1), 51-68.
<https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
<https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269-297). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
<https://doi.org/10.4337/9781847204394.00026>
- Songini, L., Morelli, C., Gnan, L., & Vola, P. (2015). The Why and How of Managerialization of Family Businesses: Evidences from Italy. *Rivista Piccola Impresa/ Small Business*, 86-118.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>

- Stewart, A., & Hitt, MA. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
<https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., & Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance: The Role of High-Performance Work Systems. *Family Business Review*, 22(4), 319-332.
<https://doi.org/10.1177/0894486509339322>
- Tsui-Auch, L. (2004). The Professionally Managed Family-ruled Enterprise: Ethnic Chinese Business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41(4), 693-723.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00450.x>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Voordeckers, W., & Hendriks, W. (2011). Professionalization of TMT in Private Family Firms - the Danger of Institutionalism. In *Proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance*. Hasselt, Belgium: Hasselt University.
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization in Family Firms. In *Proceedings of the Seventy-seventh Annual Meeting of the Academy of Management* (pp. 6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>
- Wieszt, A., & Drótos, G., (2018). Családi vállalkozások Magyarországon. In *Társadalmi riport 2018* (pp. 233-247). Budapest: Társi.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business - Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.
<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>

FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LIII. ÉVFOLYAM, 2022)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámon felüli különszámot jelentet meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámon felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

Kérjük, hogy ha a 2022-es LIII. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2021. április 30-ig jelentkezzen szerkesztőségünknel. Kérjük, levelében jelölje meg a bemutatandó fókuszterületet vagy szellemi műhelyt és a szám gondozását vállaló vendégszerkesztő elérhetőségeit (Szerkesztőségi kontakt: Baksa Máté szerkesztőségi titkár: mate.baksa@uni-corvinus.hu, Primecz Henriett főszerkesztő: henriett.primecz@uni-corvinus.hu).

Tematikus számok minden évben júniusban és decemberben jelennek meg magyar nyelven.

Tematikus számot a kutatói közösséget jelentős mértékben foglalkoztató gazdálkodástudományi fókuszterületekkel kapcsolatban lehet kezdeményezni, és előnyt élveznek a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási stratégiai irányaihoz illeszkedő témák. A tematikus szám szerkesztői a Vezetéstudomány folyóirat publikációs gyakorlatát ismerő korábbi szerzők vagy bírálók lehetnek, és előnyt jelent, ha nemzetközi publikációs tapasztalatuk is van. További előnyt jelent, ha a vendégszerkesztőknek van tapasztalatuk szerkesztésben, különösen értékes, ha jó nevű nemzetközi lapnál van ilyen tapasztalatuk. A tematikus számok vendégszerkesztői vállalják, hogy a benyújtott cikkeket a lap online bírálati rendszerében gondozzák, és a szokásos bírálati folyamaton végig vezetik. A vendégszerkesztőknek a Vezetéstudomány szerkesztési elveit és gyakorlatát minden tekintetben be kell tartaniuk. A benyújtott pályázathoz minimum 15 olyan szakember nevét, affiliációját és elérhetőségét kell megjelölni, akik vállalják a bírálatot. A vendégszerkesztők a saját tematikus számukban egy cikkben szerepelhetnek társszerzőként a bevezető tanulmányon kívül. A

cikk, amelyben társszerző a vendégszerkesztő a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikket senki sem szerkesztheti. Egy tematikus számban 5-7 cikk jelenhet meg. Ha ennél több cikk készül el a témában, akkor a vendégszerkesztőnek maximum hetet kell kiválasztania úgy, hogy törekedjen a szerzői kör lehető legnagyobb diverzitására, vagyis a lehető legtöbb kutatóhelyről válasszon tanulmányokat. Azon cikkek, amelyek nem kerülnek be a tematikus számba, de sikeresen végig mentek a bírálati folyamaton, a rendes számok egyikében jelenhetnek meg. Ha ötnél kevesebb cikk készül el, az összeállítás tematikus szekcióként jelenhet meg. A tematikus számhoz készült felhívást legalább három hónapon keresztül hirdetni kell a Vezetéstudomány nyomtatott számaiban, a honlapon és a vendégszerkesztők kutatói hálózatában, hogy a lehető legtöbb potenciális szerzőt érje el a hír.

A sorszámon felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámon felüli különszámok vendégszerkesztői vállalják, hogy a kiadás minden költségét finanszírozzák. Minden egyéb szempontból ugyanazok az elvek vonatkoznak a különszámokra, mint a tematikus számokra, azzal a kivétellel, hogy ennek szerzői felhívását nem kötelező minden szerző felé nyitva tartani, illetve a hirdetni – bár ez nem tilos. Ha a különszám angol nyelvű, akkor a vendégszerkesztők vállalják, hogy minden cikk – a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztési elveivel összhangban – nemzetközi bírálati folyamaton megy keresztül, és a szerkesztők a benyújtott pályázati kérdőívvel együtt leadják 15 nemzetközi kutató nevét, affiliációját és elérhetőségét, akik előre egyeztetett módon felkérhetőek a cikkek bírálatára.

Az április 30-ig beérkezett tematikus szám és sorszámon felüli különszám kérelmeket a szerkesztőbizottság megvitatja, és május 30-ig legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámon felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.

