

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  
Rácz Béla-Gergely  
Zilahy Gyula

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  
Sajtos László  
Štemberger, Mojca Indihar  
Szász Levente  
Szerb László  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

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 örzünk meg és  
nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LII. ÉVF., NOVEMBER

2021. 11. szám

## TARTALOM

### KISS JÁNOS

MILYEN TÉNYEZŐK AKADÁLYOZZÁK MAGYARORSZÁGON  
A KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATI INNOVÁCIÓT? 2.

### VAJDOVICH NÓRA – HEIDRICH BALÁZS

QUO VADIS? – A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÖSSZETETT  
CÉLRENDSZEREINEK ELEMZÉSE 13.

### TÓTH ZSUZSANNA ESZTER – SURMAN VIVIEN

A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG MÉRÉSÉNEK ÉS ÉRTÉKELÉSÉNEK GYAKORLATA  
A FELSŐOKTATÁSBAN – FŐSZEREPBEN A HALLGATÓK 28.

### FARKAS GERGELY – MÁLOVICS ÉVA

A GONDOSKODÓ ELMÉLET MEGJELENÉSE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN 45.

### SÁNDOR ÁGNES – GUBÁN ÁKOS

A KKV-K DIGITÁLIS ÉRETTSÉGI ÉLETCIKLUSMODELLJE 57.

### KÖNYVJAJÁNLÓ

#### BAKSA MÁTÉ

A KAPCSOLATOK KÉMIAJÁRÓL: AZ EGYÉNI VISELKEDÉS  
HÁLÓZATFORMÁLÓ HATÁSAI 71.



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

www.vezetestudomany.hu

# MILYEN TÉNYEZŐK AKADÁLYOZZÁK MAGYARORSZÁGON A KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALATI INNOVÁCIÓT?

## WHAT FACTORS HINDER MEDIUM AND LARGE ENTERPRISE INNOVATION IN HUNGARY?

A cikkben a BCE Versenyképességi Kutató Központ legújabb felmérése alapján a vállalatok innovációs tevékenységének akadályait elemezte a szerző. A tizenkét vizsgált akadályból négyet ítélték a vállalatok különösen hátráltatónak: a túl magas közvetlen innovációs költségeket, a rendelkezésre álló szakképzett munkaerő hiányát, az innovációs menedzsment gyengeségét, valamint a vevők új termékek iránti fogékonyságának hiányát. A mintáknak kb. negyedét adó innovatív vállalatok szignifikánsan kisebbnek érzékeltek minden akadályt. A nagyvállalatok elsősorban a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférést tartják nehéznek. A fiatalabb vállalatokat a nagyvállalatok erőfölénye akadályozza az új termékekkel való piacra lépésben. A magyar tulajdonú cégeket a pénzügyi akadályok sokkal inkább gátolják, mint a külföldieket. Az exportáló vállalatok sokkal kevésbé érzékelik a vevők innováció iránti igénytelenségét, mint az elsősorban hazai piacra termelők.

**Kulcsszavak:** az innováció akadályozó tényezői, közép- és nagyvállalat, ordinális regresszió

The author analysed the barriers to the innovation activity of companies based on the latest survey of the BCE Competitiveness Research Centre. He found that four of the twelve barriers examined were considered particularly important by companies: too high direct innovation costs, a lack of available skilled labour, a lack of innovation management, and a lack of customer sensitivity to new products. In the sample, the innovative companies perceived all barriers to be significantly smaller. The results showed that large companies found it difficult to access funding sources in the first place; younger companies were prevented from entering the market with new products by the dominance of large companies; Hungarian-owned companies are hampered by financial barriers much more than foreign ones; and exporting companies run into uncertainty regarding customers' demand for new products much less than those who produce primarily for the domestic market.

**Keywords:** barriers to innovation activity, medium and large firms, ordinal regression

### Finanszírozás/Funding:

Az adatfelvételt 2018 októbere és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg.

The data collection was managed by TÁRKI Zrt. between October 2018 and July 2019. The support for data collection was provided by OTP Nyrt. and Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány.

### Szerző/Author:

Dr. Kiss János<sup>a</sup> (janos.kiss@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup> Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2020. 12. 31-én, javítva: 2021. 08. 25 -én, elfogadva: 2021. 09. 15-én.

This article was received: 31. 12. 2020, revised: 25. 08. 2021, accepted: 15. 09. 2021.

Vitathatatlan, hogy a vállalatok versenyképességében a sikeres innovációnak nagy szerepe van, ugyanakkor a siker útjában számos intézményi, erőforrás- és képességbeli akadály állhat. Ezek vagy hátráltatják az innovációban a vállalatokat, vagy meggátolják, hogy technológiai vagy szervezeti innovációkat vezessenek be. Nem kis részben az Európai Unió rendszeres Közösségi Innovációs Felméréseinek (KIF) köszönhetően jelentősnek mondható e tárgykörben a vállalati empirikus adatokra támaszkodó irodalom (például Baldwin & Lin, 2002; D'Este, Iammarino, Savona

& von Tunzelmann, 2011; Hölzl & Janger, 2014). Az ok, amiért e tényezők bekerültek a harmonizált kérdőívbe, az volt, hogy beazonosítsák, mely potenciális területeken kell a gazdaságpolitikának beavatkoznia. De szerte a világon készülnek felmérések nagyon hasonló kérdésekkel (például Ciprus: Hadjimonalis, 1999; Malajzia: Lim & Shyamala, 2007; Indonézia: Hartono & Kusumawardhani, 2019).

A témával foglalkozó tanulmányok igyekeznek feltárni azokat a kritikus akadályokat, amelyek csökkentik a vállalatok innovációs teljesítményét (pl. Baldwin & Lin 2002;

Pellegrino & Savona, 2017; Hartono & Kusumawardhani, 2019), illetve azokat a vállalati jellemzőket (például méret, kor) amelyek hatással lehetnek arra, hogy a különböző akadályokat milyen súlyosnak érzik a vállalati menedzserek (pl. Baldwin & Lin, 2002; D'Este et al., 2011; Hözl & Janger, 2014; Coad, Pellegrino & Savona, 2016). Az előbbi kutatási irány cikkeiben az ökonometriai elemzésekben az innováció valamilyen mutatója a függő változó, az utóbbiban az akadályok; a strukturális jellemzők mellett a magyarázó változók között jelenik meg, hogy innovatív-e a vállalat, vagy milyen intenzív az innovációs aktivitása. A cikkek egy része arra hívja fel a figyelmet, hogy az akadályok között komplementaritás lehet, összefüggenek egymással, azaz egy akadály kiiktatása még nem oldja meg az alapproblémát (Galia & Legros, 2004; Mohnen & Röller, 2005; Lim & Shyamala, 2007). A mi cikkünk a második-ként említett irányzatot követi.

Kutatási kérdéseink a következők:

- Melyek az innováció legnagyobb akadályai a magyar gazdaságban a vállalatok érzékelése alapján?
- Milyen különbségek vannak az innovatív és a nem innovatív vállalatok között az akadályok érzékelését tekintve?
- A vállalati jellemzők hogyan hatnak az akadályok érzékelésére?

A cikkben először a kapcsolódó szakirodalmat tekintjük át, majd a mintát, az alkalmazott módszertant és a vizsgált változókat. Az eredmények ismertetése után a fő következtetéseket, ajánlásokat mutatjuk be.

## Szakirodalmi áttekintés

### Milyen tényezők akadályozzák az innovációk bevezetését?

A kutatások kezdetben leggyakrabban a finanszírozási, pénzügyi akadályokra fókuszáltak. Savignac (2007) közvetlenül a pénzügyi akadályok hatását vizsgálta egy francia termelővállalatokból álló mintán, s kimutatta, hogy ezek fennállása esetén kevésbé indítanak a vállalatok innovációs projekteket. Mohnen, Palm, Van der Loeff & Tiwari (2008) a 2003-as holland KIF-minta alapján szintén azt találták, hogy a pénzügyi korlátok negatív hatással vannak az innovációs tevékenységekre, annak ellenére, hogy számos intézkedés történt a pénzügyi háttér kedvezőbbé tételére (például K+F adókedvezmények, kisvállalati innovációt támogató állami programok, a kockázati tőke fellendülése). A 2001-2003 közötti időszakra vonatkozó olasz KIF-mintát felhasználó kutatás szerint is a pénzügyi korlátok csökkentik a valószínűségét az innovációs projektek indításának (Mancusi & Vezzulli, 2010). Pellegrino & Savona (2017) azt találta, hogy az innovációs sikerre a pénzügyi akadályok legalább akkora negatív hatással vannak, mint a piaciak (elégtelen kereslet, piaci struktúra, információhiány), s nagyobb, mint a szabályozási környezet.

A vállalatok innovációs lehetőségei nemcsak attól függenek, hogy hogyan tudnak pénzforrásokhoz jutni, hanem számos más képességüktől is, következésképpen az innováció akadályait kutató tanulmányoknak a pénzügyi aka-

dályok mellett másokat is figyelembe kell venniük (Frederiksen & Lindjberg, 2019). Egy ecuadori panelmintát használó kutatás például arra az eredményre jutott, hogy a piaci és tudásakadályok legalább olyan jelentősek, ha nem jelentősebbek, mint a gazdasági, pénzügyi akadályok (de-Olivera & Rodil-Marzábal, 2019). Galia & Legros (2004) a szakképzett munkaerő hiányában találta meg a legfontosabb akadályát az innovációknak a KIF II francia termelővállalati mintájának elemzése alapján. Silva, Leitao & Raposo (2008) a portugál közösségi innovációs felmérés (KIF) szintén második hullámának elemzése alapján vont le azt a következtetést, hogy a termék- és folyamatinnovációk bevezetését elsősorban a magas innovációs költségek, a finanszírozási források hiánya, valamint a megfelelő minőségű szakemberek és a vevők új termékek iránti igényének hiánya lehetetleníti el.

A közösségi innovációs felmérés (KIF) eredményei azt mutatják, hogy jellemzően a technológiai határtól távolabb lévő országokban vezető akadályozó tényező a pénzügyi források hiánya, míg az Unió fejlettebb államaiban a tudáshoz kapcsolódó okokkal találkozhatunk inkább (Hözl & Janger, 2014). A technológiailag elmaradottabb országokban a vállalatok saját pénzforrásai is szűkebbek, s az innováció finanszírozásának intézményi háttere is fejletlenebb.

A hazai szakirodalomban kevés tanulmány foglalkozik ezzel a témával a közösségi innovációs felmérések adatbázisát hasznosítva, vagy hasonló módszertant alkalmazva, bár az elmúlt évtizedekben számos cikk és könyv próbálta feltárni a gyenge magyar innovációs teljesítmény okait. Halpern & Muraközy (2010) cikkének sem ez volt a fő fókusza, hanem az innováció hatását vizsgálták a termelékenységére és az exportra a magyar KIF adatbázisán, s a kontrolltényezők között szerepeltették az innováció akadályait. Eredményeik szerint az innováció magas költsége/finanszírozási források hiánya gátolja leginkább az innovációt, valamint az, hogy a vezetők úgy gondolják, vállalatuknak nincs szüksége innovációra. Piskóti, Nagy, & Molnár (2013) egy jóval kisebb, de megbízható mintán végzett kutatása szerint a vállalatok az innováció fő akadályozó tényezőit szintén költség/finanszírozási problémákban látják, s ugyanilyen súllyal esik latba a gyorsan változó szabályozási környezet, az állami bürokrácia. Egy korábbi cikkemben (Kiss, 2011), a járműipari és információtechnológiai vállalatoknál végzett vezetői interjúk alapján én is azt találtam, hogy a finanszírozási források hiánya jelenti a fő akadályt, amelyet valamelyest enyhíthetnek a rendelkezésre álló állami és uniós pályázati lehetőségek. A jobb gazdasági helyzetben lévő cégek leginkább a megfelelő kvalitású szakemberek hiányában látták az innováció legfontosabb gátját. Szabó Zs. Roland (2012) 41 vezető véleménye alapján azt szűrte le, hogy a vezetési és szervezési képességek és a stratégiai gondolkodás hiánya a legfőbb hátráltatója az innovációnak a hazai kis- és középvállalatokban. Egy gépipari vállalatnál készített esettanulmány tapasztalatai alapján az vált egyértelművé, hogy a technológiai innovációk nem lehetnek sikeresek, ha azok bevezetését nem előzi meg szervezeti átalakulás (Szabó & Csontos, 2016). Szintén a szervezeti rugalmatlanságban látja az innováció egyik akadályát az energetikai iparág-

ban végzett interjúkból kiindulva Csedő, Zavarkó & Sára, (2018) tanulmánya. Emellett megemlíti a hiányzó vezetői kompetenciákat, a kockázatkerülést, a gyenge kooperációt a munkatársak között, a külső tényezők között pedig a me-rev szabályozási környezetet és a társadalmunkat jellemző alacsony vállalkozó kedvet és innovációs kultúra hiányát.

### Hogyan befolyásolják a vállalati jellemzők az innováció akadályainak vállalatok általi érzékelését?

A KIF és a hasonló módszertant követő felmérések az innováció akadályait a vállalatok szubjektív megítélése alapján mérik, nem objektív kritériumok alapján. A különböző kutatásokból az a kép rajzolódik ki, hogy az innovációval kapcsolatba kerülő vállalatok általában nagyobbak látják az egyes akadályokat a nem innovatív vállalatoknál. Baldwin & Lin (2002) egy kanadai minta alapján azt tárták fel, hogy az innovátorok és a fejlett technológiákat adaptáló vállalatok nagyobb százaléka jelentett akadályokat, mint az innovációban nem érintettek. Az olasz KIF alapján hasonló megállapításra jutott Iammarino et al. (2009), pozitív kapcsolatot találva az innovációs akadályok érzékelése és az új termékek, technológiák bevezetése között. Ezt az ellentmondásosnak tűnő pozitív kapcsolatot Galia & Legros (2004, p. 1189) azzal magyarázza, hogy „könnyen elhihető, hogy a problémák akkor tudatosulnak igazán egy vállalat számára, amikor szembe találkozik velük, ... s az innovatív vállalatok ütköznek problémákba, s minél innovatívabb egy vállalat annál több problémába.” A nem innovatív vállalatok ugyanakkor hajlamosak alábecsülni az akadályokat, vagy nincsenek tudatában azoknak. D’Este et al. (2012) szerint a pozitív irányú korreláció az innovációs akadályok és az innovativitás között úgy magyarázható, hogy az innovatív vállalatok szembe találkoztak az akadályokkal, és sikeresen leküzdötték azokat, tanultak belőlük. Ezek *felismert (revealed)* akadályok, szemben azokkal az innovációtól *elriasztó (detering)* akadályoktól, amelyek valóban meggátolják az innovációk létrejöttét, s leküzdhetetlennek bizonyulnak. Egy kutatás eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy az akadályok felismerését stratégiai képességnek kell tekinteni, ha a menedzsment ezek tudatában sikeresen vezeti be az innovációt (Frederiksen & Lindjberg, 2019). Ebből adódóan a gazdaságpolitikának nem feltétlenül az akadályok eltüntetésére kell törekednie, hanem inkább segítenie kell a vállalatokat azok felismerésében, hogy proaktív módon tudjanak alkalmazkodni hozzájuk és tanulni belőlük.

A *vállalati méretet* tekintve Schumpeter (1942) mutatott rá először arra, hogy a nagyvállalatok végeznek inkább K+F tevékenységet, mert például kevésbé kell félniük likviditási problémáktól, s kihasználhatják a méretgazdaságossági előnyöket. A nagyvállalatoknak ezekből adódóan ritkábban kell finanszírozási problémákkal szembenéznük, de könnyebben megszerezhetik az innovációhoz szükséges tudást, információt és szakembereket is. Hölzl és Janger (2013) a KIF 4 és a KIF 2006 minden uniós országot magában foglaló mintáját felhasználva fejlettség szerint négy csoportba sorolta az EU-s országokat. Magyarországot Csehországgal, Észtországgal, Szlovéniával, Szlovákiával és Írországgal a második legfej-

lettebb csoportba tette. Ő ebben a csoportban azt találta, hogy a nagyvállalatok szignifikánsan kisebbnek érzékelnek minden általa vizsgált akadályt (műszaki és piaci információk hiánya, innovációs partnerek hiánya, pénzügyi akadályok és tudáshiány). Hasonló eredményre jutottak D’Este és szerzőtársai (2012) az angol KIF 4, majd két évvel később a spanyol KIF négy hullámának adataiból képzett panelmintán (2014), Galia, Mancini & Morandi (2013) olasz és francia összevont KIF 4 mintát használva, de-Olivera & Rodil-Marzábal (2019) egy nagy ecuadori mintán. Baldwin és Lin (2002) is azt találta, hogy a kisvállalatok sokkal fontosabb akadálynak tartják a pénzügyi források hiányát, mint a nagyvállalatok. De Funes, Santiago & Temel (2018) mexikói és törökországi vállalatokat vizsgálva állapítja meg, hogy a kisvállalatok sokkal erőteljesebbnek érzékelik a szakképzett munkaerő hiányát és a finanszírozási nehézségeket. Ezekkel szemben Tourigny & Le (2004) tanulmánya szerint a nagyvállalatok az innováció akadályai között sokkal gyakrabban említik a magas költséget. Frederiksen & Lindjberg (2019) nem talált sem a vállalatméretre, sem a vállalat korára vonatkozólag szignifikáns összefüggést a költség, a piaci és az állami szabályozási akadályokkal, egy, a közösségi innovációs felméréstől független, de ahhoz hasonló kérdéseket tartalmazó dániai adatfelvétel több mint 5000 céget magában foglaló mintája alapján.

Pellegrino (2018) azt vizsgálta spanyol vállalati paneladatokon, hogy a különböző *korú* vállalatok hogyan érzékelik az egyes akadályokat. Eredményei szerint a fiatalabb vállalatok a külső és belső finanszírozási források hiányát említik gyakrabban, az idősebbek pedig nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szakképzett munkaerő hiányának és a piaci akadályoknak. Coad, Pellegrino & Savona (2016) az Egyesült Királyság 2002 és 2010 között felvett KIF-adatai alapján összeállított panelmintán nem talált szignifikáns összefüggést a vállalat kora és az általuk vizsgált akadályozó tényezők között. Nem egyértelmű tehát a kép; mint Pellegrino (2018) is írja, számos érvelést lehet felsorakoztatni pro és kontra, s szinte lehetetlen hipotézist felállítani.

Cikkünkben azt is vizsgáljuk, hogy a *feldolgozóipari* vállalatok a többiekhez képest (*építőipari, kereskedelmi, szolgáltató*) különbözőképpen érzékelik-e az innováció akadályait. Erre vonatkozólag egy kutatás azt találta, hogy a szolgáltató vállalatok kevésbé fontosnak tartják a pénzügyi akadályokat, a szakemberhiányt, valamint a piaci és műszaki információk hiányát (Iammarino, Sanna-Randaccio & Savona, 2009). Más kutatások szerint minden akadályozó tényezőt magasabbra értékelték az iparvállalatok (Tourigny & Le, 2004; Božić, & Rajh, 2016; de-Oliveira & Rodil-Marzábal, 2019).

A *külföldi tulajdonú* vállalatokat illetően előzetesen azt gondoljuk, hogy az akadályokat kevésbé érzékelik fontosnak a jobb pénzügyi és szakmai háttérüknek köszönhetően. Hölzl és Janger (2014), valamint D’Este és szerzőtársai (2014) eredményei is erre utalnak, miszerint a külföldi tulajdonú vállalatcsoportokhoz tartozó cégek minden akadályt szignifikánsan kisebbre értékelték, mint a hazai tulajdonúak.

Hölzl & Janger (2014) azt találták, hogy az *exportáló* vállalatok az általuk vizsgált öt akadályozó tényezőtől négyet fontos akadálynak tartanak. Finanszírozás, műszaki



és piaci információk hiánya, kooperációs partner hiánya, s csak a tudás/jártasság hiánya az, amit nem tekintenek jelentős akadálnak. D’Este és szerzőtársai (2012) az Egyesült Királyságra vonatkozóan a piaci akadályokat találta jelentősnek. Coad, Pellegrino & Savona (2016) eredményei szerint az exportáló vállalatok kevésbé ütköznek finanszírozási, tudás- és állami szabályozási akadályokba, mivel a külföldi piacokon való jelenlétük miatt könnyebben hozzáférnek technológiai és piaci ismeretekhez, illetve a kvalifikált munkaerőhöz.

A területi elhelyezkedés is hatással lehet az akadályok megítélésére (de-Oliveira & Rodil-Marzábal, 2019). Magyarországon például, ismerve Budapest kiemelkedő gazdasági szerepét, joggal gondolhatjuk, hogy a *budapesti* vállalatok kisebbnek érzik az akadályokat, mivel lehetőségeik vannak pénzügyi forrásokhoz, megfelelő szakemberekhez, piaci és műszaki információkhoz jutni.

## A minta, a módszertan és a változók bemutatása

### A minta

Elemzésünk az innováció akadályozó tényezőiről a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központjának legújabb felmérésén alapul. A Kutató Központ az 1990-es évek közepétől rendszeres felméréseket végez a vállalati versenyképességről, s ennek keretében a KIF kérdőívéhez nagyon hasonló kérdéseket tesznek fel az innováció akadályairól. A lekérdezés 2019 nyarán zárult, s 234 vállalat került az adatbázisba (Chikán, Czákó, Losonci & Kis-Dobronyi, 2019), majd újabb alapos átvizsgálás után végül 209 vállalat maradt (Wimmer & Csesznák, 2021). A minta az 50 fő feletti magyar vállalati kör 5,5%-át jelenti, s ebben körben a vállalatméretet és az ágazati megoszlást tekintve reprezentatívnak tekinthető (Wimmer & Csesznák, 2021) (1. táblázat).

1. táblázat

### A minta alapadatai százalékban megadva (Teljes minta: 209 vállalat)

Vállalatméret		
	50–99 fő	59,3
	100–249 fő	25,4
	250 fő felett	15,3
Tulajdon		
	Magyar	70,8
	Külföldi	29,2
Iparág		
	Feldolgozóipar	54,1
	Építőipar	7,7
	Kereskedelem, gépjárműjavítás	21,1
	Szállítás, raktározás	8,1
	Szálláshely, vendéglátás	4,3
	Információ, kommunikáció	3,8
	Egyéb	1,0

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésből végül kimaradt 19 vállalat, mely semmilyen innovációval kapcsolatos tevékenységet nem folytatott, s nem válaszolta meg az innováció akadályaira vonatkozó kérdést. A kimaradó vállalatok között lehetnek olyanok, akik egyáltalán nem érdekeltek az innovációban, aminek egyébként több észszerű magyarázata lehet. Például, ha tradicionális termékeket gyárt, amelyeknél a változtatásnak nincs helye, vagy korábbi sikeres innováció miatt a vevők nem igénylik az újabb termékeket. Mintánkban 50 vállalat vezetett be új terméket/szolgáltatást és/vagy új eljárást: a szakirodalom őket tekinti *innovatív* vállalatoknak. A nem innovatív vállalatok között 47 olyan vállalat van, amely végzett K+F tevékenységet vagy költött innovációs tevékenységre, de az adott három évben nem vezetett be új termék- vagy folyamatinnovációt. Az Oslo Manual (2018) legújabb kiadása őket innovációaktív vállalatoknak nevezi.

### Módszertan

Ordinális logisztikus regressziót használtunk a vállalatok strukturális jellemzőinek hatását vizsgálva, mivel az akadályozó tényezők fontosságát ordinális skálán mértük. A válaszadók 1-től 5-ig osztályozhattak: az 1 jelentette, hogy elhanyagolható volt a szerepe, az 5 pedig azt, hogy döntő mértékű. A teljes minta mellett az innovatív és a nem innovatív vállalatok részmintáira is elvégeztük a regressziós elemzéseket, követve De Funes, Santiago & Temel (2020) munkáját, mivel valószínűleg az egyes akadályok közül jó néhányat különbözőképpen értékelnek. Több esetben az összes magyarázó változót szerepeltető modellek nem lettek szignifikánsak, ezért a legkevésbé szignifikáns változók egyenként történő kihagyását addig folytattuk, amíg nem kaptunk szignifikáns modelleket. SPSS 25 programmal dolgoztunk.

### Függő és független változók

A 2. táblázatban adjuk meg a függő és független változók fő paramétereit. Kutatásunk *függő változó*i az innováció akadályai. A kérdőívben 12 akadályozó tényező szerepel, amelyeket a KIF-kérdőív által használt tipizálást követve csoportosítottunk. Nem teljes a megfelelés, mert egyrészt a KIF-kérdőív is változik időről időre, másrészt pedig nem teljesen kompatibilis egyik felmérés kérdőíve sem a mienkkel. *Tudáshiány*: az innovációs menedzsment gyengesége, hiánya (*Akad\_innmen*); szakképzett munkaerő hiánya (*Akad\_szakmunk*); műszaki információk hiánya (*Akad\_muszinf*); piaci információk hiánya (*Akad\_piacinf*); kooperációs partner hiánya (*Akad\_koop*). *Gazdasági (finanszírozási) tényezők*: a közvetlen innovációs költségek túl magasak (*Akad\_innktsg*); megfelelő saját finanszírozási források hiánya (*Akad\_belsfinsz*); megfelelő külső finanszírozási források hiánya (*Akad\_kulsfinsz*). *Piaci akadályok*: a piacot néhány nagyvállalat uralja (*Akad\_nagyvpiac*); hiányzik a vevők új termékek iránti fogékonysága, igénye (*Akad\_vevok*). *Állam szerepe*: adóztatás (*Akad\_adozas*); törvények, előírások (*Akad\_szab*). A legtöbb általunk ismert kutatás az akadályokat általában összevontan kezeli, mi ellenben minden egyes akadályra külön-külön vizsgáljuk el az elemzést, mert annak ellené-

re, hogy a legtöbb esetben erős a korreláció közöttük, az azonos kategórián belüli egyes akadályokat másképpen ítélik meg a vállalatok. Például Tourigny & Le (2004) és Mohen & Rosa (2000) azt találta, hogy amíg a pénzügyi források hiányát a nagyvállalatok sokkal kevésbé tartották fontosnak a kisvállalatoknál, addig a magas közvetlen innovációs költségeket a kisvállalatok találták sokkal jelentősebbnek. Ezek a különbségek nagyon lényegesek lehetnek, amikor javaslatokat próbálunk megfogalmazni a kapott eredmények alapján a követendő politikákra vagy menedzsmentdöntésekre.

Regressziós egyenleteinkben arra keresünk választ, hogy a különböző strukturális jellemzőkkel rendelkező vállalatok különbözőképpen érzékelik-e az innováció akadályait. A független változókat illetően a vállalat méretét a 2016–2018 közötti átlaglétszám természetes logaritmusában adtuk meg, s a vállalat korának is a logaritmusát vettük. Az iparágakat tekintve a feldolgozóipart vetjük össze a többi iparággal (építőipar, szolgáltatások, kereskedelem). Szintén bináris változó az export; értéke 1, ha 2016 és 2018 között folyamatosan exportált a vállalat, s 0, ha nem. A tulajdon változóját illetően 1-es értéket adtunk, ha a vállalat többségi tulajdonosa külföldi, s 0-át, ha hazai. A területi megoszlást illetően azt vizsgáltuk, hogy a budapesti (1) vállalatok másképpen érzékelik-e az akadályokat, mint a vidékiek (0).

2. táblázat

A változók leíró statisztikái (Vállalatok száma: 190)

Változók	Átlag	Szórás
Akad_innmen	3,20	1,42
Akad_szakmunk	3,31	1,45
Akad_muszinf	2,99	1,26
Akad_piacinf	2,68	1,06
Akad_koop	2,73	1,11
Akad_innktsz	3,46	1,34
Akad_belsfinsz	2,76	1,29
Akad_kulsfinsz	2,63	1,28
Akad_nagyvpiac	2,79	1,23
Akad_vevok	3,06	1,13
Akad_adozas	2,62	1,27
Akad_szab	2,76	1,25
LnLétszám	4,69	0,97
LnKor	3,15	0,46
Feldolgozóipar	0,55	0,50
Külföldi tulajdon	0,30	0,46
Export	0,57	0,50
Budapest	0,48	0,50
Innovatív	0,26	0,44

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat tartalmazza a független változók közötti korrelációkat. Bár több 1 százalékon szignifikáns összefüggés van a független változók között, de a VIF-értékek azt

mutatják (a legmagasabb érték 1,38), hogy a multikollinearitás problémája nem lépett fel a regressziós egyenletekben. A nagyvállalatok jellemzően exportálnak, valamivel régebbi alapításúak és jelentős részük külföldi tulajdonú. Mintánkban a budapesti vállalatok kevésbé működnek a feldolgozóiparban.

3. táblázat

A független változók közötti korrelációs értékek (Vállalatok száma: 190)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Létszám (Ln) (1)						
A cég kora (Ln) (2)	0,28**					
Feldolgozóipar (3)	-0,03	0,04				
Külföldi tulajdon (4)	0,22**	-0,04	0,14*			
Export (5)	0,36**	0,25***	0,08	0,39**		
Budapest (6)	0,04	0,02	-0,23**	0,11	0,11	
Innovatív (7)	0,03	-0,03	0,01	-0,05	-0,02	-0,10

\*10 százalékon szignifikáns; \*\*1 százalékon szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

Az innováció akadályai a BCE korábbi versenyképességi kutatásai tükrében

A 4. táblázatban összegeztük a BCE VKK eddigi öt felmérésének eredményeit az innováció akadályozó tényezőire vonatkozólag. Bár nem paneldatokról van szó, mégis jó összevetést kínálnak a különböző években felvett adatok, mivel a minták nagysága nagyon hasonló, illetve reprezentatív volt a hazai közép- és nagyvállalati körre. A legutóbbi lekérdezés szerint sorba rendezett tényezőket vizsgálva látható, hogy elég stabil a sorrend, a lista elején azonban 2008-tól az addig masszívan első helyre sorolt finanszírozási problémákat felváltotta az állammal szembeni elégedetlenség (adóztatás és törvények, előírások). Ebben a cserében szerepe lehet egyrészt az unióhoz való csatlakozással megnövekedett pályázati lehetőségeknek, ami a finanszírozási helyzetet javított, másrészt pedig a pályázatok kapcsán is szinte általános vállalati panasz a túlzott bürokrácia, a lassú ügyintézés, valamint a törvények, rendelkezések átláthatatlansága. A 2013-as felmérés első helyezetteje azonban 2019-ben az utolsó lett, ami azt jelzi, hogy e tekintetben konszolidálódott a helyzet, vagy csak megtanultak vele élni.

A finanszírozási források elégtelensége az adóztatással egyetemben az utolsó helyekre csúszott vissza. Azonban az innováció magas költségeinek első helyre kerülése jelzi, hogy a finanszírozási háttér biztosítását továbbra is nagy gondnak tartják a vállalatok, akár menet közben szembesülnek a lehetőségeikhez képest magas költségekkel, akár az emiatt esetleg nagyknak ítélt kockázatok miatt

nem fognak bele. Érdekes fejlemény, hogy 2019-ben sokkal önkritikusabbnak tűnnek a vállalatok, amikor a belső problémákat helyezik előre. Az innovációs menedzsment gyengesége például sohasem volt megnevezve jelentős akadályként, most azonban sok vállalat felismerte, hogy ebben nem áll jól. A szakképzett munkaerő hiánya sem szerepelt még ilyen „előkelő” helyen, valószínűleg ebben szerepet játszik, hogy országos méretű problémává növekedett minden területen.

gelkerke-féle értékek viszonylag magas volta azt mutatja, hogy megfelelő magyarázóerővel bírnak. Az eredmények értékelésénél figyelembe kell venni, hogy a mi mintánkban csak 50 fő feletti vállalatok vannak, márpedig a közép-vállalatok viszonyulása az innováció akadályaihoz közelebb van a nagyokéhoz.

Minden akadályt tekintve szignifikáns negatív eredményt kaptunk az innovatív vállalatok változójára, ami azt jelenti, hogy minden akadályt kisebbnek érzékelnek,

4. táblázat

Az innováció akadályozó tényezői 1995–2019

Az innováció akadályozó tényezői	2019	2013	2009	2003	1998	1995
Túl magas innovációs költségek	1.	2.	6.	6.	6.	3.
Szakképzett munkaerő hiánya	2.	8.	9.	3.	4.	6.
Innovációs menedzsment gyengesége	3.	10.	11.	5.	5.	5.
Hiányzik a vevők új termékek iránti igénye	4.	7.	5.	4.	7.	7.
Műszaki információk hiánya	5.	12.	10.	8.	9.	9.
Adóztatás, törvények, előírások				2.		
A nagyvállalatok piaci erőfölénye	6.	4.				
Törvények, előírások	7.	3.	1.		3.	8.
Nehéz kooperációs partnert találni	8.	9.	7.	9.	10.	10.
Piaci információk hiánya	9.	11.	8.	7.	8.	4.
Finanszírozási források hiánya				1.	1.	1.
Saját finanszírozási források hiánya	10.	5.	4.			
Külső finanszírozási források hiánya	11.	6.	3.			
Adóztatás	12.	1.	2.		2.	2.
Vállalatok száma	190	266	208	231	229	216

Forrás: saját szerkesztés

Mintáink megbízhatóságát alátámasztja a KSH által végzett 2017-re vonatkozó országos felmérés eredménye, melyet a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal kiadványa ismertet (NKFIH, 2019). Eszerint az innovatív magyar vállalatok körében (azok a vállalatok, amelyek bevezettek valamilyen innovációt az adott időszakban, ami ebben az esetben 29 százalék volt) szintén a túl magas innovációs költségek jelentették a legfontosabb akadályt, a harmadik pedig a szakképzett munkaerő hiánya volt. A KSH listáján (és ugyanúgy a KIF- kérdőívben sem) nem szerepelnek az innovációs menedzsmentre vonatkozó kérdések: náluk az állami innovációs támogatások elnyerésének nehézségei szerepelnek a második helyen. Ezek mellett a belső (4. hely) és külső finanszírozási források hiánya (7. hely) és a piaci tényezők (az erős piaci verseny (5. hely) és a vevők új termékek iránti igénye (6. hely) jelentenek még jelentős akadályt, de nyolcadik helyen megemlítik még a kooperációs partnerek hiányát.

### Az ökonometriai elemzés eredményei

Az 5–7. táblázatokban található az ordinális regressziós egyenletek eredményei. A Khí-négyszet értékek jelzik, hogy mindegyik itt szereplő modell szignifikáns. A Na-

mint a nem innovatívok. Ellenkező eredményre jutottak többen (Baldwin & Lin, 2002; Galia & Legros, 2004; Iammarino et al., 2009; Hartono & Kusumawardhani, 2019), azonban Pellegrino & Savona (2017) ezt hamis összefüggésnek tartja, ami a minták torzításából adódik. A teljes KIF-mintákban ugyanis szerepelnek az innovációban egyáltalán nem érdekelt vállalatok, akik a kötelező jellege miatt ugyan megválaszták az akadályokra vonatkozó kérdést, de mindegyiket a legalacsonyabbra értékelték. Ezek kiszűrésével egy releváns mintán, amely a potenciális innovátorokból állt, már több esetben negatív irányú összefüggést kaptak. Azt gondoljuk, hogy egyik oka a negatív a kapcsolatnak az akadályok és az innováció között az lehet, hogy az innovatív vállalatok, legyőzve az akadályokat, visszatekintve már nem látják olyan jelentősnek azokat. Másrészt a nem innovatívok között lehetnek olyan vállalatok, amelyek néhány akadályt leküzdhetetlennek vélnék, s ezért bele sem fogtak, akik pedig belekezdtek, de sikertelenek maradtak, ezt a túl magas akadályoknak tulajdoníthatják. Az innováció-aktív vállalatok, akik az adott időperióduson belül nem lettek kész az innovációval, s éppen küzdenek vele, szintén nagyobb jelentőséget tulajdoníthatnak az akadályoknak.

Rátérve a vállalati strukturális jellemzők hatására, szemben a legtöbb külföldi felmérés eredményével, mi az találtuk, hogy minél nagyobb egy vállalat *mérete*, annál nagyobb problémának érzékeli a külső és belső finanszírozási források hiányát, különösen a nem innovatív nagyvállalatok. Ennek az oka az lehet, hogy mintánkban a nagyvállalatok egy főre vetítve is jelentősen többet költöttek innovációra (azok is, amelyek nem vezettek be új terméket vagy eljárást az adott három évben), s valószínűleg a szükséges pénz előteremtése nem volt problémamentes. Másik oldalról nézve ez azt jelzi, hogy a sikeres innovatív nagyvállalatok számára a szükséges pénzügyi források előteremtése nem jelentett akadályt. Az innovatív vállalatok almintájában azt láthatjuk, hogy a nagyobb cégek a piaci információk hiánya kivételével minden tudástényezőt szignifikánsan kisebb akadállyal tartanak, azaz ebben a tekintetben is felkészültebbek az innovációra. Emellett az állami szabályozással is elégedettebbek, s az innovatív nagyvállalatok más vállalatok piaci erőfőlényével sem találták szembe magukat.

A *fiatalabb* vállalatok sokkal kisebb problémának látták a vevők érdektelenségét az újdonságok iránt, ami jól rimel arra, amit Pellegrino (2018) szűrt le hasonló eredményei kapcsán, miszerint az idősebb vállalatok a megmerevedett szervezeti struktúrák miatt kevésbé tudnak alkalmazkodni a piaci változásokhoz. Másrészt az is benne lehet ebben az eredményben, hogy pár évvel korábban pont azért jöttek létre ezek a vállalatok, mert piaci igényt érzekeltek bizonyos termékek, szolgáltatások iránt. Ugyanakkor a másik piaci tényezőt tekintve azt találtuk, hogy a fiatalabb vállalatok jelentős akadályként élték meg az adott piacon a nagyvállalatok túlsúlyát, ami megnehezítette az új termékekkel való megjelenést. Bár csak 11 százalékos szignifikanciaszintű az összefüggés, de fontosnak tarjuk megemlíteni, hogy a fiatalabb vállalatok érzik

inkább úgy, hogy a magas innovációs költségek akadályozták meg őket a sikeres innovációban. Főleg a fiatal innovatív cégek számára jelentett kihívást a finanszírozási források hiánya. Ez szintén alátámasztja Pellegrino (2018) megállapítását, aki az innovációk finanszírozását említette a fiatalabb vállalatok jelentős problémájaként.

Az innovatív *feldolgozóipari* vállalatok érzik leginkább a szakképzett munkaerő hiányát, illetve a piaci információk hiánya hátráltatta őket az új termékek bevezetésében. A kereskedelmi és szolgáltató cégek szerint a vevők kevésbé fogékonyak az új szolgáltatásokra, amiben valószínűleg az tükröződik, hogy a vevők a szolgáltatásokat illetően konzervatívabbak, jobban ragaszkodnak a megszokott dolgokhoz.

Előzetesen azt tételeztük fel Hölzl & Janger (2013) alapján, hogy a *külföldi tulajdonú* vállalatok az akadályok zömét kisebbnek érzékelik, ami igaz is lett, de statisztikailag szignifikánsan csak az innovációk belső és külső finanszírozására és az adóztatásra nézve. Az első összefüggés másképpen azt jelenti, hogy elsősorban a magyar tulajdonú vállalatok rendelkeznek kevés saját forrással, és nehezebben szereznek pénzt az innovációhoz külső forrásokból. Az utóbbi összefüggés pedig a külföldiek számára nyújtott adókedvezmények hatását tükrözheti. Az innovatív külföldiek szignifikánsan kevésbé tartják fontosnak a magas innovációs költségeket a magyar innovatív vállalatoknál, illetve a vevők új termékek/szolgáltatások iránti igényét, ami talán szerepet játszott abban, hogy ide települtek.

Hasonlóképpen nem meglepő módon az *exportáló* cégek sem érzékelik, hogy ne lenne fogadókészség a vevők részéről az újdonságok iránt, őket pedig éppen a külföldi vevők igénye terelhetette e piacokra. Várakozásainkkal ellentétben a *budapesti* vállalatok sokkal jelentősebb akadállyal tartják a vidékieknél, hogy a humán erőforrások,

5. táblázat

Az innováció akadályaira ható tényezők

	Akad_innmen			Akad_szakmunk			Akad_muszinf			Akad_piacinf		
	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Innovatív	-1,17***	-	-	-0,69**	-	-	-1,26***	-	-	-0,77**	-	-
LnLétszám	-0,10	-0,88**	-	-,107	-1,17***	-	-0,04	-0,63**	-	-	-0,38	-
LnKor	-0,24	-	-0,40	-0,10	0,53	-0,29	-0,30	-	-	-0,27	-0,93	-
Külföldi	-0,06	0,46	-	-	0,23	-	-,022	-	-	-0,38	-	-
Export	-0,05	-0,53	-	0,07	-0,30	-	0,19	-0,33	-	-0,10	-0,80	-
Budapest	0,53*	-	0,65**	0,56**	0,54	0,66**	0,28	-	0,51*	-0,20	-	-
Feldolgozóipar	0,16	0,94	-	0,13	1,04*	-	-0,27	-	-	-	1,11*	-
Khí-négyzet	21,3***	8,3*	5,6*	11,6*	14,2**	5,2*	22,4***	5,39*	2,8*	10,0*	8,3*	
Nagelkerke	0,111	0,162	0,041	0,062	0,259	0,038	0,116	0,110	0,021	0,054	0,167	N.S
Esetszám	190	50	140	190	50	140	190	50	140	190	50	

\*10 százalékon szignifikáns; \*\*5 százalékon szignifikáns; \*\*\*1 százalékon szignifikáns

„-” az adott modellből kihagyott változó

„N.S” Nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés



mint például az innovációs menedzserek és a szakképzett munkaerő, nem állnak megfelelő mértékben rendelkezésre. Bár nem szignifikáns összefüggés a teljes mintában, de a magas innovációs költségeket nagyobb problémá-

### Összegzés

Cikkünkben a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ legújabb felmérése alapján azt

6. táblázat

#### Az innováció akadályaira ható tényezők

	Akad_koop			Akad_innktsg			Akad_belsfinsz			Akad_kulsfinsz		
	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Innovatív	-0,97***	-	-	-1,38***	-	-	-1,04***	-	-	-0,65**	-	-
LnLétszám	-0,09	-0,63**	-	-0,05	-0,55	-	0,37**	-0,15	0,58***	0,32**	-	0,43**
LnKor	-0,33	-	-	-0,42	-0,22	-	-0,19	-0,74	-0,04	-0,22	-0,54	-0,00
Külföldi	0,07	-	-	-0,20	-1,26*	-	-0,60*	-1,62**	-0,18	-0,60*	-1,18*	-0,28
Export	-0,00	-	-	0,11	0,28	-	-0,14	0,40	-0,32	-0,31	-	-0,51
Budapest	-0,03	-	-	0,41	0,25	0,56*	-0,69**	-1,11*	-0,56*	-0,81***	-	-1,03***
Feldolgozóipar	-0,22	-	-	0,06	1,06*	-	-0,10	-0,49	-0,00	0,21	-	0,20
Khí-négyzet	12,9*	4,5**		27,6***	11,9*	5,3*	23,5***	13,8**	12,9**	22,0***	5,2*	20,0***
Nagelkerke	0,070	0,091	N.S	0,142	0,225	0,039	0,122	0,25	0,092	0,115	0,104	0,139
Esetszám	190	50		190	50	140	190	50	140	190	50	140

\*10 százalékon szignifikáns; \*\*5 százalékon szignifikáns; \*\*\*1 százalékon szignifikáns

„-”, az adott modellből kihagyott változó

„N.S” Nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

#### Az innováció akadályaira ható tényezők

	Akad_nagyvpiac			Akad_yevok			Akad_adozas			Akad_szab		
	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív	Teljes minta	Innovatív	Nem innovatív
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Innovatív	-0,97***	-	-	-1,04***	-	-	-0,54*	-	-	-0,80***	-	-
LnLétszám	0,13	-0,64**	0,30*	-0,01	0,06	-	0,10	-	0,30*	0,06	-0,57*	-
LnKor	-0,53*	-	-0,74**	0,75**	1,42**	0,60*	-	-	-	0,16	-	-
Külföldi	-0,29	-	-	-0,15	-1,64**	0,31	-0,56*	-1,28**	-	-0,27	-	-
Export	0,01	-	-	-0,84***	-1,49**	-0,78**	-	-	-0,44	-0,39	-	-
Budapest	-0,19	-	-0,26	-0,20	-0,04	-0,22	-0,37	-	-0,53*	-0,19	0,52	-
Feldolgozóipar	-0,18	-	-0,28	-0,60**	-0,06	-0,76**	-	-	-	-0,35	-0,59	-
Khí-négyzet	15,0**	4,7**	7,8*	27,7***	17,9***	9,9*	8,8*	4,8**	6,6*	12,4*	6,4*	
Nagelkerke	0,080	0,095	0,057	0,144	0,317	0,073	0,048	0,097	0,048	0,066	0,127	N.S
Esetszám	190	50	140	190	50	140	190	50	140	190	50	

\*10 százalékon szignifikáns; \*\*5 százalékon szignifikáns; \*\*\*1 százalékon szignifikáns

„-”, az adott modellből kihagyott változó

„N.S” Nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

nak látják, a nem innovatív budapestiek szignifikánsan nagyobbak mindenkinél. Ugyanakkor a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés terén sokkal jobb helyzetben érzik magukat.

vizsgáltuk, hogy milyen tényezők akadályozzák az innovációt a magyar gazdaságban, s a vállalatok strukturális jellemzői hogyan hatnak a különböző akadályok érzékelésére.

Eredményeink szerint elmozdulás történt az előző felmérésekhez képest, amennyiben most a vállalatok sokkal inkább a tudás és hozzáértés hiányában (innovációs menedzsment gyengesége, megfelelő szakemberek hiánya) látják az innováció akadályait, míg a korábbi felmérésekben inkább külső okokban (állam szerepe, finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés nehézsége) látták. Azonban továbbra is az innovációk magas költsége vezeti a listát, alátámasztva Hölzl & Janger (2014) megállapítását, amely szerint az Európai Unió kevésbé fejlett országaiban a pénzügyi okok sokkal nagyobb akadályai az innovációnak, mint a fejlettebb országokban.

A sikeres innovátorok minden akadályt szignifikánsan kisebbnek tartanak; itt nem közölt számításaink szerint egyik sem érte el esetükben a legalább közepes erősséget, a hármas átlagot. Eredményeink alátámaszthatják a kutatók azon vélekedését, hogy a KIF-adatok alapján végzett elemzések előtt a mintát meg kell tisztítani az innovációban egyáltalán nem érdekelt vállalatoktól. Nálunk nagy valószínűséggel a vállalatok azért nem válaszolták meg ezt a kérdést, mert nem volt releváns számukra, mivel nem folytattak semmilyen innovációs tevékenységet.

Eredményeink szerint az egyes akadályok fontosságának megítélése a vállalati jellemzők szerint változik. Például a nagyvállalatok elsősorban a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférést tartják nehéznek. A fiatalabb vállalatokat a nagyvállalatok erőfölénye akadályozza az új termékekkel való piacra lépésben. A külföldi cégeket, különösen az innovatívokat, a pénzügyi akadályok sokkal kevésbé gátolják, mint a magyar tulajdonúakat. Az exportáló vállalatok sokkal kevésbé érzékelik a vevők innovációk iránti igénytelenségét, mint az elsősorban hazai piacra termelők. A budapesti székhelyű vállalatok leginkább a tudáshiánnyal kapcsolatos akadályokba ütköznek, míg a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés sokkal könnyebb számukra, mint a vidéki vállalatoknak. A szolgáltatási és kereskedelmi szektorokban sokkal nagyobb akadály a vevők új termékek iránti igénytelensége, mint a feldolgozóiparban.

Kutatásunk eredményeinek az innovációpolitikára nézve is lehetnek tanulságai. Az emberi tényezőre vonatkozó mindkét akadály nagyon fontosnak bizonyult, ezen belül a rendelkezésre álló szakképzett munkaerő hiánya rendszerszintű problémája a magyar gazdaságnak. Az oktatási rendszer minőségi fejlesztése, figyelemmel a vállalati igényekre is, orvosolhatja ezt. Az innovációs-menedzsment-képzésnek is nagyobb teret kellene adni a felsőoktatásban és a szakirányú képzésekben. Elsősorban az innovatív kisvállalatok érezték, hogy híján vannak az innováció humán hátterének, emellett a szükséges tudáshoz, információkhoz és az együttműködő partnerekhez való hozzáférés is nagy nehézséget jelentett számukra. Mivel ezek a cégek már jelét adták annak, hogy az innovációt fontos eszköznek tartják a versenyképességben, ezért e problémákra érdemes odafigyelnie az innovációpolitikának. A menedzsment szempontjából pedig a magasan képzett, innovációban jártas szakemberek számának növelésére hívja fel a figyelmet, akik révén sokkal jobban kezelhetőek az innováció akadályai, elsősorban a tudással kapcsolatosak.

A negyedik legkomolyabb akadály a hiányzó vevői fogékonyság volt az új termékek iránt. A keresleti oldalt erősítendő, az új termékek, technológiák fejlesztését megkivánó közbeszerzésnek lehetne nagyobb szerepe ebből a szempontból.

Végül szeretnénk újból hangsúlyozni, hogy a vállalatok szubjektív érzékelése alapján elemeztük az innováció akadályainak fontosságát, azt nem tudjuk pontosan, hogy valójában mely tényezők akadályozták meg, vagy hátráltatták az innovációk bevezetését. Bár a VKK az elmúlt 25 évben számos alkalommal lefolytatta a kérdőíves felmérést, csak nagyon kevés vállalat vett részt ezek többségében, ezért paneladatok nem állnak rendelkezésünkre, így csak egy időszokról kaphatunk képet, az akadályok fontosságának változásait és dinamikáját kevésbé tudtuk bemutatni.

## Felhasznált irodalom

- Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31(1), 1-18. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00110-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00110-X)
- Binz, H. L., & Czarnitzki, D. (2008). *Financial constraints: routine versus cutting edge R&D investment* (ZEW Discussion Papers (No. 08-005)). Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/24675/1/dp08005.pdf>
- Božić, L., & Rajh, E. (2016). The factors constraining innovation performance of SMEs in Croatia. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 314-324. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1168040>
- Csedő Z., Zavarkó M. & Sára Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány*, 49(2), 53-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.06>
- Chikán A., Czakó E., Losonci D., & Kis-Dobronyi B. (szerk.) (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés az 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés\\_2019\\_Versenykepesseg.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf)
- Coad, A., Pellegrino, G., & Savona, M. (2016). Barriers to innovation and firm productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(3), 321-334. <https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076193>
- Coad, A., Segarra, A., & Terule, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387-400. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.015>
- De Fuentes, C., Santiago, F., & Temel, S. (2020). Perception of innovation barriers by successful and unsuccessful innovators in emerging economies. *The Journal of Technology Transfer*, 45(4), 1283-1307. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9706-0>
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 41(2), 482-488. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.008>

- D'Este, P., Rentocchini, F., & Vega-Jurado, J. (2014). The role of human capital in lowering the barriers to engaging in innovation: Evidence from the Spanish Innovation Survey. *Industry and Innovation*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.879252>.
- de-Oliveira, F. & Rodil-Marzábal, Ó. (2019). Structural characteristics and organizational determinants as obstacles to innovation in small developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 306-314. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.021>.
- Dohse, D., & Niebuhr, A. (2018). How different kind of innovations effect exporting. *Economics Letters*, 163, 182-185. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2017.12.017>
- Frederiksen, R. & Lindjberg, L. (2019). *Are innovation barriers really hampering innovation? The ability to recognize barriers as a driver of survival for innovative firms* (Conference paper). DRUID Academy Conference, Aalborg University, Aalborg (Denmark) [https://conference.druid.dk/acc\\_papers/265zqnnlxqbnix8iu67ihzc925ioda.pdf](https://conference.druid.dk/acc_papers/265zqnnlxqbnix8iu67ihzc925ioda.pdf)
- Galia, F., & Legros, D. (2004). Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France. *Research Policy*, 33(8), 1185-1199. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.06.004>
- Galia, F., Mancini, S., & Morandi, V. (2013). *Obstacles to Innovation: What Hampers Innovation in France and Italy?* (Conference paper). DRUID, CBS, Copenhagen (Denmark). [https://conference.druid.dk/acc\\_papers/d7g5i1oflkr49a3tbppo3d3hlleq.pdf](https://conference.druid.dk/acc_papers/d7g5i1oflkr49a3tbppo3d3hlleq.pdf)
- Guarascio, D., Pianta, M. & Bogliacino, F. (2016). Export, R&D and New Products: a model and a test on European industries. *Journal of Evolutionary Economics*, 26(2), 869-905. <https://doi.org/10.1007/s00191-016-0445-9>
- Hadjimonalis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00034-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00034-6)
- Halpern L., & Muraközy B. (2010). Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57(4), 293-317. <https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00169/pdf/01halpern-murakozy.pdf>
- Hartono, A., & Kusumawardhani, R. (2019). Innovation barriers and their impact on innovation: Evidence from Indonesian manufacturing firms. *Global Business Review*, 20(5), 1196-1213. <https://doi.org/10.1177/0972150918801647>
- Hölzl, W., & Janger, J. (2013). Does the analysis of innovation barriers perceived by high growth firms provide information on innovation policy priorities? *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1450-1468. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.010>
- Hölzl, W., & Janger, J. (2014). Distance to the frontier and the perception of innovation barriers across European countries. *Research Policy*, 43(4), 707-725. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.001>
- Iammarino, S., Sanna-Randaccio, F. & Savona, M. (2009). The perception of obstacles to innovation. Foreign multinationals and domestic firms in Italy. *Revue d'économie industrielle*, 125(1), 75-104. <https://doi.org/10.4000/rei.3953>
- Kiss J. (2011). A magyarországi innováció helyzete alulnézetből. *Vezetéstudomány*, 42(6), 40-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.06.04>
- Lim, E. S., & Shyamala, N. (2007) Obstacles to innovation: evidence from Malaysian manufacturing firms (MPRA Paper 18077). München: Munich Personal RePEc Archive. [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/18077/1/Obstacles\\_to\\_Innovation-Evidence\\_from\\_Malaysian\\_Manufacturing\\_Firms.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/18077/1/Obstacles_to_Innovation-Evidence_from_Malaysian_Manufacturing_Firms.pdf)
- Luengo-Valderez, M. J., & Moso-Díez, M. (2017). Interaction between Knowledge Management Activities, Innovation Barriers and Innovation Performance: Spanish High and Medium Technology Firms. *Journal of Knowledge Economy*, 10, 298-317. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0458-0>
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. & Auker, H.v. (2009). Barriers to Innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>
- Mancusi, M. L., & Vezzulli, A. (2010). *R&D, innovation and liquidity constraints* (KITEs Working Papers 030). KITEs, Centre for Knowledge, Internationalization and Technology Studies, Università Bocconi, Milano (Italy). [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Mancusi/publication/241875937\\_RD\\_Innovation\\_and\\_Liquidity\\_Constraints/links/0c96052cfb2cd9f9d6000000/R-D-Innovation-and-Liquidity-Constraints.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Mancusi/publication/241875937_RD_Innovation_and_Liquidity_Constraints/links/0c96052cfb2cd9f9d6000000/R-D-Innovation-and-Liquidity-Constraints.pdf)
- Mohnen, P., & Röller, L. H. (2005). Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*, 49(6), 1431-1450. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2003.12.003>
- Mohnen, P., Palm, F. C., Van Der Loeff, S. S. & Tiwari, A. (2008). Financial constraints and other obstacles: are they a threat to innovation activity? *De Economist*, 156(2), 201-214. <https://doi.org/10.1007/s10645-008-9089-y>
- Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (2019). *Kutatás-fejlesztés és innováció Magyarországon*. <https://www.nkfi.gov.hu>
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (4rd Edition). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pellegrino, G. & Savona, M. (2017). No money, no honey? Financial versus knowledge and demand constraints on innovation. *Research Policy*, 46(2), 510-521. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.001>
- Pellegrino, G. (2018). Barriers to innovation in young and mature firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 181-206. <https://doi.org/10.1007/s00191-017-0538-0>

- Piatier, A. (1984). *Barriers to Innovation*. London: Frances Pinter.
- Piskóti I., Nagy Sz. & Molnár L. (2013). Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje. *Tér-Gazdaság-Ember, 1*(1), 85-102. [http://real.mtak.hu/24569/7/innovacio\\_piaci\\_sikere.pdf](http://real.mtak.hu/24569/7/innovacio_piaci_sikere.pdf)
- Santiago, F., De Fuentes, C., Dutrénitc, G. & Gras, N. (2017). What hinders innovation performance of services and manufacturing firms in Mexico? *Economics of Innovation and New Technology, 26*(3), 247–268 <http://dx.doi.org/10.1080/10438599.2016.1181297>
- Savignac, F. (2008). Impact of financial constraints on innovation: What can be learned from a direct measure? *Economics of Innovation and New Technologies, 17*(6), 553-569. <https://doi.org/10.1080/10438590701538432>
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Harper and Brothers
- Silva, M. J., Leitao, J., & Raposo, M. (2008). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? *International Journal of Business Excellence, 1*(1-2), 92-105. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017568>
- Szabó Zs. R. (2012). Bizonytalanság, stratégia és teljesítmény: Kvalitatív kutatás innovatív kis- és középvállalatok vezetői körében. *Vezetéstudomány, 43*(12), 23-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.12.03>
- Szabó Zs. R., & Csontos R. (2016). Hatékony szervezeti megújulás: a technológiai és menedzsmentinnovációk szerepe. *Vezetéstudomány, 47*(1), 31-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.01.03>
- Tourigny, D. & Le, C. D. (2004). Impediments to innovation faced by Canadian Manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology, 13*(3), 217-250. <https://doi.org/10.1080/10438590410001628387>
- Wimmer Á., & Csesznák A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Budapest: Alinea Kiadó.



# QUO VADIS? – A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK ÖSSZETETT CÉLRENDSZEREINEK ELEMZÉSE

## QUO VADIS? – ANALYSIS OF COMPLEX GOAL SYSTEMS FOR FAMILY BUSINESSES

A cikk célja egy összefoglaló ismeretanyag készítése volt a témában megjelent szakirodalmi áttekintések alapján, valamint a családi vállalkozások szervezeti céljainak modellben történő leírása. A családi vállalkozások céljait a vállalat családi kötődéséből fakadó jellegzetességei teszik különlegessé és heterogénné. Így a gazdasági célok mellett megjelennek a nem gazdasági, vagyis szocioemocionális célok is. A családi vállalkozások céljainak kategorizálásán kívül a tanulmány rendszerezni kívánja azok kialakulását és kialakítását befolyásoló tényezőket és folyamatokat, valamint a lehetséges következményeket. A családi vállalkozások szervezeti céljait leíró modell érthetővé teszi a célokhoz kapcsolódó viszonyokat. E témában, a szerzők tudomása szerint, hazánkban még nem jelent meg publikáció, így arra tesznek kísérletet, hogy javaslataikkal felhívják a figyelmet az ez irányú kutatások szükségességére.

**Kulcsszavak:** szervezeti célok, célrendszer kialakítási modell, céldiverzitás, családi vállalkozás

The article provides a meta review of literature reviews and proposes a model of the organizational goals of family businesses. The goals of family businesses are heterogenous due to corporate characteristics stemming from family ties. In addition to categorising the goals of family businesses, the study seeks to conceptualise the factors and processes that influence their formation and design, as well as their possible consequences. The model describing the organizational goals of family businesses demonstrates the relationships related to the goals, which can further enhance our understanding of the behaviour of family businesses. The suggestions made by the authors of this study, which is groundbreaking in Hungary, attempt to draw attention to the need for research in this area.

**Keywords:** organizational goals, goal-setting model, goal diversity, family business

### Finanszírozás/funding:

A kutatási projektet az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programja és a Budapesti Gazdasági Egyetem között létrejött együttműködési megállapodás (TKP2020-IKA-01) támogatja.

This research was supported by a grant from the Thematic Excellence Programme of the Hungarian Ministry for Innovation and Technology to the Budapest Business School (TKP2020-IKA-01).

### Szerzők/Authors:

Vajdovich Nóra<sup>a</sup> (Nora.Vajdovich.10@uni-bge.hu) PhD-hallgató; Prof. Dr. Heidrich Balázs<sup>a</sup> (heidrich.balazs@uni-bge.hu) egyetemi tanár, rektor

<sup>a</sup> Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 04. 12-én, javítva: 2021. 06. 22-én, elfogadva: 2021. 09. 24-én.

This article was received: 12. 04. 2021, revised: 22. 06. 2021, accepted: 24. 09. 2021.

A vállalatok célrendszerének tanulmányozása a menedzsment-szakirodalom egyik központi kérdése. A vállalkozás céljai befolyással vannak a vállalat viselkedésére, teljesítményére, versenyképességére és fenntarthatóságára is (Aparicio, Basco, Iturralde, & Maseda, 2017). A családi vállalkozások céljainak vizsgálata és megértése különösen nagy jelentőségű, mert a célok határozzák meg a családi vállalat cselekvésre való hajlandóságát (Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018), továbbá hatással vannak a stratégiai döntésekre és a vállalkozás viselkedésére is (Kotlar, Fang, De Massis, & Frattini, 2014).

Az egyik megközelítés alapján Sharma (1997, p. 9) azt a kérdést tette fel, hogy „a cél vajon maga a generációváltás, vagy a generációváltás egy eszköz a cél eléréséhez?” A kérdésre minden családi vállalkozásnak magának kell felelnie. A megválaszoláshoz elengedhetetlen a célok megértése, valamint azt is tudni kell, hogy kik határozzák meg a célokat, és hogy a vállalkozás miért pont azokat a célokat tűzi ki maga elé. Fontos, hogy tisztában legyünk a családi cégek céljainak különbözőségével és azzal a ténnyel is, hogy ezek a célok folyamatosan változnak (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).

A témában megjelent publikációk eltérő módon közelítik meg a családi vállalkozások célrendszereivel kapcsolatos kérdéseket. Egyes szerzők a családi vállalkozások céljait vizsgálják és a célok megértésének fontosságát hangsúlyozzák (Vazquez & Rocha, 2018; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; De Massis, Kotlar, Chua, & Chrisman, 2014), mások a szervezeti célokat állították vizsgálatuk középpontjába (Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018; Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018), szintetizálták és összehasonlították a különböző célok vállalati viselkedésre és teljesítményre gyakorolt hatásait (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012a).

Az eltérő szempontok alapján készült szakirodalmi összefoglalók rendszerezését követően összeállítottunk egy holisztikus szemléleten alapuló, integrált ismeretanyagot. Ebben hiányosságként észleltük a családi vállalkozások célrendszereinek rendszerbe való integrálását. Így cikkünkkel két fő célkitűzést kívánunk megvalósítani: (a) a szerzők által felsorolt célkategóriák összesítése és értelmezése, amivel hozzájárulunk a családi vállalkozások céljait feldolgozó ismeretanyag bővítéséhez, valamint (b) a családi vállalkozások célrendszereire vonatkozó modell leírása. A modell kidolgozásával érthetőbbé és átláthatóbbá válnak a családi vállalkozások céljai egyéni, családi és szervezeti szinten, illetve a célok kialakulásának folyamatai is.

A bemutatott tanulmányok összefoglalják a családi vállalkozások célrendszereire ható meghatározó elemeket, és rávilágítanak dinamikus mivoltukra. A szakirodalomból egyértelműen kitűnik, hogy a célok különösen fontos szerepet játszanak a családi vállalkozások működésében, hiszen hatással vannak azok viselkedésére és teljesítményére is.

Cikkünkben először áttekintjük a feldolgozott publikációk módszertani megközelítéseit és összegezzük a családi vállalkozások szakirodalmi meghatározásait. Ezt követően ismertetjük a családi vállalkozások célrendszereinek jellegzetességeit. Végezetül összegezzük az így kapott eredményeinket, valamint megfogalmazzuk a családi vállalkozások céljainak kérdéskörével kapcsolatban felmerült dilemmákat és lehetséges kutatási irányokat.

### A feldolgozott publikációk módszertani áttekintése és a családi vállalkozások meghatározásai

Tranfield és Smart (2003) szerint a szakirodalmi áttekintés egy kulcsfontosságú folyamat, amely egy adott tudományterület sokféleségének kezelésére alkalmas. A szakirodalom áttekintésének célja az, hogy lehetővé tegye a kutató számára a meglévő ismeretanyag tovább bővítését és további kutatási kérdések feltevését.

Tanulmányunk megírásához a Perényi és Losoncz (2018) által leírt tematikus irodalmi áttekintés módszerét („reviewing review papers”, p. 3) alkalmaztuk, vagyis összegyűjtöttük a témában korábban készült szisztematikus irodalomkutatásról szóló cikkeket, azonosítottuk a legfontosabb témaköröket és kapott eredményeiket, azokat összevetettük és strukturáltuk, majd értékeltük. A szisz-

tematikus szakirodalmi elemzések által összegyűjtött ismeretanyag összevetésével egy „rés” azonosítható (Perényi et al., 2018) amely rés vizsgálatával és értékelésével a tudományterület ismeretanyagának további bővítése érhető el.

Az általunk összesített és tematikusan elemzett szisztematikus szakirodalom-kutatások által feldolgozott cikkek 1992 és 2017 között született publikációkat dolgoztak fel. A vizsgált cikkek száma összesen 232 volt, amelyek közül 189 tekinthető különbözőnek, és mind angol nyelven íródott. A legnépszerűbb folyóiratok, ahol a cikkek jelentős része megjelent, a következők: Family Business Review, Entrepreneurship Theory & Practice, Journal of Small Business Management, Journal of Family Business Strategy, Journal of Family and Economic Issues, valamint a Journal of Family Business Management.

A cikkekben megjelölt keresőszavak a szerzők által azonosított és használt címkék sokféleségét tükrözik: family firm, family business, family enterprise, family ownership, business families, goals, wealth, performance, value, aspiration, reference point, preferences, logics, balanced scorecard (BSC), desires, targets, intentions, goal setting, goal formation, goal selection, goal creation.

### A családi vállalkozások meghatározásai

A vizsgált szisztematikus szakirodalom-kutatásokban a szerzők a családi vállalkozások meghatározására számos definíciót azonosítottak. A családi vállalkozások leírására az egyik legnagyobb hatású koncepciót – háromkör-modell néven – Taiguri és Davis dolgozta ki. Davis a modellt különböző munkatanulmányokban publikálta (Davis, 1982a). A modell először Davis doktori disszertációjában jelent meg 1982-ben (Davis, 1982b), majd a Family Business Review-ban 1992-ben. A családivállalkozás-kutatás e meghatározó publikációjában a Taiguri és Davis azokat a vállalkozásokat tekintik családi vállalkozásnak, ahol: a) a tulajdonjog egy család kezében van, b) a menedzsmentben legalább két családtag dolgozik, és c) vannak nem családtag alkalmazottak is. A legtöbb családi vállalkozás esetében is ez a legalább ötven százalékos családi tulajdon a fő definíciós kritérium, de nagyobb cégek esetében már egyáltalán nem biztos, hogy a család rendelkezik a részvények többségével.

Vazquez és szerzőtársai (2018) tanulmányukban a szakirodalomban talált meghatározások alapján három eltérő megközelítést alkalmazó csoportot azonosítottak. Az első csoportba azok a publikációk tartoznak, amelyek a családi vállalkozás meghatározását a többségi tulajdonnal rendelkezéssel és egy családtag igazgatótanácsban vagy felső vezetésben való részvételéhez kötik. A második csoport ennél szigorúbban határozza meg a családi vállalkozás kritériumait. Ezek szerint a többségi tulajdon mellett szükség van egy családtag örökösre is. A harmadik csoportba azok a kutatások tartoznak, amelyek tágabban értelmezik a családi vállalkozás meghatározását, vagyis vagy a döntéshozói jogok meghatározott százalékához kötik, vagy ahhoz a feltételhez, hogy a családtagok tulajdonolják a szavazati jogra jogosító részvények legalább öt százalékát.

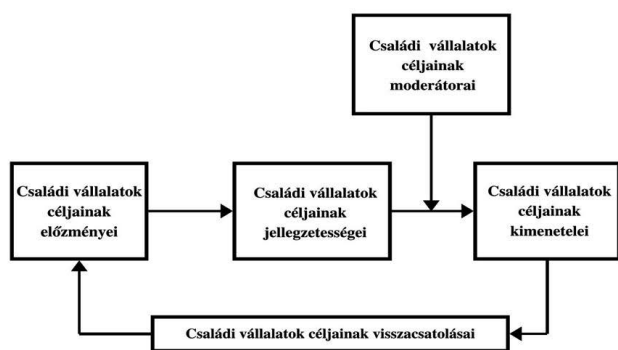
Magyarországon a Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központja 2019-ben ötvenhat fogalom meghatározási kísérlet elemzése alapján fogalmazta meg azt a definíciót (Kása, Radácsi, & Csákné, 2019), amely szerint azok a vállalkozások tekinthetők családi vállalkozásnak, amelyek (1) önmagukat családi vállalkozásnak tartják, és (2) ahol a cég tulajdonrészének legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és (3) a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy (4) a családtagok alkalmazottként vesznek részt a vállalat működésében, vagy (5) a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg. Utóbbi bizonyult az eddigi legszélesebb körű hazai fogalmi kísérletnek.

### A családi vállalkozások célrendszerei

A célokhoz kapcsolódó legfontosabb kutatási témákat öt kategóriára osztják a szerzők. E témakörök áttekintő bemutatására Williams és szerzőtársai (2018) ábráját használjuk (lásd: 1. ábra). A modellben megnevezett öt kategória: a célok előzményei, a célok jellegzetességei, a célok kimenetelével kapcsolatos tényezők, a célok befolyásoló tényezők, valamint a visszacsatolás jellegzetességei. Véleményünk szerint ez az ábra nemcsak az ismertetett témák kategorizálására alkalmas, de remekül összefoglalja a célok kialakulásának alapvető folyamatát is.

1. ábra

#### A családi vállalkozások célrendszeréhez kapcsolódó témák modellje



Forrás: Williams et al. (2018, p. 66)

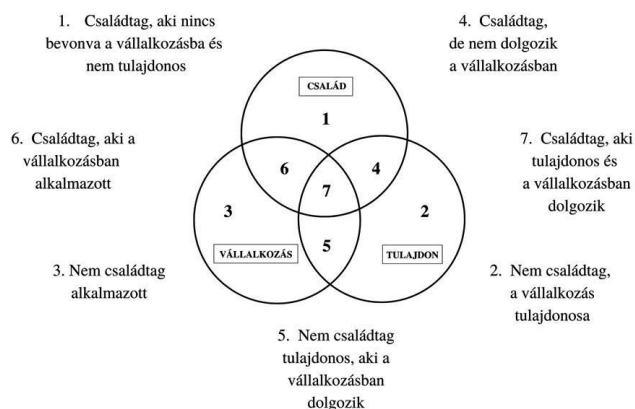
A családi vállalkozások céljai a családi részvétel miatt jelentősen eltérnek a nem családi vállalkozások céljaitól, mert az általános vállalati célok mellett családi célokat is követnek (Basco, 2017). A célok sokaságának oka a család, a tulajdonlás és a vállalkozás, mint a célokat befolyásoló kritériumok együttes jelenléte (Kotlar & De Massis, 2013). A család a cégbeli dominanciájánál fogva tudja befolyásolni a döntéseket és tudja érvényesíteni a saját céljait (Habbershon & Pistrui, 2002). A családok értékrendjének és cégben megélt tapasztalataink eltérő mivoltából fakadóan céljaik is jelentősen különbözhetnek (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013).

A családi vállalkozások céljainak kategorizálása, amint láthattuk, többféleképpen közelíthető meg. Az

egyik megközelítés az alapján különbözteti meg a célokat, hogy azok család- vagy vállalkozásorientáltak-e (Singer & Donoho, 1992)? Tagiuri és Davis (1996) szerint viszont a célok folyamatosan változnak a család és a vállalkozás szükségleteinek megfelelően. A Tagiuri és Davis (1996)-féle eredeti modellekben a családi vállalkozás kettő (család és vállalkozás) vagy három (család, vállalkozás és tulajdonlás) alegységből áll, és az alegységek célrendszeireinek interakciója szerint működik (lásd: 2. ábra).

2. ábra

#### A háromkör-modell



Forrás: Tagiuri & Davis (1992) alapján saját szerkesztés

Pieper és Klein (2007) egy továbbfejlesztett megközelítést alkalmazott: a család, a vállalkozás és a tulajdonlás már ismert alegységeit egy negyedik pillérrel, a menedzsmenttel egészítette ki.

A családi vállalkozások céljainak komplexitását mi sem mutatja jobban, mint hogy a témában a legkorábban, 1992-ben megjelent publikációban a szerzők (Tagiuri & Davis, 1992) a kutatást megalapozó kérdőívükben hetvennégy különböző célt fogalmaztak meg. A célok sokaságán belül is öt kiemelten fontos családi vállalati célt neveztek meg: (1) a cég alkalmazottai boldogok, eredményesek és büszkék legyenek, (2) a tulajdonosok számára a vállalkozás pénzügyi biztonságot és hasznot nyújtson, (3) jó minőségű termékek/szolgáltatásokat fejlesszenek ki, (4) az egyén számára lehetőséget biztosítson a fejlődésre, szociális mobilitásra és önállósodásra, valamint (5) megfelelő szinten legyen a vállalati légkör és a munka biztonsága.

Gersick (1999) állítása szerint viszont a célokhoz kapcsolódó dilemmák inkább a tulajdonosok és a menedzserek között állnak fenn, mint a család és a vállalkozás között.

Egy másik megközelítés szerint családközpontú és vállalkozás-központú családi vállalkozások vannak (Singer et al., 1992, p.41). Míg az első típusba tartozó vállalkozások céljait inkább a családi célok dominálják (például a családtagok alkalmazása vagy a család hírnevének fenntartása), addig a vállalkozás-központú vállalkozások esetében inkább a profit, a növekedés és a piaci részesedés növelése a fontos.

Basco (2017) a családi vállalkozások céljainak mérésére egy saját modellt dolgozott ki (lásd: 1. táblázat). Sze-

rinte a célok két különböző logikát, a családit és az üzletit követik. Kutatásában arra kereste a választ, hogy a két különböző szempont milyen kölcsönhatásban áll egymással. A családi vállalkozás céljait többtényezős fogalomként kezeli, amelyeket gazdasági és társadalmi szempontok alakítanak. Négy szempontot (cél) ötvöznék magukban: a gazdaságit a nem gazdaságival és a családit az üzletivel. Kutatásában a célokat ennek megfelelően különítette el aszerint, hogy egy adott cél kinek a célja. Kutatási modelljét a négy egymással kapcsolatban álló tényező összefüggéseinek vizsgálatára alakította ki.

1. táblázat

**A családi vállalkozások célrendszere**

	Vállalati (üzleti) célok	Családi célok
<b>Gazdasági célok</b>	<b>Vállalati gazdasági célok:</b> pénzügyi és gazdasági célok	<b>Családorientált gazdasági célok:</b> a család biztonsága a család bevétele és anyagi biztonsága áhitott életstílus
<b>Nem gazdasági célok</b>	<b>Vállalati nem gazdasági célok:</b> környezeti fenntarthatóság termék- és szolgáltatásfejlesztés	<b>Családorientált nem gazdasági célok:</b> családi harmónia közösségben kialakított kép (imázs) és hírnév családi örökség

Forrás: Basco (2017, p.32)

A családi vállalkozások gazdasági céljai rendkívül fontosak a vállalat számára, a tulajdonló család számára ugyanakkor gyakran elfogadható egy pénzügyileg kevésbé jó teljesítmény is (Astrachan, 2010). A családi vállalkozások tulajdonosai általában maguk formálják a pénzügyi célokat és ellenőrzik azok megvalósulását. A családi vállalat pénzügyi céljai mellett fontos a személyes és családi jólét megteremtése is, ezért gazdasági-pénzügyi cél lehet az alapító és/vagy tulajdonos hosszú távú bevételének (például nyugdíj), anyagi biztonságának biztosítása.

A családi vállalkozások nem gazdasági céljait a szocioemocionális vagyonnal is azonosíthatjuk (Gomez-Mejia et al., 2007), amelynek megőrzése és gyarapítása a családi vállalat célja is lehet (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). A szocioemocionális vagyon öt dimenzióját a szerzők által javasolt úgynevezett FIBER-skálaként ismert leírás sorolja fel. A skála pontjai a következők: (F) Family control and influence, vagyis a családi ellenőrzés és befolyás, (I) Family members' identification with the firm, vagyis a családtagok céggel való azonosulása, (B) Binding social ties a szociális kötelékekhez kapcsolódik, (E) Emotional Attachment, a családtagok érzelmi kötődése, és (R) Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession, azaz a családi kötelékek dinasztikus öröklés révén történő megújítása. Családorientált nem gazdasági cél lehet például az utódok taníttatása, a család jó hírnevének megőrzése és a család örökségének növelése is.

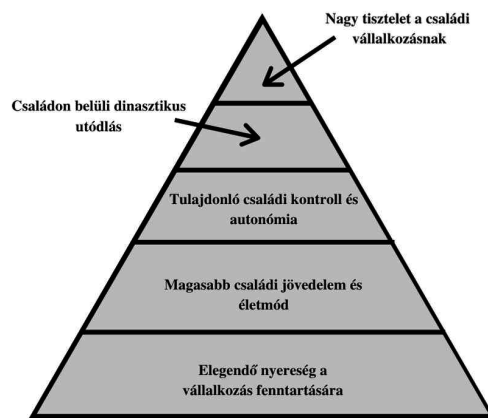
A családi hatás természetesen lehet negatív vagy pozitív is (Miller et al., 2007). A szocioemocionális vagyon elmélete szerint a cégek úgy hozzák meg a döntéseiket, hogy közben szem előtt tartják referenciapontjukat, alapvetéseiket vagy szocioemocionális vagyonukat. Ezek miatt az alapvetések miatt hozhatnak olyan döntéseket is, amelyek üzleti szempontból megkérdőjelezhetők is lehetnek, azonban a családi beágyazódás mértékét és a szocioemocionális vagyon fenn tudják tartani (Gómez-Mejia et al., 2011).

Zellweger és szerzőtársai (2012) a szocioemocionális vagyon kérdéskörét kibővítették azzal a gondolattal, hogy a családi vállalkozásoknak alapvetően két céljuk (nézőpontjuk) van: az első a szocioemocionális vagyon megőrzése, a másik pedig a pénzügyi cél (a pénzügyi gazdagság maximalizálása). Azonban, ha a családi vállalkozásnak prioritálnia kell, e két cél közül gyakran a szocioemocionális vagyon megőrzése bizonyul fontosabbnak.

Williams és szerzőtársai (2019) a tulajdonló család céljainak egy lehetséges, hasznosság alapján felállított hierarchiáját egy modellben ábrázolták (lásd 3. ábra). Simon (1979) kielégítő megoldásra való törekvést leíró teóriája értelmében a résztvevők nem feltétlenül a lehető legjobb eredmény elérésére törekszenek, a kielégítőt is elfogadják. A Kaufman (1990) szerinti megelégedésre való törekvés fogalma a motiváció megfogalmazására is vonatkozhat. Maslow piramisát alapul véve Kaufman (1990) arra jutott, hogy ha az egyén célja elfogadható szinten teljesül, feljebb lép a hierarchiában egy másik cél elérése érdekében. A gondolatot a vállalkozásra vetítve pedig azt állította, hogy amikor a vállalat vezetője elér egy elfogadható profitot, akkor egy szinttel feljebb lép.

3. ábra

**Hipotetikus modell a családi vállalkozás célhierarchiájára Kaufman (1990) megelégedésre való törekvésre vonatkozó javaslata alapján**



Forrás: Williams et al. (2019, p. 396)

A maslow-i *fiziológiai szint*nek felel meg az a szint, ahol a családi vállalkozás egy olyan kielégítő szintű pénzügyi teljesítményt ér el, amely biztosítja a vállalkozás fenntarthatóságát. A *biztonság és védelem* második szintjén a család bevételének megteremtése és vágyott életstílusának megvalósítása áll. A *szerelem és összetartozás* szintjén a családi kontroll és autonómia megteremtése áll a középpontban.



A célok hierarchiájának negyedik szintjén, vagyis a Maslow-féle piramis *elismertség (megbecsülés)* szintjén a családon belüli generációváltás, míg legfelül az *önmegvalósítás* szintjén a családi vállalkozás tisztelete található.

A hipotetizált piramis alján helyezkednek el a gazdasági célok, vagyis a modell értelmében a gazdasági célok teljesülése a nem gazdasági célok kialakulásának feltétele. A piramis alsó két szintjén megjelölt szükségletek feltételezésünk szerint ezt a sorrendet követik, azonban a felsőbb szinteken megjelölt szükségletek nincsenek egymással függő viszonyban.

### A célok kialakításának folyamatai

A célok kialakításának folyamata az egyes családi vállalkozásoknál nagymértékben eltérhet. Az eltérés oka a nemzeti kultúra, a különböző generációk részvétele, a vállalkozás mérete, a család mérete, vagy a szocioemocionális vagyontartalma is lehet (Debicki et al., 2016). A célok kialakításával az egyén (család) céljai szervezeti politikává és tevékenységgé válnak. A célok kialakításának összetett folyamatát a 4. ábra szemlélteti. A folyamatára általánosságban a vállalatok céljainak kialakítására vonatkozik. A modellen a vállalkozások célrendszerének folyamatábrája látható, amely holisztikus szemlélete miatt átfogó képet nyújt a célok megértése érdekében.

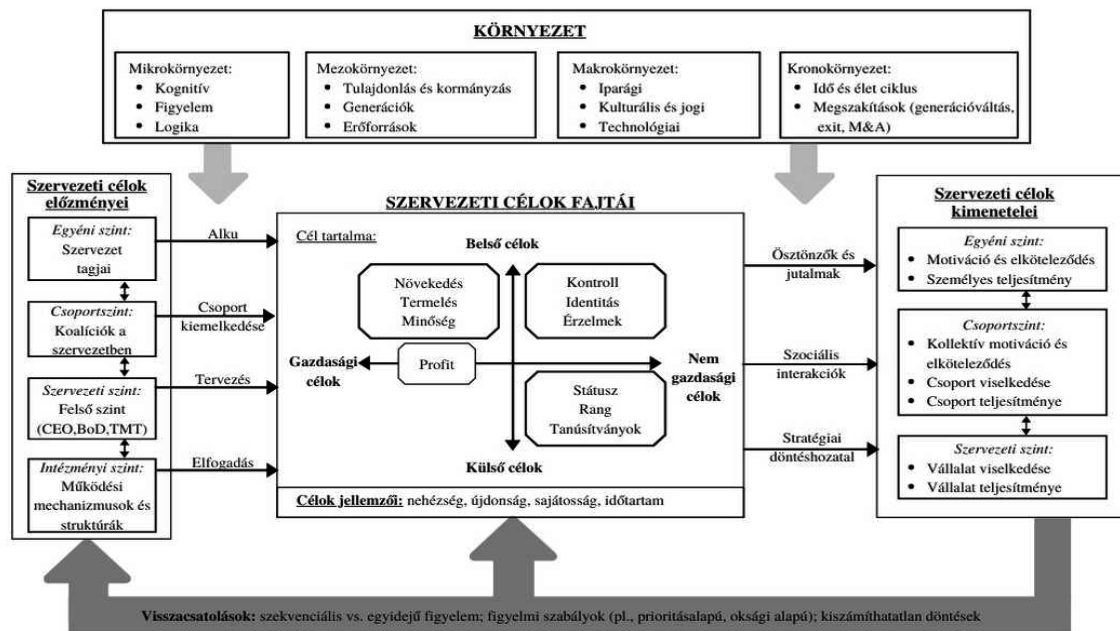
be a célok kialakításának folyamatait és a célok közötti összefüggéseket (7. ábra).

A családi vállalkozások célrendszere egy több szinten kialakuló és működő rendszer. A kiindulási pontok vagy más néven a *célok előzményei* az egyéni, csoport-, szervezeti és intézményi szintek. Családi vállalkozások esetében az egyéni célok alatt nemcsak a szervezet tagjainak, hanem a háromkör-modellből átvett *családi dimenzió* értelmében a család minden egyes tagjának céljai értendők. A tulajdonló család közös családi céljai mellett jelennek meg a *vállalkozás céljai* is. Kotlar és munkatársai (2018) modelljében megjelenő csoport-, szervezeti és intézményi szint szerinti felosztás azért nem kielégítő családi vállalkozások esetében, mert a különböző csoportok tagjai között sok az átfedés.

A *célok jellegzetességeit* illetően a családi és nem családi vállalkozások között a kategorizálást tekintve nincs különbség; vannak gazdasági és nem gazdasági célok, valamint külső és belső célok. A célok tartalmára nézve már vannak eltérések, hiszen a nem családi vállalkozások esetében mind a négy (külső, belső, gazdasági és nem gazdasági) kategória magára a vállalatra vonatkozik. Családi vállalkozások esetében itt jelennek meg a család gazdasági és nem gazdasági céljai is. A nem családi tulajdonú vállalatoknál a gazdasági célok elsősorban a profit maximalizálására irányulnak, míg nem gazdasági cél le-

4. ábra

Szervezeti célok: fajtái, előzményei, kimenetele és környezete



Forrás: Kotlar et al. (2018, p. 6.)

A családi vállalkozások esetében ez a folyamatára még komplexebbé válik, hiszen a célok kialakításának folyamatával kapcsolatban megfogalmazott öt kategória (előzmények, jellegzetességek, kimenetek, moderátorok és visszacsatolások) még egy dimenzióval, a család dimenziójával bővül ki. A szerzők által leírt modell családi vállalkozások egyedi jellegzetességével kiegészítve mutatja

het a napjainkban egyre fontosabbá váló társadalmi felelősségvállalás is. A külső és belső célok, azok forrására irányulnak, amelyek akár még konfliktusban is állhatnak egymással. Külső célok lehetnek például a külső befektetők és érintettek céljai, másodsorban pedig a vállalat belüli vezetők céljai, különösen akkor, ha nem tartoznak a vállalat tulajdonosai közé.

A harmadik modellelem a célok kimenetelét és a célok kedvezményezettjeit írja le. Az output oldalt a nem családi vállalkozások esetében különböző módokon mérhetjük: egyéni, csoport és szervezeti szinten is. Ide tartoznak elsősorban a teljesítmény mérésére szolgáló eszközök, de a viselkedéssel, motivációkkal kapcsolatos értékelő megfontolások is. Családi vállalkozások esetében az előzményekhez hasonlóan megjelenik a család, mint kedvezményezett, mint kimeneteli szint.

A szerzők különösen fontosnak tartották a környezet, mint moderátor hatásainak elemzését. Megkülönböztettek mikro-, mezo-, makro- és kronokörnyezetet, amelyek folyamatosan befolyásolják, hatással vannak a szervezet céljaira. Mikrokörnyezet alatt egyrészt azt a helyi környezetet értik, ahol a döntések születnek, másrészt idetartoznak az egyéni szintű érzékelések, mindazok a tényezők, amelyek egyéni szinten hatnak és alakítják a szervezet céljait. A mezokörnyezet alatt a tulajdonosi viszonyok hatásait, a vezetés különböző jellegzetességeit (pl. életkori sajátosságok) értik, amelyek a szervezetet szervezeti szinten befolyásolják. A makrokörnyezet a vállalat iparágának, kulturális beágyazottságának, jogi környezetének, valamint a rendelkezésre álló technológiáknak a vállalat célrendszerére gyakorolt hatásaira vonatkozik. A kronokörnyezet pedig azokat az időbeli hatásokat foglalja magában, amelyek a vállalatot működése során akár folyamatosan, akár egy bizonyos ponton éri. Ilyenek lehetnek például egy kilépés, de egy generációváltási folyamat is.

A modell utolsó eleme a visszacsatolás, amely folyamatosan, dinamikusan hatással van a célok kiindulási pontjaira, az előzményekre, illetve a társított viselkedésekre is. A visszacsatolások a célok kimenetelétől függenek, amelyek gyakran hierarchikus viszonyban vannak, korrelálnak, de akár szemben is állhatnak egymással, valamint gyakran függenek a döntéshozók által felállított prioritásától is. A kimenetek visszacsatolása követhet soros vagy párhuzamos logikát is.

2. táblázat

**A professzionális és családi szociális interakciók különbségei**

	<b>Professzionális szociális interakciók</b>	<b>Családi szociális interakciók</b>
Környezet	Kizárólag üzleti környezet	Üzlet és környezet
Szerepek	Ütemezett, meghatározott szerepek	Szabálytalan, nem egyértelmű szerepek
Eszközök	Jutalmak, szankciók	Értékek, érzelmek kifejezése
Stabilizálás eszközei	Hivatalos beleegyezés	Társadalmi kontroll

Forrás: Kotlar & De Massis (2013, p. 1272)

A célok sokféleségéből és összetett érdekeltségi viszonyából következik, hogy a kialakításuk folyamatai is nagyon sokfélék lehetnek. Vazquez és Rocha (2018) a családi vállalkozások céljainak kialakítása kapcsán a szakirodalom

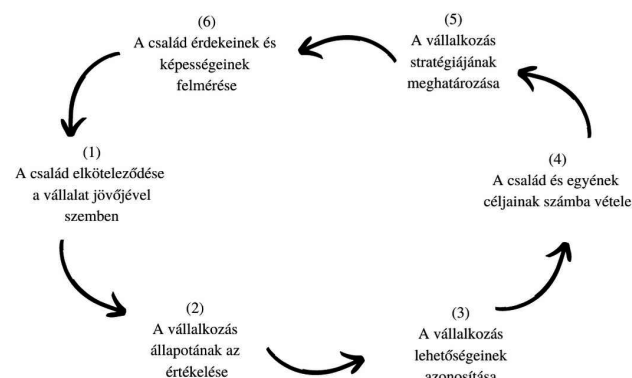
alapján két irányzatot különböztet meg. Az egyik típusban a szerzők az egyértelmű, tiszta célok szükségességére hívják fel a figyelmet (Tagiuri & Davis, 1996), míg a másikban a családhoz kötődő, inkább informális jellegű célkialakítási folyamatokat részletezik.

Kotlar és De Massis (2013) csoportosítása szerint a célok kialakításának folyamata lehet szakmai (üzleti környezetben, üzleti alapokon nyugvó, formális módon), vagy családias (érzelmi, informális) interakciók kapcsán kialakuló és megvalósuló folyamat (lásd: 2. táblázat).

Williams és szerzőtársai (2019) a családi vállalkozások célkitűzéseinek összefoglalásához Harris, Martinez és Ward (1994) modelljére alapozzák (lásd: 5. ábra), amely alapvetően a családi és üzleti tervezés kölcsönös függőségeit mutatja be. A modellben szereplő hat lépés a következő: 1) a család elköteleződése a vállalat jövője iránt, 2) a vállalkozás állapotának értékelése, 3) a vállalkozás lehetőségeinek azonosítása, 4) a család és egyének céljainak számbavétele, 5) a vállalkozás stratégiájának meghatározása, 6) a család érdekeinek és képességeinek felmérése.

5. ábra

**A család és a vállalkozás tervezésének kölcsönös függési modellje**



Forrás: Harris, Martinez & Ward (1994, p. 166)

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a célok kialakítási folyamatának vizsgálatakor nem elégséges a gazdasági és nem gazdasági célok, azok egymásra hatásának, egymással való viszonyának és a teljesítmény méréséhez kapcsolódó elemzésének értelmezése. Elméletük alátámasztására a célok hasznosságának befolyásolásán alapuló algoritmust állítottak fel, amelynek segítségével megérthetjük, hogy a családi cégek milyen módon rangsorolják sajátos, kitűzött céljaikat (lásd: 6. ábra).

Az algoritmus a célok hasznosságából indul ki. A döntéshozók döntést hoznak arról, hogy milyen célokat szeretnének megvalósítani. Minden lehetséges célnak megvan a maga hasznossága vagy értéke azoknak a szempontjából, akikhez az adott cél tartozik. A hasznosság az egyén vagy csoport által a különböző kimenetek között felállított preferenciákat jelenti (Williams et al., 2019). A családi vállalkozás célrendszere olyan célokat is tartalmaz, amelyek a tulajdonló család számára hasznosak.

Az algoritmus a *maximalizálásra törekvő, a kielégítő és az optimalizáló* célkiválasztási módok egymáshoz való viszonyát írja le. A *maximalizáló* vállalatok a döntésük vagy választásuk lehető legjobb kimenetelére törekednek. Azonkívül, hogy a maximalizálásra való törekvés folyamata jelentős szellemi kihívást jelent, komoly pénzügyi és nem pénzügyi erőforrásokat is igényel, ami a családi vállalatok számára nagy terhet jelenthet (Simon, 1979).

A *kielégítő választás* egy elfogadható, de nem optimális megoldást jelent. Optimális választás esetén a vállalat döntéshozói optimalizálják a vállalati célok közötti kölcsönhatásokat, együttesen veszik figyelembe a vállalat által kitűzött célokat, és a kitűzött célok elérése érdekében megkeresik a lehető legjobb eredményt hozó választást (Simon, 1979). A kielégítő stratégia és a stratégiai döntéshozatal között kimutatható pozitív kapcsolat miatt a kielégítő stratégia előnyösebb a vállalkozások számára, mint a maximalizálásra törekvés. Előnye mellett azonban a megelégedésre való törekvés stratégiája csak egyes célokra vonatkozik, és nem a célok közötti kapcsolatokra.

6. ábra

**A célok hasznosságának hatása a családi vállalkozás céljainak kialakulását vizsgáló algoritmusra, illetve azok hierarchikus kapcsolata**



Forrás: Williams et al. (2019, p. 340)

Az *optimalizáló stratégia* a célok közötti interakciókkal kapcsolatos döntések meghozatalában játszik fontos szerepet, tehát például a különböző érintettek eltérő célrendszerének egyesítésekor lehet fontos. Ilyen esetekben a döntéshozó priorizálja a különböző érintettek céljait, és kidolgoz egy olyan célrendszer-kombinációt, amely a legkisebb eltérést mutatja a maximalizált célokhoz képest. Így az optimalizáló stratégia a legjobb eredményt hozó eszköz a családi vállalkozások szempontjából. Kiemelendő a célok hasznossága (értéke) is, vagyis az optimalizálást választó döntéshozók az általuk hasznosabbnak ítélt célokhoz nagyobb erőforrást is rendelnek. Idetartoznak például az érzelmi, nem gazdasági kimenetek (Williams et al., 2019).

A szerzők (Williams et al., 2019) a célok hasznosságát hierarchikus rendbe állították, amelyből látható, hogy a családi vállalkozások számára a leghasznosabb algoritmus az optimalizáló stratégia, illetve az is egyértelmű, hogy a célok hasznossága hatással van a családi vállalkozások célrendszerének kialakítására.

## A célok előzményei

A célok kialakulásának előzményei vonatkozhatnak eseményekre, családi és/vagy vállalati jellegzetességekre, vagy az azokra esetlegesen hatással levő feltételekre. A viselkedélmélet szerint a szervezeti célok az egyes szervezeti tagok, szervezeti egységek vagy társadalmi csoportok céljait tükrözik (Kotlar & De Massis., 2013). Az egyének csoportokba, koalíciókba tömörülnek céljaik elérése érdekében. A szakirodalomban felsorolt előzményeket a folyamatábrán (3. ábra) bemutatott egységeként – egyéni, csoport- (család) és vállalati szinten – vizsgáljuk. A szervezeti céljai a belső érintettek céljaiból alakulnak ki, amelyek a cselekvéseiken keresztül valósulnak meg.

*Egyéni szinten* az alapító hatása különösen fontos, és egyedi befolyásoló tényező a családi vállalkozások céljai kapcsán. Az alapító gyakran egyben a vállalkozás és a család vezetője is. Főleg kisebb családi cégek esetében a vállalat céljai és értékrendszere gyakran egybeesik az alapító céljaival és értékeivel.

A család tagjai egyéni szinten is hatással vannak a célok kialakítására az egyén vállalkozáshoz kapcsolódó erejének függvényében. Az egyén céljai nem ugyanazok, mint a családi vállalat céljai, de nem is függetlenek azoktól.

Az egyik legfontosabb befolyásoló tényező maga a vállalkozást tulajdonló család. Nagyon sok esetben a vállalkozás többségi tulajdonosa egy család, amelynek kognitív, strukturális és érzelmi kötődései befolyással vannak a vállalkozásra (Basco, 2014).

*Családi szintű* előzménynek tekinthető a család története és kultúrája, amely referenciapontként szolgálhat a célok előzményeinek tekintetében (Zellweger et al., 2013).

A családi szintű célok előzményei közé tartoznak a szocioemocionális vagyoni elemei, a szervezeti identitás, valamint a családon belüli generációváltás szándéka is, mert általuk a család megpróbálja megerősíteni a vállalkozás identitását (Zellweger et al., 2013).

Egy hazai felmérés szerint (Wiesz & Drótos, 2018) a generációváltás szándéka összefüggést mutat a család és a vállalat közötti határok milyenségével. A jobb gazdasági teljesítménnyel rendelkező hazai családi vállalkozások nyitottabbak a család és vállalkozás két alrendszerének pontosabb szabályozására, illetve a két fél megfelelő együttműködésére is.

*Szervezeti szinten* a nemzeti kultúra, az etnikai identitás és az intézményi beágyazottság is szerepet játszhat a célok kialakításakor. Intézményi szinten a célok kialakításának előfeltételei a környező gazdasági feltételek és struktúrák. Szintén a szervezeti szintű előzményekhez tartozik a vállalat életkora, mérete (Short & Palmer, 2003), erőforrásai (Audia & Greve, 2006), gazdasági állapota, tulajdonosi viszonyai, kormányzása, az iparág, amelyben működik és a piaci helyzet. Miller, Burke és Glick (1998) az ügyvezető igazgató, az igazgatótanács és a felső vezetés szerepének fontosságát hangsúlyozták. A szervezeten belüli különböző koalíciók a hatalmuk, befolyásuk, legitimitásuk, az egymáshoz és a vállalathoz való viszonyuk szerint és mértékben alakítják a célokat.

A célok előzményei

	Williams et al. (2018)	Williams et al. (2019)
<b>Egyéni szint</b>	az alapító hatása és vezetése az egyes családtagok szerepe	tudástranszfer a családtagok között
<b>Családi szint</b>	családi jelenlét a család története és kultúrája szocioemocionális vagyoni szervezeti identitás a családon belüli generációváltás szándéka	a családi kapcsolatok típusai a tulajdonos család életcéljai a szocioemocionális vagyoni megőrzésének vágya az utódlás folyamata az anyagi jólét nemzedékeken át történő megőrzése a generációk közötti különbségek a család által a vállalkozás iránt érzett ügynök- vagy gondnokság-szemlélet a család képessége és hajlandósága a célokkal kapcsolatos döntésekben való részvétellel
<b>Vállalati szint</b>	nemzeti kultúra és etnikai identitás intézményi beágyazottság	a múltbeli finansiális teljesítménnyel való elégedettség külsőtőke-finanszírozás

Forrás: saját szerkesztés

**A célok jellegzetességei**

A vizsgált tanulmányok egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások céljai összetettebbek, mint a nem családi vállalkozásoké. Az egyik legfontosabb jellegzetesség a pénzügyi vagy nem pénzügyi megkülönböztetés. Míg az első csoportba a profit maximalizálása tartozik, a másodikba a piaci részesedés és a piaci státusz növelése. Fontos megjegyezni, hogy a felsorolt célok vállalatorientáltak. Véleményünk szerint családi vállalkozások esetében ezért a korábban említett Basco-féle (2017) felosztás (lásd: 1. ábra) használata áttekinthetőbb és jobban értelmezhető keretet ad, mivel a gazdasági és nem gazdasági célokat tovább bontotta vállalat- és családoorientált célokra.

Más megközelítésben a célok lehetnek külső vagy belső célok. Ezek a dimenziók a célok forrásaihoz kapcsolódnak (Kotlar et al., 2018). A belső célok a szervezeten belüli koalíciók érdekeit tükrözik, míg a külső vagy intézményi célok alatt a vállalkozáson kívüli különböző intézmények, például vevők vagy szabályozó testületek vállalattal kapcsolatos céljait értjük.

A vonatkozó szakirodalom a célokkal kapcsolatban néhány további jellegzetességre mutat rá. Idetartozik a célkitűzés-elmélet (Locke & Latham, 2006), a feszített (stretch) célok jellegzetességei (Gary et al., 2017), az explicit vagy látens célok jellegzetességei, valamint a célok

időbeliségéhez kapcsolódó attribútumok (Loewenstein & Thaler, 1989).

A másik megközelítés az, ha a családi vállalkozások és a nem családi tulajdonú vállalatok céljainak jellegzetességeit hasonlítjuk össze. A szerzők két olyan szempontot neveztek meg, amelyek tekintetében a családi vállalkozások eltérnek az általános vállalati céloktól. Az első a célok mennyiségére, a második a célok heterogenitására vonatkozik. Minél több koalíció működik egy vállalatban, annál több cél keletkezik (Cyert, Feigenbaum, & March, 2007). A család jelenléte egy újabb koalíció a vállalkozásban (Tagiuri et al., 1996), valamint a családnak több nem gazdasági célja is valószínűsíthető (Sharma et al., 1997), így a családi vállalkozások céljainak száma valószínűleg több a nem családi vállalkozásokkal összehasonlítva.

A tulajdonló család sajátos normákkal és értékrendszerrel rendelkezik és a vállalkozás működésére különböző mértékű befolyással bíró családtagoknak egyedi céljaik vannak, amelyek a vállalati célokban is kifejeződnek. Így a család a vállalkozás nem homogén alkotóeleme, ami a célok heterogenitásához vezet (Kotlar et al., 2013). A célok sokaságát tovább növeli a döntéshozatalban részt vevő különböző generációk magasabb száma is (Williams et al., 2019).

A publikációkban talált célok jellegzetességei

Williams et al. (2018)	Vazquez et al. (2018)	Kotlar et al. (2018)
a célok mennyisége	a célok sokfélesége	multidimenzionális
a célok heterogenitása	pénzügyi vs. nem pénzügyi külső vs. belső gazdasági vs. nem gazdasági családtámogatás-orientált vs. gazdaságilag orientált	pénzügyi vs. nem pénzügyi külső vs. belső dinamikus operatív

Forrás: saját szerkesztés



### A célok kedvezményezettjei

A célok kedvezményezettjeinek fontosságával több szerző is foglalkozik (lásd: 5. táblázat). A célok kedvezményezettjei alatt azokat értjük, akik hasznot húznak a megvalósult célokból (Kotlar et al., 2013).

Kotlar és szerzőtársainak (2018) javaslata szerint a szervezeti célok kimenetelét több szinten – egyéni, csoport- és vállalati – is elemezni kell.

A célok kimenetelének további osztályozása lehet annak megállapítása, hogy azok a családhoz köthetők, vagy sem (Sharma et al., 1997). A családi vállalkozásokat megkülönböztető egyedi jellegzetesség a család hangsúlyos jelenléte, ezáltal a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos célok sokasága a célok kimenetelének komplexitását növeli, főleg akkor, ha több generáció is jelen van (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Yu és szerzőtársai (2012) öt különböző típusú kimenetelt azonosítottak a cikkükben: 1) a családtagok közötti kapcsolatokra, vagyis a családtagok közötti családi kapcsolatokra, konfliktusokra, vagy a családi cél sikere és a családi funkcionalitás közötti pozitív kapcsolatra vonatkozóak, 2) a szocioemocionális vagyonra, vagy annak generálására és sikeres megőrzésére vonatkozóak, 3) kormányzásra vonatkozóak, 4) menedzsmentre vonatkozóak, 5) stratégiára vonatkozóak.

### A célok kimenetelét befolyásoló tényezők (moderátorok)

A publikációkban talált befolyásoló tényezők vagy moderátorok (lásd: 6. táblázat) ismertetésére a Kotlar és munkatársai (2018) által leírt modell (lásd: 3. ábra) keretrendszerét használjuk. Ebbe a keretbe integráltuk a többi szerző

5. táblázat

#### A publikációkban talált célok kedvezményezettjei

	Williams et al. (2018)	Vazquez et al. (2018)	Kotlar et al. (2018)
<b>Egyéni szint</b>	családtag	családtag	egyéni szint
		nem családtag menedzserek	
		külső befektetők	
		tulajdonos/menedzser	
		szaktanácsadók	
		alkalmazottak	
		nem családtag igazgatók	
		nem családtagok	
<b>Családi szint</b>	kapcsolati kimenetek	család, mint csoport	csoportszint
	szocioemocionális vagyoni kimenetek	családi vs. nem családi	
<b>Vállalati szint</b>	menedzsment kimenetek	vállalat	szervezeti szint
	stratégiai kimenetek	külső érintettek, például környezet vagy társadalom	
	kormányzási kimenetek		

Forrás: saját szerkesztés

6. táblázat

#### A publikációkban talált célok kimenetelét befolyásoló tényezők

Williams et al. (2018)	Williams et al. (2019)	Kotlar et al. (2018)
az alapító központi szerepe családtagok a vezetésben generációváltás	a család szerepe menedzsment más érintett csoportok nem családtag a vezetésben	mikrokörnyezet mezokörnyezet makrokörnyezet kronokörnyezet

Forrás: saját szerkesztés

Zellweger és Nason (2008) a célok kedvezményezettjei kapcsán az érintetteket négy csoportba osztották: tulajdonos/menedzser, család, vállalat és társadalom. A nem családtag érintetteket is külön azonosították és csoportosították: 1) nem családtagok, 2) befektetők, 3) alkalmazottak, valamint 4) nem családtag igazgatók és tanácsadók. Néhány szerző a külső érintettek közé sorolta a környezetet (Berrone et al., 2010) és a társadalmi környezetet.

által felsorolt tényezőket, így a környezet, mint moderátor négy kategóriára bontható: mikro-, mezo-, makro-, kronokörnyezet.

Az első a *mikrokörnyezet*, amelyben az egyén kognitív, figyelmi és logikai jellegzetességei állnak a középpontban (Locke, 2000), és ezek alakítják és befolyásolják a szervezeti célokat, továbbá beépülnek azokba. Családi vállalkozások esetében a háromkör-modellben szereplő valamenyny egyén céljai – beleértve a családtagokat és a vállalattal

valamilyen kapcsolatban álló nem családtagokat is –, illetve azok céljai befolyásolják a családi vállalat céljait. Az alapítónak kiemelkedő szerepe van családi vállalkozások esetén. Amennyiben az alapító megérti a vállalati célokat, és elköteleződik azok iránt, erősítheti a vállalkozásban részt vevő család- és nem családtagok célok iránti elköteleződését (Kelly & Amburgey, 1991). Azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol az alapító központi szerepet tölt be, negatív hatással is lehet a célok megvalósulására, ugyanakkor szerepénél fogva következetesen össze is hangolhatja a család és a vállalat céljait (Heidrich, Németh, & Chandler, 2016).

A második kategóriába tartoznak a *mezokörnyezet* hatásai, vagyis a szervezetre ható környezeti hatások. Ide tartoznak a tulajdonlással, a vállalkozásműködéssel, a vezetéssel és az erőforrásokkal kapcsolatos hatások, valamint a család, mint koalíció állandó változásban lévő moderáló tényező. A tulajdonlásban megjelennek a családon belüli és kívüli tulajdonlással kapcsolatban bekövetkezett változások, a generációs különbségek, valamint az örökösödés esetleges moderáló hatásai is. A mezokörnyezet kapcsán fontos megemlíteni a nem családtag vezetők szerepét, akiknek nem minden esetben áll érdekében a család nem gazdasági céljainak támogatása. Ilyen esetben a menedzsmentben a család részvételi arányának növelése segítheti, pozitívan moderálhatja a család nem pénzügyi céljainak megvalósulását (Chrisman et al., 2012a).

A harmadik kontextuális moderátorok körébe a vállalat külső (*makro-*) környezete, vagyis a szektor, a kulturális, jogi és technológiai környezet tartozik.

A negyedik csoportba, az időbeli (*krono-*) hatások körébe különböző időpontokban vagy akár egy bizonyos időpontban megtörtént, családot érintő események tartoznak. Családi vállalkozás esetében ilyen – kiemelt jelentőségű – esemény lehet a generációváltás. A családi vállalkozásokban a generációváltás a kizárólag az ilyen vállalkozásokat érintő, nélkülözhetetlen folyamat, emiatt a célrendszer moderátorként is külön szükséges róla beszélni (Makó, Csizmadia, & Heidrich, 2016). A generációváltás szándéka moderátorként (mikrokörnyezet) az átadó és átvevő generáció egyedi céljaként, mezokörnyezetben a család céljaként, a harmadik szinten pedig a kulturális környezet (makrokörnyezet) részeként jelenik meg. Például a nagy hatalmi távolságú kultúrákban (Hofstede, 2011) a társadalmi normák szerint a következő generációnak tisztelnie illik az elődei eredményeit, többek között a családi cég átvételekor is (Zellweger et al., 2012). A negyedik szinten a generációváltás „eseménye” egy időszínen meghatározható moderátorként (kronokörnyezet) a célok kialakítására és kimenetelére is hatással van.

### A célok egymáshoz való viszonya: visszacsatolások, interakciók és konfliktusok

Empirikus kutatások alapján kijelenthető, hogy a célok visszacsatolásai az erőforrások elosztását, továbbá az egyének és csoportok céljait is befolyásolják (DeShon et al., 2004), valamint hatással vannak a célok kialakítására és megvalósulására.

Williams és szerzőtársai (2018) négy elemet azonosítottak, amelyek hatással lehetnek a visszacsatolásokra (feedback loops). Ezek a következők: (1) *kommunikáció és interakció*, (2) *konfliktus*, (3) *hírnév a közösségben* és a (4) *balanced scorecard rendszerek* használata.

A célokról történő *kommunikáció* – vagyis, hogy mik a vállalat céljai és miért azok – fontos az egyes érintettek megértése és ezáltal a célok iránti elköteleződésük szempontjából (Levenburg, 2002). A célok beteljesüléséről szóló információ átadása (*interakció*) a vállalkozás gyorsabb növekedését segíti elő (Upton, Teal, & Felan, 2001).

A családi vállalkozásokban a párhuzamosan a pénzürt, időért és célokért is „versenyben álló” dimenziókból fakadó *konfliktusok* a célok visszacsatolásakor is felbukkanhatnak. Ezek megnyilvánulhatnak a családtagok kompenzációs egyenlőtlenségeiben, a család és vállalkozás közötti egyensúly felbomlásában, vagy a családon belüli generációváltás kapcsán is (Williams et al., 2018). A destruktív konfliktusok csökkenthetik az elégedettséget és a vállalati teljesítményt (Kellermanns & Eddleston, 2004).

A családi vállalkozások számára fontos a *hírnév*, a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos célok teljesülésének egyfajta visszacsatolása. Az identitáshoz kapcsolódó pozitív visszacsatolás erősítheti a hírnév növelésének igényét (Zellweger et al., 2013), a családon belüli generációváltás vágját, de a családon belüli tulajdon és/vagy vezetés céljait is (Zellweger et al., 2013).

A szerzők (Williams, 2018) által azonosított ötödik elem a *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) használata; e mérési keretrendszer segítségével a családi vállalkozások mind a pénzügyi, mind a nem pénzügyi céljaik teljesüléséről visszajelzést kaphatnak.

Chrisman és Patel (2012b) szerint az egyéni szinten való mérés helyett érdemes az adott családi vállalat teljes célrendszerét egy egységként kezelni. Erre az egyik legalkalmasabb eszköznek a BSC keretrendszerét (Kaplan et al., 1996) tartották. Ebben a pénzügyi mutatók mellett három másik perspektíva, a vevői nézőpont, a működési folyamatok nézőpontja és a tanulás-fejlődés nézőpontja is megjelenik. Craig és Moores (2005) ezt kiegészítette a családi vállalkozások esetében elengedhetetlen családiaság (familiness) dimenziójával (lásd: 7. táblázat). Ennek megfelelően a családi vállalkozások célrendszerében a nem gazdasági célok kiegészíthetik a gazdasági célokat, valamint a családi és vállalati célok összehasonlítása jobb eredményeket hozhat (Craig & Moores, 2010).

Williams és szerzőtársai (2019) szerint a Zellweger és Nason (2008) által kialakított, a teljesítményekre vonatkozó négyes tipológia a célok egymáshoz való viszonyának megértésére is alkalmas. Ennek megfelelően a célok közötti viszony lehet *helyettesítő*, továbbá a célok lehetnek egymással *átfedésben*, *ok-okozati összefüggésben* vagy *szinergiában*. Az első esetben, vagyis amikor a célok között trade-off valósul meg, az egyik cél csak a másik kárára teljesülhet. Azokban az esetekben például, amikor a különböző érintett csoportok egyszerre részesülnek a gazdasági és nem gazdasági célok előnyeiből, a célok átfedésben vannak egymással (Williams et al., 2019). Ok-okozati célviszony esetén az egyik cél kiváltja a másikat, míg

A családiasságot megjelenítő BSC-perspektívák

BSC nézőpontok	Vállalati	Családiasság
Pénzügyi nézőpont céljai	– árbevétel-növekedés – termelékenység javítása	– az átadó generáció felkészítése – folyamatos innováció a jövő generáció érdeklődésének felkeltésére a vállalkozásba belépésük érdekében
Vevői nézőpont céljai	– kiváló működés – ismertség növelése – piaci pozíció megerősítése	– a család nevének ismerete – a család használata marketingkezdemenyyezésekben – minőség, amely tükrözi a családi márka imázsát
Belső folyamatok nézőpontjának céljai	– ösztönző innováció – vevőérték növelése – kiváló működés – társadalmi felelősségvállalás	– a jövő generációi számára hasznos technológiába való beruházás – olyan szakmai feladatok, amelyek vonzzák a legjobb családtagokat és nem családtagokat is – jótékonyági kezdeményezések
Tanulás-fejlődés nézőpontjának céljai	– munkatársak képzése – technológia – jó vállalati légkör kialakítása	– karrierlehetőségek biztosítása a családtagok számára – a vállalkozásban való részvétel kiváltsága – a családtagok részéről kezdeményezett vállalkozások ösztönzése és támogatása

Forrás: Craig & Moores (2005, p. 119)

szinergikus kapcsolat akkor áll fenn, ha a célok összekapcsolódva, ugyanabban az irányban hatva erősítik egymást.

Williams (2019) a családi és vállalati célok egymással szemben álló viszonyát emeli ki. A családi vállalkozások esetében annak az esélye, hogy a célok egymással ellentétben állnak, potenciálisan nagyobb a család és vállalkozás ellentétes céljai miatt (Williams et al., 2019). A családnak és más érintetteknek, a nem családtag tulajdonosoknak és a családtag tulajdonosoknak, a vezetői szerepet betöltő családtagoknak és nem családtagoknak, de a tulajdonló családtagoknak is lehetnek eltérő egyéni céljaik

### A célok elméleti háttér szerinti osztályozása

A családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomban is megfigyelhető, hogy a kutatók szívesen alkalmaznak más tudományterületekről (például pszichológia és szociológia) átvett elméleteket (Whetten, Felin, & King, 2009). Vazquez (2018) azonban a különböző elméletek szintézisének hiányát emelte ki, valamint arra bátorította a családívállalkozás-kutatókat, hogy további saját elméletekkel gazdagítsák a kutatási területet.

A kutatók legtöbbször a szocioemocionális vagyona és az ügynökelméletre támaszkodtak, de az erőforrás-alapú megközelítést, a stakeholder elméletet, a gondnokságelméletet, valamint a viselkedélméleteket is gyakran felhasználták a családi vállalkozások kulcsterületeinek – generációváltás, kormányzás, nemzetközi piacra lépés vagy teljesítmény – értelmezéséhez (Vazquez et al., 2018).

A család és a nem gazdasági családi célok közötti összefüggések megértése céljából jött létre a *szocioemocionális vagyona elméleti modellje* (Gomez-Meija et al., 2007). Az elmélet arra alapoz (Makó, Csizmadia & Heidrich et al., 2016), hogy a cégek az értékrendjük, az alapvetéseik és társadalmi beágyazottságuk, szem előtt tartásával hozzák meg a döntéseket. Ezek miatt az alapvetések miatt akár olyan döntések is szülehetnek, amelyek bár üzleti szempontból kritikusnak számítanak, de fenntartják

a családi beágyazódás mértékét és a szocioemocionális vagyont. A szocioemocionális vagyona elmélete a megbízó-ügynök elmélet, a viselkedésalapú ügynökelmélet és a kilátásemélet (prospect theory) bizonyos elemeit integrálja magába (Kahneman & Tversky, 1979). Ezek közül a legutóbbi azon a felfogáson alapszik, hogy a cégek a vezetők referenciapontjai alapján hozzák meg döntéseiket, oly módon, hogy érzelmi beágyazottságuk megmaradhasson (Vazquez et al., 2018).

A *kilátásemélet* azt feltételezi, hogy az emberek a veszteséget és a nyereséget másképp értékelik, vagyis az egyének a különböző helyzeteket nem azok abszolút hasznossága alapján ítélik meg, hanem a referenciapontjukhoz viszonyítanak mindent (Kahneman et al., 1979). Így a szocioemocionális vagyona olyan referenciaponttá válik, amely nem a pénzügyi logikát követi (Zellweger et al., 2012).

Az *ügynökelmélet*ben a két fél a megbízó és az ügynök; a megbízó feladatot delegál az ügynöknek, aki azt szerződéses keretek között végzi el. A modellben fontos szempont, hogy mindkét fél célja különböző, ez pedig az egyéni haszon maximalizálását feltételezi, ugyanakkor a felek érdekei és kockázatviselési képessége is különböző. Családi vállalkozások esetében ilyen ügynökkonfliktusok a családtag és nem családtag tulajdonosok között alakulhatnak ki az erőforrások felhasználásának kérdésében vagy kormányzási kérdésekben (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

A megbízó-ügynök elmélet ellenpontjának tekinthető *gondnokságelmélet*ben megfogalmazottak szerint a vezetőknek kell a tulajdonos igazgatók céljaihoz igazodniuk.

A *stakeholderelmélet* (Freeman, 1994) lényege az érintettek érdekeinek figyelembevétele, eszerint a vállalat érintettjei hozzájárulhatnak a vállalat sikeréhez. Az elmélet alapján az érintettek nemcsak a nyereség mentén kapcsolódhatnak a vállalathoz, de összhangba tudják hozni egymással a gazdasági és nem gazdasági szempontokat is.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a családi vállalkozások egyedi, nehezen utánozható erőforrásokkal, egyedi versenyelőnyökkel rendelkeznek, amelyeknek köszönhetően versenyelőnyhöz juthatnak. A családi tulajdonú cégek másik fontos sajátossága a nem anyagi természetű, a konkurencia által nem reprodukálható erőforrások megteremtéséhez kapcsolódik. Ilyen erőforrások lehetnek a vállalat tulajdonát képező egyedi képességek és tudás. Idetartoznak a személyes kapcsolatokhoz tartozó erőforrások, a családi vállalkozás azon képessége és akarata, hogy a pénzügyi erőforrásokat hosszú időn át meg lehessen őrizni, továbbá a családtagok személyes hozzájárulása is.

### Következtetések, javaslatok

A családi vállalkozások céljaival számos tanulmány foglalkozik és témájukat tekintve rendkívül különbözőek. A szakirodalom részét képező szisztematikus irodalom áttekintés típusú tanulmányok elemzése és a legfőbb témák kategorizálása lehetőséget teremtett a szerzőknek a családi vállalat céljaival kapcsolatos holisztikus szemlélet kialakítására. A feldolgozott szakirodalmi összefoglalókban fontos szempont volt a célok alaposabb megismerése, amely révén érthetőbbé válhat a családi vállalkozások viselkedésének megértése, valamint a teljesítményükkel való összefüggések keresése is.

Elemzésünk során hét csoportot (lásd: 8. táblázat) határoztunk meg, amelyek hatással lehetnek a családi vállalkozások viselkedésére, teljesítményére és hosszú távú fenntarthatóságára. A hét kategória a célok kialakításának folyamatai, a célok előzményei, a célok jellegzetességeit, a célok kedvezményezettjei, a célok kimenetelét befolyásoló tényezők, a célok egymáshoz való viszonyai (visszacsatolások, interakciók és konfliktusok), valamint az elméleti hátterek szerinti osztályozás.

8. táblázat

### A szakirodalomban azonosított célokkal kapcsolatos főbb témák

1. Célok kialakításának folyamatai
2. Célok előzményei
3. Célok jellegzetességei, diverzifikációja
4. Célok kedvezményezettjei és érintettjei
5. Célok kimenetelét befolyásoló tényezők (moderátorok)
6. A célok egymáshoz való viszonya: visszacsatolások, interakciók és konfliktusok
7. Célok elméleti háttér szerinti osztályozása

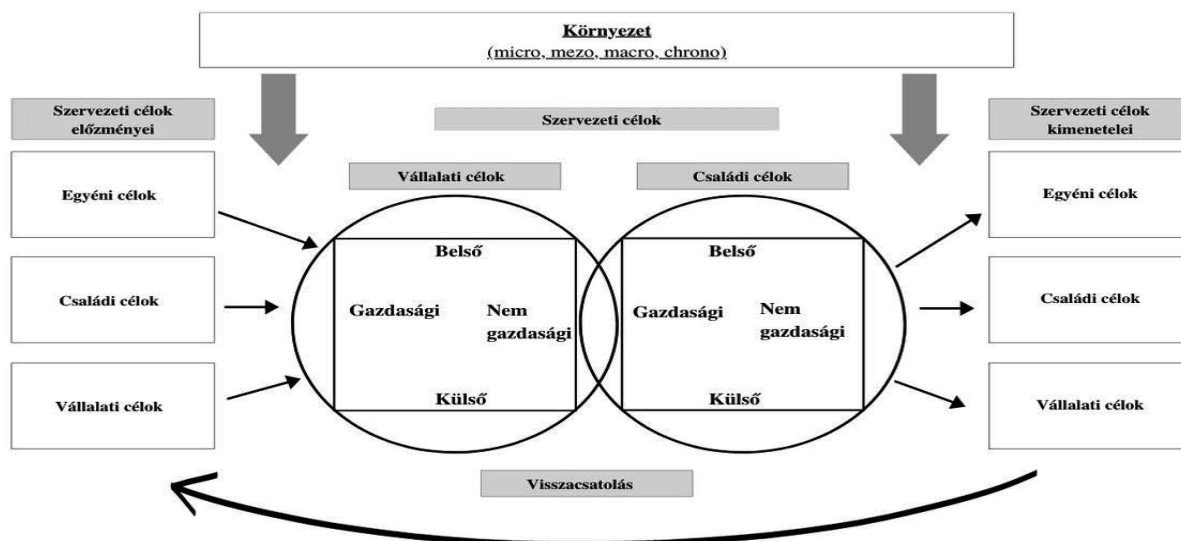
Forrás: saját szerkesztés

A hét fő kategória, illetve a célok egymáshoz való viszonyának bemutatására szolgáló, általunk megalkotott modell (lásd: 7. ábra) a családi vállalkozások célrendszerét, a célok kialakításának folyamatait és a célok közötti összefüggéseket szemlélteti.

A modell alapján érthetővé válik, hogy a gazdasági és nem gazdasági célok egymáshoz való viszonyának feltérképezése nélkülözhetetlen a családi vállalkozások működésének értelmezéséhez. A családi vállalkozások teljesítményét gyakran csak gazdasági teljesítményük alapján mérik, esetükben azonban nem csupán a gazdasági teljesítmény mérőszámai a mérvadók. Astrachan (2010) szerint a családi vállalkozások maguk határozzák meg saját jellegzetes teljesítménymutatóikat és céljaikat, vagyis a pénzügyi célok mellett a család gazdasági és nem gazdasági céljai is megjelennek, amelyek gazdasági teljesítménymutatókkal nem mérhetők. Azok a cégek tudnak sikeresen működni és hosszú távon fennmaradni, amelyekben a tulajdonló család és a vállalkozás között harmónia (Noszkay, 2017) alakul ki az értékrend és célok tekintetében.

7. ábra

### A családi vállalkozások szervezeti céljainak holisztikus modellje



Forrás: saját szerkesztés



Modellünkben az is megfigyelhető, hogy az egyének céljai hogyan válnak vállalati célokká. Az egyéni célok fontossága kiemelkedő a családi vállalkozások esetében, hiszen a vállalkozás dolgozóin kívül a család különböző tagjainak céljai is megjelenhetnek a vállalati célok között. Különösen domináns az alapító szerepe ezekben a vállalkozásokban (Heidrich, Chandler, & Németh, 2018) a célok kialakítása és fontossági sorrendjének meghatározása szempontjából. Szintén kiemelendő a családi alrendszer egysége is, amely együttesen hat, és befolyásolja a vállalkozás működését (Csákné, Kása, & Radácsi, 2018), így a célrendszerét is. Az általunk megalkotott modell érthetővé teszi a célok egymáshoz való viszonyát, illetve azt, hogy bizonyos célok miért válhatnak fontosabbá az adott vállalkozás számára.

A modellből kiindulva hazánkban is érdemes további kutatásokat folytatni a családi vállalkozások céljainak megértése érdekében. A hazai családi vállalkozások esetében más motivációk és célok figyelhetők meg például a családtagok bevonásával kapcsolatban, mint a más fejlődési pályát bejáró országokban (Bogdány, Szépfalvi, & Balogh, 2019). Ezek a célok a különböző iparágakban tevékenykedő, különböző méretű, különböző korú és különböző tulajdonosi összetételű cégek esetén nagyban eltérhetnek. Fontos megvizsgálni, hogy a rendelkezésükre álló erőforrások mikor és milyen okból válnak erőforrássá vagy akadállyá a vállalat hosszú távú sikeres működését tekintve.

A kutatók másik fontos feladata az egyes generációk eltérő céljainak feltérképezése lehet. A generációk közötti eltérések és hasonlatosságok feltárása érdekes és hasznos összefüggéseket világíthat meg a családi vállalkozások célrendszerei kapcsán.

## Felhasznált irodalom

- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157–169. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.002>
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Audia, P. G. & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52(1), 83–94. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1050.0446>
- Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 967–995. <https://doi.org/10.1177/0266242613484946>
- Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*. ACEDE, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejía, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- 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>
- Chrisman, J. J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnett, T. (2012a). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012b). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Craig, J. B. L. & 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>
- Craig, J. & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 78–87. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.003>
- Csákné Filep, J., Kása, R. & Radácsi, L. (2018). Családi vállalkozáskormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Cyert, R. M., Feigenbaum, E. A., & March, J. G. (2007). Models in a behavioral theory of the firm. *Behavioral Science*, 4(2), 81–95. <https://doi.org/10.1002/bs.3830040202>
- Davis, J. A. (1982a). *Challenges and Issues in Managing Family Firms* (Working paper). Cambridge, Mass.: MIT Sloan School of Management.
- Davis, J. A. (1982b). *The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationship in Family Companies* (Doctoral Dissertation in HBS). Ann Arbor, MI: University Microfilms International.
- Debicki, B., Kellermanns, F.W., Chrisman, J., Pearson, A.W. & Spencer, B. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52, 344–364.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- DeShon, R.P., Kozlowski, S.W., Schmidt, A.M., Milner, K.R. & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1035>
- Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.  
<https://doi.org/10.2307/3857340>
- Gary, M.S., Yang, M.M., Yetton, P.W., & Sterman, J.D. (2017). Stretch goals and the distribution of organizational performance. *Organization Science*, 28(3), 395–410.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1131>
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Oil Olive Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.  
<http://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, 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>
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x>
- Harris, D., Martinez, J.I., & Ward, J.L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- Heidrich B, Németh, K. & Chandler, N. (2016). Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány*, 47(11), 70–82.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.08>
- Heidrich B., Chandler N., & Németh K. (2018). Protect and Be Served? - The Revival of Paternalistic Leadership in the Light Of Family Business. *Logisztika - Informatika – Menedzsment*, 3(1) 5–20.  
<https://doi.org/10.29177/LIM.2018.1.5>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.  
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.  
<https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Management to Strategy Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79
- Kása, R., Radácsi, L. & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174.  
<https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kaufman, B. E. (1990). A new theory of satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(1), 35–51.  
[https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90016-Z](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90016-Z)
- Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(3), 209–228.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kelly, D. & Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: a Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591–612.  
<https://doi.org/10.2307/256407>
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A. & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128–1145.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12165>
- Kotlar, J., De Massis A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 20, S3–S18.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12170>
- Kotlar, J. & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Levenburg, N. M. (2002). Family Business Goals in the Tourism and Hospitality Sector: Case Studies and Cross-Case Analysis from Australia, Canada, and Sweden by Tommy Andersson, Jack Carlsen, Donald Getz. *Family Business Review*, 15(2), 107–109.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00107.x>
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408–429.  
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00023>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Loewenstein, G. & Thaler, R. H. (1989). Anomalies: Intertemporal Choice. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 181–193.  
<http://doi:10.1257/jep.3.4.181>

- Makó, C., Csizmadia, P. & Heidrich, B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the “Socio-Emotional Wealth” (SEW). *Vezetéstudomány*, 47(11), 16–28.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.03>
- Miller, C. C., Burke, L. M. & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39–58. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<39::AID-SMJ932>3.0.CO;2-A)
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. & Cannella, A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- 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. & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 713–720.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Noszky, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7) 64-72.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Perényi Á., & Losoncz M. (2018). A Systematic Review of International Entrepreneurship Special Issue Articles. *Sustainability*, 10(10), 1–26.  
<https://doi.org/10.3390/su10103476>
- Pieper, T. M. & Klein, S. B. (2007). The bulleye: A systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Short, J. C. & Palmer, T. B. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 209–224.  
[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00530-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00530-7)
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513. <https://www.jstor.org/stable/1808698>
- Singer, J. & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39–51. <https://www.proquest.com/docview/214232091/fulltextPDF/D2045D9417D349DBPQ?accountid=168550>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Upton, N., Teal, E. J. & Felan, J. T. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60–72.  
<https://doi.org/10.1111/0447-2778.00006>
- Vazquez, P. & Rocha, H. (2018). On the goals of family firms: A review and integration. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 94–106.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.002>
- Wieszt, A. & Drótos, Gy. (2018). Családi vállalkozások. In Kolosi, T., & Tóth, I., Gy. (eds.), *Társadalmi Riport 2018* (pp. 233-247). Budapest, Magyarország: TÁRKI. Retrieved from [http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233247\\_wieszt\\_drotos\\_csaladi\\_vallalkozasok\\_Magyarorszagon.pdf](http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233247_wieszt_drotos_csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf)
- Whetten, D. A., Felin, T. & King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35(3), 537–563.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308330556>
- Williams, R. Jr, Pieper, T., Kellermanns, F. & Astrachan, J. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1), S63–S82.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Williams, R. I., Pieper, T.M., Kellermanns, F.W., & Astrachan, J.H. (2019). Family business goal formation: a literature review and discussion of alternative algorithms. *Management Review Quarterly*, 69(3), 329–349. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00155-8>
- Yu, A., Lumpkin, G.T., Brigham, K.H. & Sorenson, R.L. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57.  
<https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.  
<https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>
- Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. & Brush, C.G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), 229–248.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>



# A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG MÉRÉSÉNEK ÉS ÉRTÉKELÉSÉNEK GYAKORLATA A FELSŐOKTATÁSBAN – FŐSZEREPBEN A HALLGATÓK

## SERVICE QUALITY MEASUREMENT AND EVALUATION IN HIGHER EDUCATION – FOCUSING ON STUDENTS

Az elmúlt évtizedekben nemcsak a szolgáltatási, hanem szűkebben a felsőoktatási szektorban lezajlott strukturális és finanszírozási változások, a társadalmi-gazdasági környezet támasztotta növekvő elvárások, a hazai és nemzetközi szinten is intenzívebbé váló verseny a szolgáltatásminőség menedzselése terén is folyamatosan új kihívások elé állítja az intézményeket. A cikk elsődleges célja a felsőoktatásban megjelenő, sokszínű szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési törekvések bemutatása. Ennek során a szerzők áttekintik a legfontosabb előzményeket, a hallgatók felsőoktatási érdekelt felek között betöltött elsődleges szerepét és a SERVQUAL, illetve a SERVPERF modellre épülő népszerű megközelítéseket. A cél azon intézményi feladatok összefoglalása, amelyek megbízható és érvényes szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési módszertani alkalmazások megalapozását és kapcsolódó keretrendszer kialakítását teszik lehetővé.

**Kulcsszavak:** felsőoktatás, szolgáltatásminőség, értékelés, érdekelt felek, hallgatók

The structural changes that have taken place not only in the service sector but specifically in higher education in recent decades, changes in financing conditions, the growing expectations of the socio-economic environment, and increasing competition both domestically and internationally pose new challenges to higher education institutions in the field of service quality management. The primary aim of this paper is to give an overview of the diversified efforts in service quality measurement and evaluation in higher education context. In doing so, the most important antecedents, the primary role of students among stakeholders in higher education, and the most popular approaches based on the SERVQUAL and SERVPERF model are reviewed. The authors' goal is to summarise the institutional tasks that enable the establishment of methodological applications and the development of a framework aiming at reliable and valid institutional service quality measurement and evaluation.

**Keywords:** higher education, service quality, evaluation, stakeholders, students

### 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. Tóth Zsuzsanna Eszter<sup>a</sup> (tothzs@gti.elte.hu) egyetemi docens; Dr. Surman Vivien<sup>b</sup> (surman.vivien@gtk.bme.hu) egyetemi adjunktus

<sup>a</sup> Eötvös Loránd Tudományegyetem (Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup> Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 03. 08-án, javítva: 2021. 05. 29-én, 2021. 07. 15-én és 2021. 08. 26-án, elfogadva: 2021. 09. 15-én. The article was received: 08. 03. 2021, revised: 29. 05. 2021, 15. 07. 2021 and 26. 08. 2021, accepted: 15. 09. 2021.

A felsőoktatás gazdasági-társadalmi szerepe vitathatatlanul növekszik (Kezar, Chambers, & Burkhardt, 2015; Sisa et al., 2020), és e szektor piacosodása, a hazai és nemzetközi szinten is növekvő verseny, a versenyképesség növelésének szükségessége, az intézményi magkompetenciák azonosítása és fejlesztése számos követelményt támaszt az intézményi működésfejlesztéssel szemben (Berács et al., 2017). A felsőoktatási intézmények (FOI-k)

egyre inkább felismerik, hogy szolgáltató szervezetekként kell működniük (Bedzsula & Topár, 2014), amely a minőség és azon belül a felsőoktatási szolgáltatásminőség, még szűkebben, az oktatási szolgáltatások minőségmenedzselésének kérdését is új dimenziókba helyezi. Az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei (European Standards and Guidelines (ESG), 2015) és azoknak a Magyar Akkreditációs Bizottság



(MAB) önértékelési útmutatójában (MAB Önértékelési útmutató, 2020) megjelenő elvárásrendszere is követelményként támasztja a felsőoktatási intézményekkel szemben az érdekelt felek azonosítását, elvárásaik feltérképezését, elégedettségük mérését, ezek folyamatos nyomon követését, valamint a releváns intézményi folyamatokba való visszacsatolását az intézményi teljesítmény megalapozott fejlesztése érdekében (Szabó & Kövesi, 2009; Surman & Szabó, 2020). Mindez a potenciális hallgatók megnyeréséért és a meglévő hallgatók megtartásáért folyó egyre intenzívebb versenyben azt követeli meg az intézményektől, hogy megfelelő válaszokat találjanak arra, hogy hogyan lehet a legfontosabb érdekelt felek, köztük elsősorban a hallgatók elvárásainak, tapasztalatainak és elégedettségének, és ezen keresztül a nekik nyújtott szolgáltatások minőségének megfelelő aspektusait megbízható és érvényes módszerekkel mérni és értékelni (lásd pl. Kember & Leung, 2008; Surman & Szabó, 2020).

Elsődleges célunk, hogy a hallgatók mint érdekelt felek felsőoktatásban megjelenő sokszínű szerepét alapul véve áttekintést adjunk – elsősorban a SERVQUAL, illetve SERVPERF alapú – szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési felsőoktatási törekvésekről, bemutassuk az előzményeket, a legfontosabb eredményeket és feltárjuk azokat a kérdéseket, amelyeket az intézményeknek az intézményi sajátosságok és a vizsgálat középpontjába állított szolgáltatási folyamatok fényében meg kell válaszolniuk ahhoz, hogy az általuk nyújtott szolgáltatások minőségével kapcsolatos kérdésekre adekvát válaszok születhessenek.

## A szolgáltatásminőség értelmezése a felsőoktatásban

A felsőoktatásban a(z) oktatási) szolgáltatásminőség olyan komplex fogalom, amelynek nincs széles körű konszenzuson alapuló definíciója, a különböző kutatók különbözőképpen definiálják (Jain, Sinha, & Sahney, 2011). Karapetrovic és Willborn (1997, p. 287) szerint az oktatásminőség a hallgató azon képessége, hogy megfelel a munkáltatók, az akkreditációs és szakmai szervezetek által támasztott elvárásoknak. Ugyanakkor az a sokszínű szolgáltatáscsomag, amelyet a felsőoktatási intézmények a belső és külső vevőiknek kínálnak, ennél bizonyára valamivel bővebb definíciót kíván(na).

Mivel az oktatás szolgáltatás, a minőségfejlesztési törekvések egy meghatározó része a szolgáltatásminőség szakirodalmára, az ott fellelhető empirikus eredményekre és a fogalom többdimenziós és hierarchikus jellegére támaszkodik (pl. egészségügyben Dagger, Sweeney, & Johnson, 2007). Számos kérdést vet fel az is, hogy hogyan térképezhető fel az egyes szolgáltatásminőség-összetevők és az átfogó észlelés közötti kapcsolat, illetve milyen az egyes összetevők egymáshoz való viszonya. A kutatási eredmények azt támasztják alá, hogy szignifikáns a kapcsolat a vevői elégedettség és a szolgáltatásminőség között minden absztrakciós szinten (Liu, 2005), ehhez azonban mindkét aspektus megbízható és érvényes mérésére és értékelésére van szükség. Mivel a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos percepciók elsősorban a szolgáltatásminőséget értékelő

egyének elvárásaitól függenek, és mivel ezek az elvárások egyenként különböznek, így más-más az elvárások és észlelések közötti különbség is, ami egyáltalán nem könnyíti meg a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos kép tisztázását. A szolgáltatásminőség szakirodalomban szerteágazó erőfeszítésekkel és megoldásokkal találkozunk a tekintetben, hogy hogyan lehetne azt a legjobban megragadni és módszertanilag megfelelően megalapozni.

A szolgáltatásminőség felsőoktatási értelmezésekor a többdimenziós és hierarchikus jelleggel szembesülünk (Prakash, 2020), a fogalom az akadémiai, adminisztratív és kiegészítő funkciók széles spektrumát fedi le (Latif, Latif, Farooq Sahibzada, & Ullah, 2019). Ennek következménye – az érdekelt felek számossága, befolyásoló szerepe és a befolyás mértéke mellett –, hogy megoldatlan viták folynak a szolgáltatásminőség értelmezéséről e szektorban. Az intézményi gyakorlatban alkalmazott megoldások is meglehetősen sokszínűek; átfogó, konszenzuson alapuló, a funkcionális minőség méréséhez kapcsolódó szolgáltatásminőség-indikátorok nem is léteznek a felsőoktatásban a fenti diverzitásnak megfelelően. Általános ugyanakkor az a felfogás, hogy a szolgáltatásminőség a hallgatók szolgáltatásokkal kapcsolatos átfogó értékelése, amely az elvárások és észlelések közötti eltérésként, részként értelmezhető (O'Neill & Palmer, 2004). A szolgáltatásminőség felsőoktatási értelmezését az is nehezíti, hogy nem tisztázott az sem, hogy kik, vagy mik a felsőoktatási szolgáltatások inputjai, a folyamatok konkrét résztvevői és milyen (esetenként változó) szerepekben, mik vagy kik az outputjai, kik a belső és a külső vevők, és hogyan mérhető a végeredmény. Éppen ezért izgalmas feladat elsőként az alapvető folyamatmenedzsment-eszköztár alkalmazása ahhoz, hogy szofisztikált szolgáltatásminőség-mérés és -értékelés valósulhasson meg az intézményi működés bármelyik szintjén is. Amíg ezekre az alapvető kérdésekre nem tud az intézmény vagy annak bármelyik szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési törekvéseket célul tűző szervezeti egysége, folyamata adekvát válaszokat adni, addig félő, hogy a szolgáltatásminőség-mérés és -értékelés nem azokat a célokat fogja szolgálni, amelyeket megvalósítani kívánnak. Ugyanakkor az is izgalmas kérdés, hogy vajon ezeket a célokat egy top-down vagy egy bottom-up megközelítés tudja-e jobban szolgálni.

A szakirodalomban fellelhető tudást összegezve általános az a felfogás, hogy a felsőoktatás inputjai a hallgatók, a munkatársak és a működést finanszírozó, külső környezetből érkező pénzügyi támogatás. Ezek az inputok vesznek részt a tanítási, tanulási, adminisztrációs és kutatási folyamatokban, amelyek a belső környezetben zajlanak. Az outputok a megnövelt kompetenciájú végzettek és a kutatások által generált új tudás, amelyet az intézmények „leadnak” a külső környezetnek, az output hasznosítója pedig a munkaerőpiac és a társadalom (pl. Jaraiedi & Ritz, 1994; Gupta, 1993).

A felsőoktatási intézményekben a szolgáltatásminőség értékelése elsősorban a szolgáltatásnyújtási folyamat (elsősorban a funkcionális minőség) és a kimenet minőségéhez kapcsolódó vevői észlelésekre, azok elvárásokkal való összevetésére épít, amely elvárásokat az adott szolgáltatással kapcsolatos korábbi tapasztalatok alapvetően befolyásolják

(Clewes, 2003). A felsőoktatási intézmények esetében a teljesítménymérés egyik komoly akadálya azon szereplők azonosítása, akik a FOI teljesítményét relevánsan megítélhetik (Hetesi & Kürtösi, 2008). Így a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos intézményi feladatok definiálását és megvalósítását alapvetően determinálja az arra a kérdésre adott válasz, hogy ki az, aki a szolgáltatásminőséget, annak egyes dimenzióit, aldimenzióit – figyelembe véve annak többdimenziós és hierarchikus jellegét – meg fogja ítélni, illetve megítélheti? Az intézményi működésfejlesztés prioritásait figyelembe véve az egyes szolgáltatások esetében ki az a vevő, akinek a visszajelzésére építeni kell?

A felsőoktatásban az intézményi működés értékelése során számos érdekelt fél jelenik meg, akik az intézménnyel szemben fennálló pozícióiknak, erőviszonyaiknak és az intézményi működéssel kapcsolatos ismereteiknek, rálátásuknak megfelelően eltérő módon észlelik a szolgáltatásminőséget, annak egyes összetevőit, és ezekkel szemben más-más elvárásokat fogalmaznak meg (lásd pl. Fassin, 2009; Mainardes, Alves, & Raposo, 2012). Az ESG és így a MAB az intézményi önértékelés során elvárásaként támasztja a FOI-val szemben, hogy azonosítsa az érdekelt feleket, azok csoportjait, a belső és külső érintettek véleményét megfelelő módszerekkel tárja fel és értelmezze, és építse be nézőpontjukat a FOI által nyújtott szolgáltatásminőség érvényes értékelése és fejlesztése érdekében. Ennek megfelelően a felsőoktatási szolgáltatásminőség definiálása, illetve mérési és értékelési törekvéseinek megfelelő intézményi mederbe történő terelése ezer szállal kötődik az intézményi működés által érintett érdekelt felek azonosításához, elvárásaik feltárásához és az intézményi működésre gyakorolt hatásuk felméréséhez. Így a hallgatók, az intézmény oktató és nem oktató munkatársai, a munkaerő-piaci szereplők, az intézményi működést finanszírozó szervezetek és a társadalom nézőpontja és elvárásai nehezen nélkülözhető szempontok akkor, amikor szolgáltatásminőség definiálási és értékelési törekvéseiről ejtünk szót. Ebből kifolyólag éppen a vevők lehatárolásának és pontos definiálásának nehézsége az egyik legmeghatározóbb kihívás akkor, amikor egy FOI minőségfejlesztési céljait meghatározza.

A FOI-knak a minőségfejlesztési törekvések prioritizálása érdekében az érdekelt felek relatív fontosságát is meg kell határozniuk, és időről időre felül kell vizsgálniuk (Ho & Wearn, 1995). Az érintettek csoportokba sorolása fontos inputja a felsőoktatási intézmények minőségmenedzsment folyamatainak: az intézmény specifikumaihoz illeszkedően szükséges a megfelelő módszerek kialakítása és implementálása az igények, elvárások és tapasztalatok begyűjtésére és elemzésére csak úgy, mint az outputokkal kapcsolatos visszajelzések gyűjtésére és azok intézményi működésbe való visszacsatolására. Ennek fontos feltétele, hogy különbséget tegyenek az intézmények elsődleges és másodlagos érdekelt felek, valamint közvetlen és közvetett érdekelt felek között. Am attól függően, hogy mely intézményi működési szintet helyezzük a középpontba (intézményi makroszint, egy szak/képzési program szintje, tantárgyak/kurzusok szintje), az egyes érdekelt felek pontos szerepe és intézményi működésre gyakorolt befolyá-

sa átrendeződik, az egyes szinteken a különféle érdekelt csoportok súlya és hatása eltérhet (lásd pl. Surman, 2021).

E cikknek nem célja a felsőoktatásban megjelenő számos érdekelt fél szerepének részletes elemzése, kifejezetten a hallgatói nézőpontra keresztül kívánjuk a szolgáltatásminőség mérési és értékelési törekvéseket elemezni, mivel a szakirodalom általánosan állást foglalt abban a kérdésben, hogy a hallgatók az elsődleges és közvetlen vevők minden intézményi működési szinten (Owlia & Aspinwall, 1996; Abdullah, 2006a, 2006b; Yeo, 2009). Így amikor a FOI-k esetében vevőkörzpontúságról beszélünk, akkor az szűkebben hallgató-körzpontúságot jelent (Guilbault, 2016). A hazai és nemzetközi szakirodalom és gyakorlat is (Angell, Heffernan, & Megicks, 2008) az aktív hallgatói észlelések mérését és értékelését helyezi előtérbe (pl. Abdullah, 2006a, 2006b; Kincsesné Vajda, Farkas, & Málóvics, 2015), és a felsőoktatás piacosodásának eredményeképpen a FOI-k olyan stratégiákat ültetnek gyakorlatba, amelyek a meglévő hallgatók megtartását és új potenciális hallgatók megnyerését szolgálhatják.

A szolgáltatásminőség felméréséhez kötődő hallgatói észlelések értékelése kapcsán ugyanakkor az is szemléletbeli nehézséget okoz, hogy ugyan a hallgatók fogyasztják a szolgáltatást, de sok esetben nem ők fizetnek érte ténylegesen (Hom, 2002 idézi Hetesi & Kürtösi, 2008). A képet tovább árnyalja, hogy a hallgatók többféle szerepben is megjelenhetnek a szolgáltatásnyújtási folyamatban (lásd pl. Hetesi & Kürtösi (2008) négyféle szerepdefinícióját). Helms és Key (1994) megközelítése szerint a hallgató „alapanyagként”, vevőként, vagy akár munkavállalóként is tekinthető a felsőoktatási szolgáltatásnyújtás folyamataiban. A hallgatóknak emellett egyfajta partneri szerepet is tulajdonítanak, hiszen elkötelezettnek is kell lenniük a tanulmányaik iránt, motiválnak kell lenniük ahhoz, hogy teljesítsenek, a teljesítményüket pedig ebben a különös vevői pozícióban értékelik is – úgy, mint egy munkavállalónak –, miközben alapanyagból végtermékké alakulnak át. Ráadásul a hallgatói teljesítmények minősége ugyanannyira meghatározó fokmérője egy FOI teljesítményének, mint egy üzleti környezetben működő vállalkozás esetében a munkatársi teljesítmények minősége. A mai hallgatók elégedettségét alapvetően befolyásolja az is, ha aktívan részt vehetnek a képzésük során olyan kurzusokban, amelyek felkészítik őket a későbbi munkaerő-piaci elvárásokra (Tóth & Bedzsula, 2021; Tóth & Surman, 2020), azaz részt vesznek a tudás átadásában, így „munkatársak”, partnerek és a tudás létrehozói is egyben. Emellett a különböző oktatási szolgáltatásokat körülvevő környezet is különböző szerepeket dedikál a hallgatóknak: egy előadáson így sokkal inkább vevőként jelennek meg, míg egy szeminárium, projektfeladat kapcsán meg sokkal inkább munkatársi, partneri szerepet öltönek. Végül, a hallgatók válnak a felsőoktatási intézmény „termékévé”, de csak másodlagos a szerepük annak meghatározásában, hogy milyen tudásra és felkészítésükre van szükség ahhoz, hogy a jövőbeli foglalkoztatási elvárásoknak megfeleljenek (Yeo, 2008). A munkaerő-piaci szereplők is termékként tekintenek a hallgatókra (McCullough & Gremler, 1999), e szereplők szolgáltatásminőség-percepciói ugyanakkor felvetik bevonásukat a képzésfejlesztésbe,

a munkatársak fejlesztésébe és a hallgatók munkaerő-piaci elvárásokra való érzékenységének fokozásába (Lakal, Joshi, & Jain, 2020).

A felsőoktatási minőségmenedzsmentre fókuszáló szakirodalmi kutatások középpontjában általában elkülöníthetően valamelyik intézményi működési szint áll (intézmény, szak vagy kurzus szint), és ezek a kutatások elsődlegesen a hallgatók szempontjaira, visszajelzéseire fókuszálnak mindhárom szinten. Itt kell megjegyeznünk, hogy vannak olyanok is, akik megkérdőjelezzik a hallgatók vevői szerepét (pl. Guilbault, 2016), amely egyrészt fakad a hallgatói szerep többféle értelmezéséből, másrészt az intézményi működés sokrétű szolgáltatási folyamataiból, ahol a hallgatók más-más szerepkörben, sok esetben nem vevőként jelenhetnek meg. Továbbá itt kell megemlíteni a technikai és funkcionális minőség közötti különbséget, valamint a szolgáltatás nyújtója és igénybe vevője közötti információs aszimmetriát is (pl. Grönroos, 1990), ami a hallgatói szerep pontos értelmezését tovább nehezíti.

### **Szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési törekvések a felsőoktatásban**

Az oktatás speciális szolgáltatás, itt is érvényes az, hogy a vevők igényeinek és elvárásainak akkor vagyunk képesek megfelelni, ha ismerjük, hogy a szolgáltatás mely elemeivel elégedettek és melyekkel nem (Hetesi & Kürtösi, 2009). Ez azonban számos módszertani kérdést feszeget a FOI-k oldaláról. Ugyan a legtöbb FOI-ban ma már valamilyen módon méri a legfontosabb vevők, köztük elsősorban a hallgatók elégedettségét, az elmúlt tíz évben megjelent markáns, minőséggel kapcsolatos törekvések ellenére sem igazán beszélhetünk közös, általánosan elfogadott gyakorlatról azzal kapcsolatban, hogy milyen információkat kell gyűjteni, illetve ezeket hogyan kell(ene) visszacsatolni a PDCA logikának megfelelően a releváns oktatási és oktatást támogató folyamatokba. Ez köszönhető annak is, hogy nem egyértelmű sem a hallgatói elégedettség mérési modellje, sem pedig az azt megalapozó módszertan (Hetesi & Kürtösi, 2008).

A variabilitás is komolyan befolyásolja a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos percepciók alakulását. Ennek oka egyrészt a nagyfokú szubjektivitás, a szolgáltatásminőség-dimenziók nagy száma, az oktatási és oktatást támogató és kiegészítő folyamatok sokasága és összetettsége, valamint az is, hogy a szolgáltatásnyújtásban részt vevő oktató és nem oktató munkatársak is többféle szerepet töltenek be a felsőoktatási szolgáltatásnyújtás komplex rendszerében, melyek sok esetben zavart okoznak akkor, amikor a folyamatokhoz kapcsolódó inputok, outputok és folyamatjellemzők számbavételére kerül sor. Emellett pedig az ingadozás természetesen abból is fakad, hogy maga a szolgáltatás és a szolgáltatásnyújtás mikéntje is változik időben, munkatársról munkatársra, vevőről vevőre.

Milyen tendenciák vezettek a felsőoktatási szolgáltatásminőség törekvésekig? Az, hogy az intézmények felismerték, hogy versenyelőnyöket kell azonosítaniuk és fenntartaniuk, fontos mozgatórugója volt a szolgál-

tatásminőség-menedzselési törekvéseknek (Oldfield & Baron, 2000), amellyel együtt jár a hallgatók megtartása mint érdemi motiváció (Lau, 2003). Ennek következtében a felsőoktatási intézményekben is tudatosult, hogy egyre nagyobb figyelmet kell szentelniük a vevői igények alapos feltárásának és az ezen elvárásoknak való megfelelésnek (Cheng & Tam, 1997). A hallgatók mint elsődleges vevők elégedettségének növeléséhez ma már nem elegendő a tantervek és az adminisztratív folyamatok fejlesztése, az intézményeknek szélesebben kell értelmezniük az általuk nyújtott szolgáltatások körét. Emellett az oktatási és intézményi lehetőségek nagyarányú bővülése is hozzájárult ahhoz, hogy egyre nagyobb a figyelem a hallgatók által észlelt hozzáadott értéken és a hallgatói elégedettségen (Chopra, Chawla, & Sharma, 2014). Az, hogy a hallgatók előtt jóval nagyobb a választási lehetőség, mint bármikor korábban, együtt jár azzal, hogy tudatosabban irányítják saját jövőjüket és alaposabban megfontolják döntéseiket, magas szolgáltatásminőségre utaló bizonyítékokat keresnek választásaik során, hiszen egy intézményről és egy képzési programról való döntés olyan tényezők mérlegelését is jelenti, mint pl. az elhelyezkedés, a költségek, a kurzusok elérhetősége, parkolási lehetőségek, reputációs tényezők (Donaldson & McNicholas, 2004).

Az 1990-es évek közepétől számos szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési módszer, köztük hallgatói értékelési keretrendszer, fontosság-teljesítmény elemzés (O'Neill & Palmer, 2004), a GAP modell, a SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), illetve SERVPERF modell (Cronin & Taylor, 1992) alkalmazására került sor a felsőoktatásban minőségfejlesztési céllal, elsősorban a szolgáltatásminőség-jellemzők hallgatói nézőpontra keresztül történő megragadására. Clewes (2003, p. 74. idézi Heidrich, 2010) a felsőoktatási szolgáltatásminőség felmérésekor három irányt azonosít:

1. a szolgáltatásminőség kérdőíven nyugvó megközelítéseket, amely vagy az eredeti SERVQUAL kérdőívet, vagy annak valamilyen felsőoktatásra szabott változatának az alkalmazását jelenti, illetve a SERVPERF modell megjelenésével az arra épülő specifikus felsőoktatási modelleket,
2. az oktatás és a tanulás minőségét mérő megközelítéseket, valamint
3. a teljes hallgatói élmény minőségét értékelő megoldásokat.

A három irány közül most kifejezetten a SERVQUAL, és az annak kritikájaként megjelenő SERVPERF modellen alapuló felsőoktatási modellekről kívánunk áttekintést nyújtani.

A 2017-ben megkezdett átfogó szakirodalmi kutatásunk során kiindulásként az emeraldinsight.com oldalt használtuk „higher education”, „SERVQUAL” keresőszavakkal. Az 1990-től kezdődő időszakot vizsgáltuk, hiszen ez volt az az időszak, amikor a SERVQUAL modell publikálása után megkezdődött a modell különböző szolgáltató iparágakban, így felsőoktatásban történő adaptációja és felsőoktatási specialitásoknak megfelelő testre szabása is. Az első keresés több mint 800 találatot adott, amelyet



aztán tovább szűkítettünk az alábbi szempontok alapján: a keresőszavak megjelennek-e az absztraktban és/vagy a kulcsszavak között, azonosítható-e a szolgáltatásminőség-mérés és -értékelés pontos módszertana (elvárások, fontosság, elégedettség, észlelt teljesítmény mérése), SERVQUAL vagy SERVPERF alapú, vagy egyéb megoldást alkalmaz, azonosítható-e az az intézményi működési szint, amelyre a kutatás fókuszál, kik a szolgáltatásminőséggel kapcsolatban visszajelzést nyújtó érdekelt felek (hallgatók, munkatársak, munkaerő-piaci és társadalmi szereplők). A felsőoktatási szektorra kialakított és adaptált szolgáltatásminőség-modellek kutatása során (lásd 1. ábra és 1. táblázat hivatkozásai) 71 cikk empirikus kutatási hátterét vizsgáltuk. A cikkek közül 36 SERVQUAL modellt szerinti megközelítést, 14 SERVPERF alapú megközelítést alkalmazott. 21 kutatás más modelleket, megközelítéseket vett alapul.

Részletes elemzésnek végül 24, 1996 és 2019 között megjelent cikket vetettünk alá (lásd 1. táblázat), melyek esetében pontosan megállapítható volt, hogy mely intézményi szintre és mely érintett félre fókuszálnak a háttérként szolgáló empirikus kutatások.

Az 1. ábra bal oldalán található azok az oktatási szektorhoz kapcsolódó kutatások, melyek a SERVQUAL modell feltevéseit vették alapul, azaz a vevői elvárásokat és a teljesítményészleléseket hasonlítják össze. Az ábrán megtalálható a modellek egy módosított változata is, amikor a vevői elvárások helyett a vevő által érzékelt fontosságot hasonlítják össze a kutatók az észlelésekkel. Az ábra legfelsőbb csoportja a SERVPERF alapú kutatásokat szemlélteti, csak a vevők által észlelt teljesítmény elemzésére fókuszálva. A jobb oldalon további, más megközelítéseket érvényesítő felsőoktatásra adaptált modellek jelennek meg, amelyek szintén hivatkozzák az eredeti modelleket, de empirikus

kutatásaik során más irányt vettek, ugyanakkor ezen irányváltások mélysége erősen különböző mértékű.

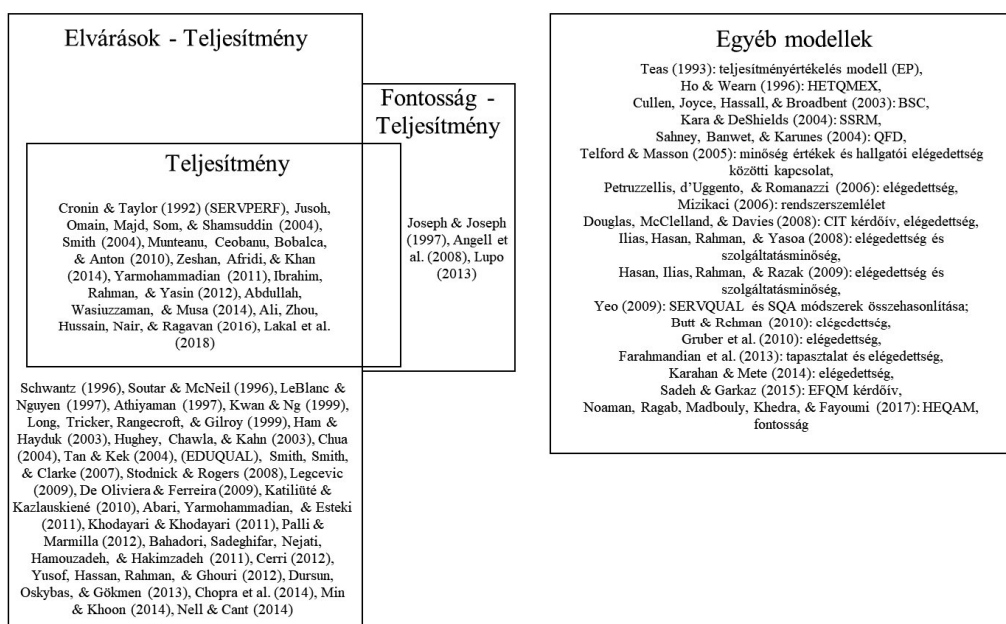
## SERVQUAL és SERVPERF alapú modellek a felsőoktatásban

A szolgáltatásminőségre fókuszáló szakirodalom vizsgálata tisztán mutatja, hogy a kutatások során alkalmazott szolgáltatásminőség-dimenziók az egyes specifikus szolgáltatási ágazatok sajátosságait igyekeznek megtestesíteni. A felsőoktatási ágazatban ezen kívül még az egyes intézményi szintek és érdekelt csoportok is hordoznak magukban sajátosságokat, melyeket figyelembe kell venni a mérési rendszerek kidolgozása során (Surman, 2021).

A maig legismertebb és legszélesebb körben alkalmazott szolgáltatásminőség-modell a SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985). Hétfokozatú Likert-skálára épülő állításrendszerével mind a vevői elvárások, mind pedig a vevői minőségészlelések feltárását lehetővé teszi. Alapkonceptiója, hogy az észlelt minőség alakítja az átfogó minőségképet, azaz, ha az észlelt teljesítmény felülmúlja az elvárást, a vevő elégedett lesz, fordított esetben elégedetlen (Becker, 2005). Az elvárások és észlelések közötti eltérések azonosításával és ezen eltérések csökkentésére indított fejlesztési akciókkal növelhető a vevői elégedettség. A SERVQUAL kérdőív első publikált változata 97 állítás segítségével tíz minőségdimenziót definiálva kívánta azonosítani a szolgáltatásminőséggel kapcsolatos elvárások és észlelések közötti eltéréseket. A továbbfejlesztett módszertan (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) 22 állítás alapján végül öt szolgáltatásminőség-dimenziót azonosít (megbízhatóság, reagálási készség, biztonság, empátia és kézzelfoghatóság), amely a felsőoktatási intézményi működéssel kapcsolatban is értelmezhető.

1. ábra

### Szolgáltatásminőség-modellek a felsőoktatásban



Forrás: saját szerkesztés



A SERVQUAL a felsőoktatásban is a legtöbbet használt és ugyanakkor a legvitatottabb modell. A kérdőív értelmezésénél eleve problémát jelent az „elvárt” és a „tényleges” szint összehasonlítása, mivel az elvárások általában rendre magasabbra kerülnek, mint az észlelt eredmények (Babakus & Boller, 1992; Tóth & Surman, 2019), ugyanakkor az „elvárt” és „tényleges” teljesítmény közötti különbségek nem jelentenek feltétlen valós attitűdbéli különbségeket is (Teas, 1993). Az elvárt szolgáltatási szint sem mindig létezik a vevő fejében, ez igaz a felsőoktatásra is: a hallgatók egy jelentős részének (főleg alapképzésen) és az oktatók egy meghatározó hányadának sincs valós tapasztalata más intézménnyel kapcsolatban (Carman, 1990). A SERVQUAL népszerűsége ennek ellenére töretlen, a felsőoktatásban még mindig jelennek meg a SERVQUAL módszerre építő szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési törekvések, amelyek többsége a hallgatók nézőpontját tekinti kiindulási alpnak.

Cronin és Taylor (1992) a SERVQUAL modell alternatívájaként javasolta az ún. SERVPERF modellt, mely az elvárások és észlelések közötti „rések” helyett csak a vevői észlelést méri. Véleményük szerint az észlelt teljesítmény a szolgáltatásminőség jobb indikátora, mivel a teljesítmény és nem a teljesítmény és elvárás közötti különbség határozza meg a szolgáltatásminőséget. Kutatásuk alapján a szolgáltatásminőség a vevői attitűd (értéktétel) egy formája. A SERVQUAL kritikájaként fogalmazták meg, hogy az nem tesz világos különbséget elégedettség és attitűd között, amelyet eredményeik is igazoltak. Rávilágítottak arra a tényre, hogy az ügyfelek nem a legjobb szolgáltatásminőséget keresik, hanem inkább a szolgáltatás értéktétele alapján vesznek igénybe szolgáltatásokat. A későbbi modellek nagy része is ebből az elgondolásból indul ki (Réthi, Kása, & Molnár, 2014), és ez a „mozgalom” a felsőoktatásban is tetten érhető (pl. Calvo-Porrall, Lévy-Mangin, & Novo-Corti, 2013).

A kutatásunk során elsődlegesen a következő tényezők mentén gyűjtöttünk információkat a felsőoktatási kontextusban javasolt, az eredeti SERVQUAL modellhez kapcsolódó új vagy újszerű megközelítésekkel (lásd 1. táblázat) kapcsolatban:

- Mérési módszertan: Az általunk vizsgált tanulmányok közül egyik sem használta az eredeti SERVQUAL kérdőívet, hanem valamennyi esetben annak valamilyen szempont szerint módosított adaptációjára került sor: változott az állítások száma, tartalma, a skála, valamint az, hogy mérik-e mind az elvárásokat, mind pedig az észleléseket, vagy a SERVPERF-hez hasonlóan csak az utóbbiakat.
- Az intézményi működési szint, amelyre a szolgáltatásminőség-mérés fókuszál: Az általunk vizsgált cikkek közül a legtöbb az intézményi szintre fókuszál (15 tanulmány), jóval kevesebb kutatás és tanulmány található a vizsgált szakirodalmi cikkek között, melyek az alacsonyabb működési szintekre összpontosítanak és csak a hallgatók véleményét és szempontjait gyűjtik be (21 tanulmány). Bár nő azon tanulmányok és kutatások száma, melyek a szolgáltatásminőség-modellek alkalmazására a tantárgyak,

kurzusok szintjén tesznek kísérletet egyfajta bottom-up szemléletmód eredményeként (pl. Yousaponpaiboon, 2014; Sadeh & Garkaz, 2015; Kincsesné Vajda et al., 2015; Tóth & Surman, 2020), azonban ezek száma egyelőre nem közelíti meg az intézményi szinthez kötődő kutatások számát, amelyek pedig inkább egy top-down szemléletmódnak felelnek meg, az intézményi stratégiai célokból való levezetéssel. A kurzus/tantárgyi szintre fókuszáló kutatások az alulról felfelé építkező szemléletet tükrözve a szolgáltatásnyújtásban részt vevő és a hallgatókkal közvetlen interakciókat folytató oktatók bevonására építenek a szolgáltatásminőség-fejlesztési irányok és megközelítések megalapozásakor.

- A vizsgálatba bevont résztvevők: a vizsgált tanulmányok túlnyomó többségében kifejezetten hallgatói nézőpontú szolgáltatásminőség-mérés és -értékelés valósul meg. Jóval kevesebb esetben jelentek meg más érdekelt felek is, egyetlen olyan tanulmány szerepel a táblázatban, amely kizárólag a munkatársak, mint érdekelt felek szolgáltatásminőség-percepcióit elemzi (Ramseook-Munhurrin, Naidoo, & Nundlall, 2010).
- Az alkalmazott skála és a kialakított dimenziók: tíz cikk esetében öt-, hat- vagy kilencfokozatú Likert-skálát alkalmaztak a szerzők, míg a többi esetben megtartották a SERVQUAL-féle hétfokozatú skálát. A legtöbb cikk esetében az eredeti SERVQUAL dimenziók köszönnek vissza, azonban ez nem jelenti azt, hogy a tartalmuk is pontosan megegyezik az eredeti dimenziókkal, hiszen az állítások száma, sok esetben a tartalma is változott, erre még visszatérünk a későbbiekben.
- A szolgáltatásminőség-mérés és -értékelés „terepe” nem minden esetben ismert.
- A modellhez kapcsolódó kérdőívkitöltések száma is nagy szóródást mutat, Gregory (2019) 57 válaszadó, míg Senthilkumar és Arulraj (2011) 1600 kitöltés alapján von le következtetéseket.
- A kérdőív érvényességének és megbízhatóságának kérdése: a vizsgált cikkek közül hét semmilyen utalást nem tartalmazott az alkalmazott kérdőív érvényességének és megbízhatóságának alátámasztására annak ellenére, hogy az eredeti SERVQUAL módszertan valamilyen módosított adaptációjára került sor.
- Az alkalmazott kérdőív kialakítási módszerek: nyolc cikkben kiemelték a szerzők, hogy a kérdőív létrehozása során fókuszcsoporthoz interjúkat készítettek hallgatókkal és némely esetben oktatói bevonással is, a megfelelő szempontrendszer és struktúra kialakításának céljával.
- Az alkalmazott elemzési módszerek: a vizsgált cikkek felében megjelent a főkomponens-analízis és a faktoranalízis mint módszertan. Mivel számos cikk mind az elvárásokat, mind az észleléseket méri a SERVQUAL alapján, így az állítások mentén megjelenő elvárás- és észleléserkékelések összehasonlítására alkalmazzák a páros t-próbát, illetve annak

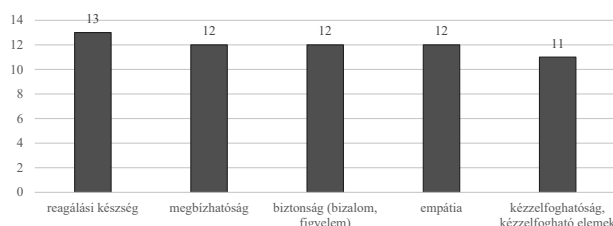
nemparaméteres megfelelőjét, a Wilcoxon próbát. A különböző szegmentációk szerinti összehasonlítás és elemzés céljával ANOVA, MANOVA és Kruskal Wallis próbákat is többen alkalmaztak.

A felsőoktatási szakirodalomban még túlnyomó többségben vannak az olyan empirikus eredményeket bemutató kutatások, amelyek a SERVQUAL vagy SERVPERF modellt, illetve abból kiindulva valamilyen intézményi vagy érdekelt fél jellemzőre adaptált verziót alkalmaznak a felsőoktatási szolgáltatásminőség értékelésére. Ezek általában valamilyen empirikus felmérés keretében azonosítják az elvárások és észlelések közötti eltéréseket és igazolják az egyes szolgáltatásminőség-dimenziók létét és értelmezését (Prakash, 2020). Ez azt jelenti, hogy az eredeti SERVQUAL módszertan állításainak számossága, tartalma, az alkalmazott Likert-skála értékeinek száma, és ennek megfelelően az azonosítható dimenziók száma és tartalma is változik azzal a szándékkal, hogy az adott vizsgálati célnak és intézményi szituációnak megfelelő megoldás születhessen, amely az eredmények gyors interpretációját és releváns intézményi folyamatokba való proaktív visszacsatolását teszi lehetővé. Az 1. táblázatban látható cikkek részletes elemzése alapján az következtetés vonható le, hogy bár a SERVQUAL modell kiváló kiindulási alap a felsőoktatásban a vevői vélemények begyűjtésére és elemzésére, azonban a felsőoktatási rendszerbeli, kulturális, valamint az intézményi sajátosságoknak köszönhetően a modell testre szabása, esetenként egészen új megoldások kialakítása szükséges (lásd pl. még az 1. ábra jobb oldalán megjelenő modellek).

Az 1. táblázatban (lásd online melléklet) szereplő 24 tanulmány által alkalmazott szolgáltatásminőség-dimenziókat vizsgálva, 44 dimenzió különíthető el azok elnevezése alapján. Az öt leggyakrabban megjelent dimenziót ábrázolja a 2. ábra; ezek a reagálási készség, a megbízhatóság, a biztonság (bizalom, fegyelem), az empátia és a kézzelfoghatóság, kézzelfogható elemek, amelyek megfelelnek – elnevezésüket tekintve – az eredeti SERVQUAL dimenzióknak. A további, a 2. ábrán nem megjelenített, de az 1. táblázatban tetten érhető dimenziók (pl. akadémiai és nem akadémiai szempontok, tanítási módszerek, nemzetköziség, hírnév, infrastruktúra) tartalmát elemezve azok is kapcsolódnak a 2. ábrán látható dimenziókhoz (pl. kézzelfoghatóság – infrastruktúra, fizikai környezet).

2. ábra

**A leggyakoribb felsőoktatási szolgáltatásminőség-dimenziók az 1. táblázatban hivatkozott kutatások alapján**



Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat (lásd online melléklet) az eredeti SERVQUAL modell öt dimenziójának definícióját és azok felsőoktatási szektorban való értelmezését részletezi Gregory (2019) nyomán. A 2. táblázat azt emeli ki, hogy az egyes felsőoktatási intézményi működési szinteken (lásd első sor) a szolgáltatásminőség különböző minőségattribútumok mentén mérhető, értékelhető (további részleteket lásd Surman (2021)). Surman (2021) részletezi, hogy az egyes szintekhez meghatározott minőségattribútum-csoportok elemei mely SERVQUAL dimenziókhoz kötődnek elsődlegesen. Ennek segítségével Gregory (2019) felsőoktatásra értelmezett SERVQUAL dimenzió meghatározásai kiegészíthetők. A 2. táblázat azt támasztja alá, hogy a SERVQUAL modellt kiindulási alpnak tekintve annak továbbfejlesztése szükséges a felsőoktatás mint szektor és a felsőoktatási szolgáltatások sajátosságainak megfelelően. Ezeket a törekvéseket támasztják alá az 1. táblázatban hivatkozott irodalmak empirikus eredményei is. A 2. táblázat pedig elsősorban azt hivatott demonstrálni, hogy a SERVQUAL dimenziók máshogyan, más jellemzőkön keresztül alkalmazhatók és ragadhatók meg az egyes szinteken.

A 2. táblázat jól demonstrálja azt is, hogy az egyes SERVQUAL dimenziók másképpen értelmezhetők a különböző működési szinteken. A megbízhatóság intézményi szinten elsődlegesen a karrierlehetőségekkel, az oktatók tudományos munkájával, az intézmény fejlődés iránti elkötelezettségével és reputációjával; szakszinten az oktatók készségeivel és képességeivel, a karrierlehetőségekkel, a tantervvel és a szak reputációjával; kurzusszinten pedig az érthetőséggel, az oktatók fejlődés iránti elköteleződéssel és az elmélet-gyakorlat aránnyal ragadható meg. A biztonság (bizalom) dimenzió esetében is tisztán látszik a különbség. Intézményi szinten az oktatók tudományos munkája és reputációja, az intézmény fejlődés iránti elkötelezettsége jelenik meg elsődlegesen, míg szakszinten inkább az oktatók képességei és készségei, a karrierlehetőségek és az oktatók tudományos munkája és reputációja emelkedik ki. A kurzusszintet ennél a dimenzióval az oktatók készségei és képességei, a megbízhatóság, az oktatók fejlődés iránti elköteleződése, a hasznosság és hasznosítható tudás, az érdekesség és az újdonság, modernitás jellemzik. A kézzelfogható elemeket intézményi, szak- és kurzusszinten elsősorban az intézményi infrastruktúra és berendezések jelentik. Az empátiát intézményi szinten a megbízhatóság, kurzusszinten pedig emellett a hasznosság és a hasznosítható tudás foglalják magukba. A reagálási készség intézményi szinten inkább a megbízhatóság minőségattribútumban, kurzusszinten pedig a megbízhatóság és az érthetőség minőségattribútumokban jelenik meg.

A szakirodalmi kutatásunk azt is alátámasztja – összhangban Prakash (2020) megállapításaival –, hogy a kutatások többsége egy olyan szolgáltatásnyújtó rendszerként tekint a felsőoktatási intézményekre, ahol a hallgatók az elsődleges vevők, és a tanítás és a tanulás folyamatai pedig a szolgáltatásminőség-dimenziókkal jellemezhetők. Több tanulmány kiemeli, hogy ugyan számos érdekelt féllel kell számolni az intézményi működés kapcsán, a szolgáltatás-

minőség-mérés mégis az esetek túlnyomó többségében a hallgatókra összpontosít, elsődleges vevői pozíciójukat megerősítve. Nem véletlen, hogy a hallgatók – még sok tekintetben vitatható közvetlen vevői szerepük ellenére is – prioritást élveznek akkor, amikor szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési törekvések esetében a *Kitől gyűjt-sünk ilyen jellegű visszacsatolásokat?* kérdésre keresik az intézmények a választ. A felsőoktatási intézményekbe való jelentkezés mérlegelése során, illetve azt követően a FOI által nyújtott szolgáltatások tényleges igénybevételekor, a hallgató az elvárásait veti össze a szolgáltatásminőség elvárt szintjével, és mérlegeli annak valószínűségét, hogy milyen mértékben fognak az elvárásai teljesülni (Prugsamatz, Heaney, & Alpert, 2007). A meglévő hallgatók megtartásáért és a potenciális hallgatók megnyeréséért folyó kielezített hazai és nemzetközi versenyben az intézményeknek célja kell legyen, hogy a hallgatói elvárásokat megismerjék, rendszeresen nyomon kövessék és megfeleljenek azoknak azáltal, hogy az intézményi szolgáltatási folyamatokat ezek figyelembevételével alakítják ki és fejlesztik tovább. A PDCA szemléletének köszönhetően azonban ez az alkalmazott módszertani megoldások fejlesztését is igényli: ahhoz, hogy az intézmény valódi és érdemi minőségfejlesztési „ugrásokat” hajtson végre, szükség van arra, hogy a vevői, köztük a hallgatói elvárások és elégedettség mérésére és értékelésére alkalmazott módszertani megközelítéseit is időről időre áttekintse és az intézményi stratégia reális megvalósításának valós szolgálatába állítsa.

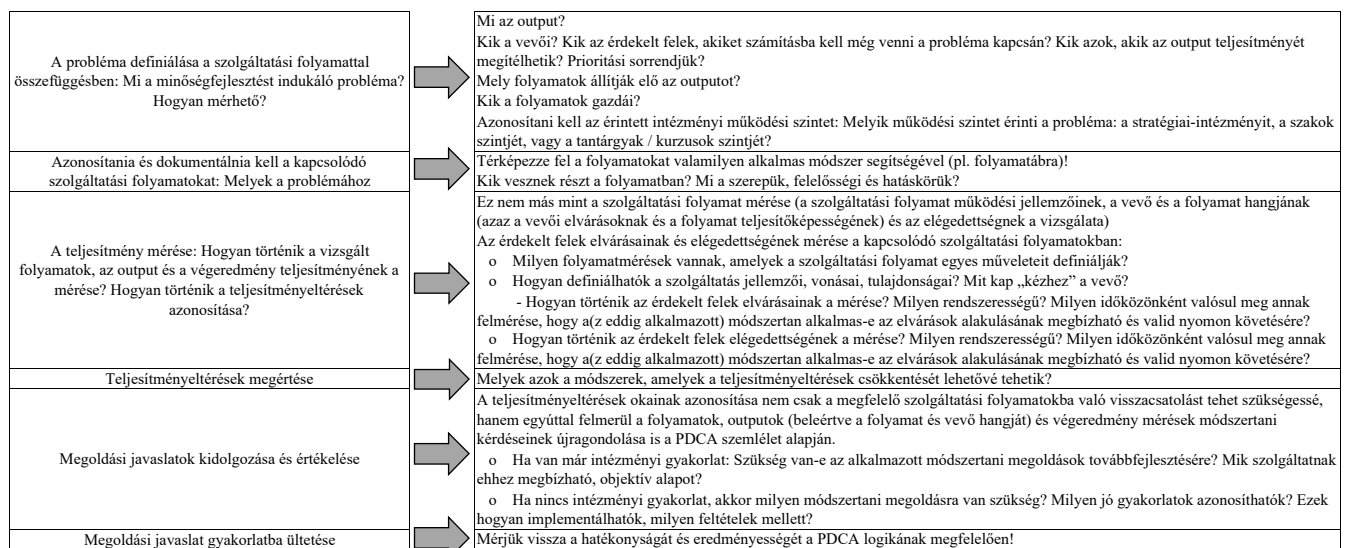
- Mi a vizsgálandó szolgáltatási folyamat (legyen az oktatási vagy támogató folyamat)?
- Mi a vizsgált folyamat outputja?
- Ki annak a vevője, ki az, aki az outputot használja és így elvárásokat támaszt azzal szemben?
- Hogyan, milyen módszerekkel azonosíthatók, mérhetőek a vevői elvárások? Milyen a különböző jellemzők viszonylagos fontossága?
- Hogyan felelünk meg az azonosított vevői elvárásoknak, milyen teljesítményszint szükséges az elvárások kielégítéséhez?
- Milyen teljesítményt nyújtunk? Mennyire elégedettek a vevők a teljesítmény jelenlegi szintjével? Hogyan mérhető az elégedettség? Milyen az egyes szempontok fontossága?
- Hogyan növelhető a teljesítmény és így hogyan tudunk jobban megfelelni az elvárásainak?
- Hogyan és milyen módon történik az alkalmazott megközelítések felülvizsgálata, legyen szó akár az elvárások, akár az észlelések feltérképezéséről?

### Összefoglalás

Figyelembe véve azt, hogy nincs egységes definíció sem az oktatás minőségére, sem az oktatási szolgáltatásminőségre, továbbá nagyszámú érdekelt fél van jelen a felsőoktatásban, akik többféle szerepben jelenhetnek meg, és számos nehézség merül(t) fel (Hemsley-Brown & Oplatka,

3. ábra

### A szolgáltatásminőség-mérési és értékelési keretrendszer kialakításának lépései



Forrás: saját szerkesztés

Így tehát ahhoz, hogy egy felsőoktatási intézmény valós minőségfejlesztési törekvések gyakorlatba ültetését támogató szolgáltatásminőség-mérési és -értékelési keretrendszer alakítson ki, a következő kérdéseket kell megválaszolnia az intézménynek és a 3. ábrán látható lépéseken kell végighaladnia.

2006; Berg & Seeber, 2016) a más szektorokban, iparágakban jól működő üzleti modellek felsőoktatási alkalmazása kapcsán (Heidrich, 2010). Chopra et al. (2014) arra hívja fel a figyelmet, hogy sem a tradicionális megközelítés, sem pedig egy teljesen piacvezérelt működés nem fog megnyugtató eredményre vezetni a felsőoktatásban. Ehe-

lyett azzal a javaslattal élnek, hogy az intézmények egy „szolgáltatásminőség-szemüvegen” keresztül határozzák meg a minőségfejlesztési törekvéseiket. Szakirodalmi áttekintésünk az itt megjelenő intézményi gyakorlat sokszínűségére hívja fel a figyelmet.

A felsőoktatási érdekelt felek nagy számának, illetve nemcsak időről időre, hanem intézményi működési szintenként és folyamatonként is változó szerepének és befolyásának köszönhetően a szolgáltatásminőség átfogó, valamenyny érdekelte fél elvárásait és észleléseit szintetizáló mérési és értékelési módszertanának gyakorlatba ültetése meglehetősen komplex és kihívásokkal teli irány. Az érdekelt felek száma, a folyamatok és kimenetek teljesítményének értékelése, a belső és külső elvárásoknak való megfelelés, a változó igényekhez és elvárásokhoz való adaptáció mind kritikus a szolgáltatásminőség értékelhetősége és fenntarthatósága szempontjából (Kosłowski, 2006).

A hazai felsőoktatási környezetben számos érdekelte féllel (pl. belépő hallgatókkal, „bent lévő” hallgatókkal, végzett hallgatókkal, munkatársakkal, munkaerő-piaci szereplőkkel, társadalmi szereplőkkel stb.) kapcsolatos, egymástól elkülönült, sokszor azonban párhuzamosan futó, szolgáltatási folyamatokhoz kapcsolódó mérésnek és eredmények közlésének lehetünk tanúi, azonban kevés kifejezetten jó példát találunk arra, amikor a különböző érdekelt feleket célzó, legtöbbször elégedettségmérési eredmények valós szintetizálása, összekapcsolása a konklúziók szintjén is megtörténik, és így az érdekelt felektől származó visszacsatolások valamilyen érdemi prioritizálása alapján fogalmazódnak meg SMART célokat „kergető” minőségfejlesztési törekvések.

A felsőoktatási szolgáltatásminőség rendkívül sokszínű szakirodalma arra hívja fel a figyelmet, hogy szükség lenne egy átfogó konceptualizálásra legalább intézményi szinten annak érdekében, hogy a felsőoktatási intézmény a konszenzusos alapon meghatározott megközelítést gyakorlatba ültesse, és a felsőoktatási szolgáltatásminőség szakirodalomban megjelenő szerteágazó törekvései legalább egy intézményen, szervezeti egységen, folyamaton belül közös nevezőre hozhatók legyenek. Amíg nincs szélesebb körű konszenzus a szolgáltatásminőségről mint fogalomról intézményi berkeken belül, addig nehéz megfelelő módszertani fogást találni azon, hogy hogyan működtethető egy olyan keretrendszer, amely érvényes és megbízható módon képes a szolgáltatásminőséget mérni és értékelni. Egy ilyen módon kialakított koncepcionális modell alkalmas lenne arra, hogy jobban megértsük a minőség jelentését egy konkrét intézmény, szervezeti egység, azon belül pedig működési szint esetében a felsőoktatási szolgáltatások előállításában és fogyasztásában, és azt a mechanizmust, ahogy az intézmény vevői értékelik a szolgáltatásminőséget. Ez megfordítva arra is lehetőséget adna, hogy megragadjuk a felsőoktatási szolgáltatások, a szolgáltatásnyújtási rendszer és a vevői részvétel egyedi jellemzőit, jellegzetességeit, akár intézményi működési szintekhez rendelve is.

Mindez arra sarkallja az intézményeket, hogy ne csak hagyományos módszereket alkalmazzanak (pl. akkreditációhoz kapcsolódó mérések és értékelések, tantárgyak, kurzusok félév végi értékelése) a (szolgáltatás)minőség

menedzselése során, hanem alakítsanak ki az intézményi specifikumokhoz illeszkedően olyan megoldásokat, amelyekben inputként jelennek meg azok a szolgáltatásminőség-jellemzők, amelyeket a hallgatók mint közvetlen vevők fontosnak tartanak. Fontos üzenet, hogy az intézményeknek „azt kell vizsgálniuk, hogy mit várnak el a hallgatóik, és ne gyűjtsenek adatokat arra alapozva, hogy az intézmény szerint mi a fontos a hallgatói számára” (Oldfield & Baron, 2000). Az igazi kérdés nemcsak az, hogy miként lehetne jobban megfelelni a hallgatók igényeinek, hanem az is, hogy milyen további lépésekre van szükség, hiszen ezek az igények és elvárások az idő múlásával folyamatosan változnak és növekednek. Ez azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézményeknek megfelelő módszertanokat kell kidolgozniuk és implementálniuk a hallgatói igények és elvárások rendszeres nyomon követésére. Ehhez azonban szakítaniuk kell azzal a hagyományos felfogással, hogy a hallgatók csoportja egy homogén és jól előrejelezhető, kiszámítható viselkedésű „massza”, amely nem kíván részt venni a szolgáltatás tervezésében vagy a szolgáltatás fejlesztésében.

A 3. ábra lépéseit a gyakorlatban is alkalmazni kívánjuk egy, a felsőoktatási intézményi működés különböző szintjeire összpontosító kutatás során (lásd Surman & Tóth, 2021). Folyó kutatásunkban a 2. táblázatban meghatározott minőségattribútumok fontosságát és a velük kapcsolatban szerzett hallgatói tapasztalatok szintjét határozzuk meg. Az ehhez használandó keretrendszer kialakítása során megválaszoljuk a 3. ábra kérdéseit releváns visszajelzések gyűjtésének érdekében.

## Felhasznált irodalom

- Abari, A. A. F., Yarmohammadian, M. H., & Esteki, M. (2011). Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2299–2304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.097>
- Abdullah F. (2006a). Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/02634500610641543>
- Abdullah F. (2006b). The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30(6), 569–581. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>
- Abdullah, A. H., Wasiuzzaman, S., & Musa, R. (2014). The effects of university quality on emotional attachment: a case from a private higher education institution. Fourth International Conference on Marketing and Retailing-INCOMaR-2013. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 130, 282–292. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.033>
- Abili, K., Narenji Thani, F., & Afarinandehbin, M. (2012). Measuring university service quality by means of SERVQUAL method. *Asian Journal On Quality*, 13(3), 204–211. <https://doi.org/10.1108/15982681211287766>



- Aghamolaei, T., & Zare, S. (2008). Quality gap of educational services in viewpoints of students in Hormozgan University of medical sciences. *BMC Medical Education*, 8, 34. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-8-34>
- Ali, F., Zhou, Y., Hussain, K., Nair, P. K., & Ragavan, N. A. (2016). Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. *Quality Assurance in Education*, 24(1), 70-94. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2014-0008>
- Angell, R. J., Heffernan, T. W., & Megicks, P. (2008). Service quality in postgraduate education. *Quality Assurance in Education*, 16(3), 236-254. <https://doi.org/10.1108/09684880810886259>
- Annamdevula, S., & Bellamkonda, R. S. (2012). Development of HiEdQUAL for measuring service quality in Indian higher education sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 412-416. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.265>
- Arambewela, R., & Hall, J. (2006). A comparative analysis of international education satisfaction using SERVQUAL. *Journal of Services Research*, 6(7), 141-163. <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30003511/arambewela-comparativeanalysisof-2006.pdf>
- Athiyaman A. (1997). Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education. *European Journal of Marketing*, 31(7), 528-540. <https://doi.org/10.1108/03090569710176655>
- Babakus, E., & Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90022-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90022-4)
- Bahadori, M., Sadeghifar, J., Nejati, M., Hamouzadeh, P., & Hakimzadeh, M. (2011). Assessing Quality of Educational Service by the SERVQUAL model: Viewpoints of Paramedical Students at Tehran University of Medical Science. *Technics Technologies Education Management*, 6(4), 1058-1065. <https://eprints.bmsu.ac.ir/1238/1/Assessing%20quality%20of%20educational%20service%20by%20the%20SERVQUAL%20model%20Viewpoints%20of%20paramedical%20students%20at%20Tehran%20university%20of%20medical%20science.pdf>
- Baniya, R. (2016). Relationship between perception of service quality and students' satisfaction – a case study of a management school. *Journal of Education and Research*, 6(2), 36-55. <http://dx.doi.org/10.3126/jer.v6i2.22149>
- Becser, N. (2005). *A SERVQUAL (szolgáltatásminőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel* (63. sz. Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Bedzsula, B., & Topár, J. (2014). Minőségmenedzsment szemlélet és eszközök szerepe a felsőoktatás fejlesztésében. *Magyar Minőség*, 23(3), 34-69. [https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2014\\_03\\_MM.pdf](https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2014_03_MM.pdf)
- Berács, J., Derényi, A., Kádár-Csoboth, P., Kovács, G., Polónyi, I., & Temesi, J. (2017). *Magyar felsőoktatás 2016: Stratégiai helyzetértékelés*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. [http://nffk.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatokozpontok/NFKK/konferencia2015jan-MF2014/Magyar\\_Felsooktatas\\_2016.pdf](http://nffk.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/NFKK/konferencia2015jan-MF2014/Magyar_Felsooktatas_2016.pdf)
- Berg, M., & Seeber, B. K. (2016). *The slow professor: Challenging the culture of speed in the academy*. Toronto: University of Toronto Press.
- Butt, B. Z., & Rehman, K. (2010). A study examining the students' satisfaction in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5446-5450. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.888>
- Calvo-Porrall, C., Lévy-Mangin, J. P., & Novo-Corti, I. (2013). Perceived quality in higher education: an empirical study. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 601-619. <https://doi.org/10.1108/mip-11-2012-0136>
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55. <https://www.proquest.com/docview/228645569?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Çerri, S. (2012). Assessing the quality of higher education services using a modified SERVQUAL scale. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14(2), 664-679. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2012.14.2.32>
- Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 22-31. <https://doi.org/10.1108/09684889710156558>
- Chopra, R., Chawla, M., & Sharma, T. (2014). Service quality in higher education: a comparative study of management and education students. *NMIMS Management Review*, 24(April-May), 59-72. [https://www.researchgate.net/profile/Tejinder-Sharma/publication/283503170\\_Service\\_Quality\\_in\\_Higher\\_Education\\_A\\_comparative\\_study\\_of\\_management\\_and\\_educational\\_institutions/links/568d3f4d08aead3f42ed91f2/Service-Quality-in-Higher-Education-A-comparative-study-of-management-and-educational-institutions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tejinder-Sharma/publication/283503170_Service_Quality_in_Higher_Education_A_comparative_study_of_management_and_educational_institutions/links/568d3f4d08aead3f42ed91f2/Service-Quality-in-Higher-Education-A-comparative-study-of-management-and-educational-institutions.pdf)
- Chua, C. (2004). Perception of quality in higher education. In *Proceedings of the Australian Universities Quality Forum* (pp. 1-7). Melbourne: AUQA Occasional Publication.
- Clewes, D. (2003). A student-centred conceptual model of service quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 9(1), 69-85. <https://doi.org/10.1080/1353832032000085467>
- Cronin, J. J., & Taylor S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: from monitoring to man-

- agement. *Quality Assurance in Higher Education*, 11(1), 30-4.  
<https://doi.org/10.1108/09684880310462038>
- Cuthbert P. F. (1996). Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 2. *Managing Service Quality*, 6(3), 31-35.  
<https://doi.org/10.1108/09604529610115858>
- Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Johnson, L. W. (2007). A hierarchical model of health service quality: scale development and investigation of an integrated model. *Journal of Service Research*, 10(2), 123-142.  
<https://doi.org/10.1177/1094670507309594>
- De Oliveira, O. J., & Ferreira, E. C. (2009). *Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education*. Paper presented at POMS 20th Annual Conference, 1-4 May 2009, Orlando, Florida USA.  
<https://pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/Full-Papers/011-0072.pdf>
- Donaldson, B., & McNicholas, C. (2004). Understanding the postgraduate education market for UK-based students: a review and empirical study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(4), 346-360.  
<https://doi.org/10.1002/nvsm.259>
- Douglas, J., McClelland, R., & Davies, J. (2008). The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. *Quality Assurance in Education*, 16(1), 19-35.  
<https://doi.org/10.1108/09684880810848396>
- Dursun, T., Oskaybaş, K., & Gökmen, C. (2013). The quality of service of the distance education. Thirteenth International Educational Technology Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 103, 1133-1151.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.441>
- Emanuel, R., & Adams, J. N. (2006). Assessing college student perceptions of instructor customer service via the Quality of Instructor Service to Students (QISS) Questionnaire. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 31(5), 535-549.  
<https://doi.org/10.1080/02602930600679548>
- ESG (2015). *Az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei*. [https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Hungarian\\_by%20OFI-HAC.pdf](https://enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Hungarian_by%20OFI-HAC.pdf)
- Farahmandian, S., Minavand, H., & Afshardost, M. (2013). Perceived service quality and student satisfaction in higher education. *IOSR Journal of Business and Management*, 12(4), 65-74.  
<https://doi.org/10.9790/487X-1246574>
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Foropon, C., Seiple, R., & Kerbache, L. (2013). Using SERVQUAL to examine service quality in the classroom: analyses of undergraduate and executive education operations management courses. *International Journal of Business and Management*, 8(20),  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n20p105>
- Gregory, J. L. (2019). Applying SERVQUAL: Using service quality perceptions to improve student satisfaction and program image. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(4), 788-799.  
<https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2018-0268>
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books. cited in Owlia, M. S. & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12-20.  
<https://doi.org/10.1108/09684889610116012>
- Gruber, T., Fuß, S., Voss, R., & Gläser-Zikuda, M. (2010). Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 105-123.  
<https://doi.org/10.1108/09513551011022474>
- Guilbault, M. (2016). Students as customers in higher education: reframing the debate. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26(2), 132-142.  
<https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1245234>
- Gupta, S. K. (1993). Explorations in teaching and learning. In Lewis, R.G., & Smith, D.H. (Eds.), *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach, FL: St Lucie Press.
- Ham, L., & Hayduk, S. (2003). Gaining competitive advantages in higher education: analyzing the gap between expectations and perception of service quality. *International Journal of Value-Based Management*, 16(3), 223-42.  
<https://doi.org/10.1023/A:1024083226628>
- Hasan, H. F. A., Ilias, A., Rahman, R. A., & Razak, M. Z. A. (2009). Service quality and student satisfaction: a case study at private higher education institutions. *International Business Research*, 1(3), 163-175.  
<https://doi.org/10.5539/ibr.v1n3p163>
- Heidrich, B. (2010). A szolgáltatásminőség hallgatóközpontú megközelítése a felső(?)oktatásban: Szolgáltatásminőség modellek elemzése – Nemzetközi kitekintés. *Magyar Minőség*, 19(11), 5-24. [https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2010\\_12MM.pdf](https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2010_12MM.pdf)
- Helms, S., & Key, C. H. (1994). Are students more than customers in the classroom? *Quality Progress*, 27(9), 97-100. <https://www.proquest.com/docview/214787979?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.  
<https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Hetesi, E., & Kürtösi, Zs. (2008). Ki ítéli meg a felsőoktatási szolgáltatások teljesítményét és hogyan? A hallgatói elégedettség mérési modelljei, empirikus kutatási eredmények az aktív és a végzett hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 39(6), 2-17.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.06.01>
- Hetesi, E., & Kürtösi, Zs. (2009). A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái. In Hetesi, E.,

- Majó, Z., & Lukovics, M. (szerk.) *A szolgáltatások világa* (pp. 168-185). Szeged: JATE Press.
- Ho, S. K., & Wearn, K. (1995). A TQM model for higher education and training. *Training for Quality*, 3(2), 25-33. <https://doi.org/10.1108/09684879510087503>
- Hom, W. (2002). Applying Customer Satisfaction Theory to Community College Planning of Student Services. *Journal Insight Into Student Services*, (2). [http://www.ijournal.us/issue\\_02/ij\\_issue02\\_WillardHom\\_01.htm](http://www.ijournal.us/issue_02/ij_issue02_WillardHom_01.htm)
- Hughey, D., Chawla, S., & Kahn, Z. (2003). Measuring the quality of university computer labs using SERVQUAL: A longitudinal study. *The Quality Management Journal*, 10(3), 33-44. <https://doi.org/10.1080/10686967.2003.11919071>
- Ibrahim, M. Z., Rahman, M. N. A., & Yasin, R. M. (2012). Assessing students' perceptions of service quality in technical Educational and Vocational Training (TEVT) Institution in Malaysia. In International Conference on Teaching and Learning in Higher Education in conjunction with Regional Conference on Engineering Education and Research in Higher Education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 56, 272-283. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.655>
- Ilias, A., Hasan, H. F. A., Rahman, R. A., & Yaso, M. R. B. (2008). Student satisfaction and service quality: Any differences in demographic factors? *International Business Research*, 1(4), 131-143. <https://doi.org/10.5539/ibr.v1n4p131>
- Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 296-314. <https://doi.org/10.1108/15982681111187128>
- Jaraiedi, M., & Ritz, D. (1994). Total quality management applied to engineering education. *Quality Assurance in Education*, 2(1), 32-40. <https://doi.org/10.1108/09684889410054563>
- Joseph, M., & Joseph, B. (1997). Service quality in education: a student perspective. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 15-21. <https://doi.org/10.1108/09684889710156549>
- Jusoh, A., Omain, A. Z., Majd, N. A., Som, H. M., & Shamsuddin, A. S. (2004). *Service quality in higher education: Management students' perspective*. Kuala Lumpur: Research Management Centre, University of Malaysia.
- Kara, A., & DeShields, O. W. (2004). Business student satisfaction, intentions and retention in higher education: an empirical investigation. *Marketing Educator Quarterly*, 3(1), 1-25.
- Karahan, M., & Mete, M. (2014). Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency. Second World Conference on Business, Economics and Management, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 109, 1292-1297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.627>
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1997). Creating zero-defect students. *The TQM Magazine*, 9(4), 287-291. <https://doi.org/10.1108/09544789710181907>
- Katiliūtė, E., & Kazlauskienė, I. (2010). The model of studies quality dimensions from student's perception. *Economics and Management*, 15, 580-586. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367178045708/J.04~2010~1367178045708.pdf>
- Kember, D., & Leung, D. Y. (2008). Establishing the validity and reliability of course evaluation questionnaires. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(4), 341-353. <https://doi.org/10.1080/02602930701563070>
- Kezar A., Chambers A. C., & Burkhardt J. C. (Eds.) (2015). *Higher education for the public good: Emerging voices from a national movement*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Khodayari, F., & Khodayari, B. (2011). Service quality in higher education. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 38-46.
- Kincsesné, V. B., Farkas, G., & Málovics, É. (2015). Student evaluations of training and lecture courses: development of the COURSEQUAL method. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12, 79-88. <https://doi.org/10.1007/s12208-015-0127-6>
- Koslowski, F. A. (2006). Quality and assessment in context: A brief review. *Quality Assurance in Education*, 14(3), 277-288. <https://doi.org/10.1108/09684880610678586>
- Kwan, P., & Ng, P. (1999). Quality indicators in higher education – comparing Hong Kong and China's students. *Managerial Auditing Journal*, 14(1), 20-7. <https://doi.org/10.1108/02686909910245964>
- LaBay, D. G., & Comm, C. L. (2003). A case study using gap analysis to assess distance learning versus traditional course delivery. *The International Journal of Education Management*, 17(6/7), 312-317. <https://doi.org/10.1108/09513540310501003>
- Lakal, N., Joshi, K., & Jain, K. (2020). Development of engineering education service quality model from faculty perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13-14), 1442-1453. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1473028>
- Latif, K. F., Latif, I., Farooq Sahibzada, U., & Ullah, M. (2019). In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 768-791. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1338133>
- Lau, L. K. (2003). Institutional factors affecting student retention. *Education*, 124(1), 126-138. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eeb70947-f206-477e-896b-7746faa7ed13%40redis>
- LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1997). Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality. *International Journal of Educational Management*, 11(2), 72-79. <https://doi.org/10.1108/09513549710163961>
- Liu, C. M. (2005). The multidimensional and hierarchical structure of perceived quality and customer satisfaction, *International Journal of Management*, 22(3), 426-435. <https://www.proquest.com/>



- docview/233231439?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true
- Long, P., Tricker, T., Rangecroft, M., & Gilroy, P. (1999). Measuring the Satisfaction gap: Education in the market place. *Total Quality Management*, 10(4-5), 772–778.  
<https://doi.org/10.1080/0954412997794>
- Lupo, T. (2013). A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area. *Expert Systems with Applications*, 40(17), 7096-7110.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.06.045>
- MAB önértékelési útmutató (2020). <https://www.mab.hu/dokumentumtar/>
- Mahapatra, S. S., & Khan, M. S. (2007). A neural network approach for assessing quality in technical education: an empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(3), 287-306.  
<https://doi.org/10.1080/03043790601118606>
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.  
<https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
- McCollough, M. A., & Gremler, D. D. (1999). Guaranteeing student satisfaction: An exercise in treating students as customers. *Journal of Marketing Education*, 21(2), 118-130.  
<https://doi.org/10.1177/0273475399212005>
- Min, S., & Khoon, C. C. (2014). Demographic factors in the evaluation of service quality in higher education: a structural equation model (SEM) approach. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 90.  
<https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p90>
- Mizikaci F. (2006). A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 37-53.  
<https://doi.org/10.1108/09684880610643601>
- Munteanu, C., Ceobanu, C., Bobâlca, C., & Anton, O. (2010). An analysis of customer satisfaction in a higher education context. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 124-140.  
<https://doi.org/10.1108/09513551011022483>
- Nell, C. E., & Cant, M. C. (2014). Determining student perceptions regarding the most important service features and overall satisfaction with the service quality of a higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 63-87.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/33273165.pdf>
- Oldfield, B., & Baron, S. (2000). Student perceptions of service quality in a UK university business and management faculty. *Quality Assurance in Education*, 8(2), 85-95.  
<https://doi.org/10.1108/09684880010325600>
- O'Neill, M. A., & Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(1), 39–52.  
<https://doi.org/10.1108/09684880410517423>
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(2), 12–20.  
<https://doi.org/10.1108/09684889610116012>
- Palli, J. G., & Marmilla, R. (2012). Students' Opinions of Service Quality in the Field of Higher Education. *Creative Education*, 3(4), 430-438.  
<http://dx.doi.org/10.4236/ce.2012.34067>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.  
<https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pariseau, S. E., & McDaniel, J. R. (1997). Assessing service quality in schools of business. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 204-218.  
<https://doi.org/10.1108/02656719710165455>
- Petruzzellis, L., d'Ugento, A. M., & Romanazzi, S. (2006). Student satisfaction and quality of service in Italian universities. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(4), 349-364.  
<https://doi.org/10.1108/09604520610675694>
- Prakash, G. (2020). Quality in higher education institutions: insights from the literature. *The TQM Journal*, 30(6), 732-748.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-04-2017-0043>
- Prugsamatz, S., Heaney, J. G., & Alpert, F. (2007). Measuring and investigating pretrial multi-expectations of service quality within the higher education context. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(1), 17-47.  
[https://doi.org/10.1300/J050v17n01\\_04](https://doi.org/10.1300/J050v17n01_04)
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P., & Nundlall, P. (2010). A proposed model for measuring service quality in secondary education. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(3), 335-351.  
<https://doi.org/10.1108/17566691011090062>
- Ravindran, S. D., & Kalpana, M. (2012). Student's expectation, perception and satisfaction towards the management educational institutions. *Procedia Economics and Finance*, 2, 401-410.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00102-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00102-5)
- Réthi, G., Kása, R., & Molnár, L. (2014). A szolgáltatásminőség értelmezésének különbségei – percepcióvezérelt szolgáltatások minőségmodellje kialakításának első lépései. *Prosperitas*, 2(1), 26-42.  
<http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/718/1/Re-thi-Kasa-Molnar.pdf>
- Rodríguez-González, F. G., & Segarra, P. (2016). Measuring academic service performance for competitive advantage in tertiary education institutions: the development of the TEdPERF scale. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(2), 171–183.  
<https://doi.org/10.1007/s12208-016-0159-6>



- Sadeh, E., & Garkaz, M. (2015). Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students' satisfaction in higher education institutes: the perception of managers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1335-1356.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2014.931065>
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). A SERVQUAL and QFD approach for total quality education in the indian context: a student perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2), 143-66.  
<https://doi.org/10.1108/17410400410515043>
- Schwartz, G. D. (1996). *Service Quality in Higher Education Expectations and Perceptions of Traditional and Non-traditional Students* (Ph.D. Dissertation). Texas Technical University. <https://repositories.tdl.org/ttu-ir/bitstream/handle/2346/12914/31295010497773.pdf?sequence=1> Letöltve: 2021.03.06.
- Senthilkumar, N., & Arulraj, A. (2011). SQM-HEI-determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 60-78.  
<https://doi.org/10.1108/17465661111112502>
- Shekarchizadeh, A., Rasli A., & Hon-Tat, H. (2011). SERVQUAL, in universities: Perspectives of international students. *Business Process Management Journal*, 17(1), 67-81.  
<https://doi.org/10.1108/14637151111105580>
- Sherry, C., Bhat, R., Beaver, B., & Ling, A. (2004). Students as customers: the expectations and perceptions of local and international students. *HERDSA Conference*, Sarawak, July 4-7,  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4984.6808>
- Sisa, K., Siklósi, Ágnes, Harsányi, G., & Veress, A. (2020). A számviteli képzés helye és szerepe a felsőoktatás stratégiai célkitűzései mentén. *Vezetéstudomány*, 51(2), 32-45.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.03>
- Smith, A. (2004). Off-campus support" in distance learning – how do our students define quality? *Quality Assurance in Education*, 12(1), 28-38.  
<https://doi.org/10.1108/09684880410517414>
- Smith, G., Smith, A., & Clarke, A. (2007). Evaluating service quality in universities: a service department perspective. *Quality Assurance in Education*, 15(3), 334-351.  
<https://doi.org/10.1108/09684880710773200>
- Soutar, G., & McNeil, M. (1996). Measuring service quality in a tertiary institution. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 72-82.  
<https://doi.org/10.1108/09578239610107174>
- Stodnick, M., & Rogers, P. (2008). Using SERVQUAL to measure the quality of the classroom experience. *Decision Sciences Journal of Innovation Education*, 6(1), 115-133.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4609.2007.00162.x>
- Surman V., & Tóth Zs. E. (2021). Service Quality Measurement in Higher Education. In *Proceedings of FEB Zagreb 12th International Odyssey Conference on Economics and Business* (pp. 556-570). Zagreb: University of Zagreb.
- Surman, V. (2021). *Szolgáltatásminőség mérése és értékelése a felsőoktatásban – Szolgáltatásminőség keretrendszer fejlesztése projektfeladat típusú kurzusokhoz* (PhD-értekezés). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest. <https://repositorium.omikk.bme.hu/handle/10890/15346>
- Surman, V., & Szabó, T. (2020). A minőség biztosításának kihívásai a magyar felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 51(KSZ), 101-113.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.KSZ.09>
- Szabó, T., & Kövesi, J. (2009). Minőségmenedzsment rendszerek szerepe a felsőoktatásban. In Veresné Somosi M. (szerk.), *Vezetési ismeretek, III* (pp. 156-170). Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet.
- Tan K. C., & Kek S. W. (2004). Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach. *Quality in Higher Education*, 10(1), 17-24.  
<https://doi.org/10.1080/1353832242000195032>
- Teas, R. K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.  
<https://doi.org/10.2307/1252257>
- Teeroovengadam V., Kamalanabhan T. J., & Seebaluck A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education*, 24(2), 244-258.  
<https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028>
- Telford, R., & Masson, R. (2005). The congruence of quality values in higher education. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 107-119.  
<https://doi.org/10.1108/09684880510594364>
- Tóth Zs. E., & Bedzsula B. (2021). Treating students as partners - Is it so simple? An empirical investigation of student partnership in a business education context. *Vezetéstudomány*, 52(5), 38-51.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.04>
- Tóth Zs. E., & Surman V. (2019). Listening to the voice of students – Developing a service quality measuring and evaluating framework in case of a special course, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 455-472.  
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2019-0025>
- Tóth, Zs. E., & Surman, V. (2020). Szolgáltatásminőség keretrendszer kialakítása és fejlesztése – egy felsőoktatási tantárgy példája. *Vezetéstudomány*, 51(2), 2-22.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.01>
- Yarmohammadian, M. H., Mozaffary, M., & Esfahani, S. S. (2011). Evaluation of quality of education in higher education based on academic quality improvement program (AQIP) model. Third World Conference on Educational Sciences - 2011, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2917-2922.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.214>

Yeo, R. K. (2008). Brewing service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 16(3), 266-286. <https://doi.org/10.1108/09684880810886277>

Yeo, R. K. (2009). Service quality ideals in a competitive tertiary environment. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 62-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2009.03.004>

Yousapronpaiboon, K. (2014). SERVQUAL: measuring higher education service quality in Thailand. Fifth World Conference on Educational Sciences – WCES 2013, *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 116, 1088-1095. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.350>

Yusof, A. R. M., Hassan, Z., Rahman, S. A., & Ghouri, A. (2012). Educational Service Quality at Public Higher Educational Institutions: A proposed framework and importance of the sub-dimensions. *International Journal of Economics Business and Management Studies-IJEBMS*, 1(2), 36-49. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2151468](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2151468)

Zeshan, A., Afridi, T., & Khan, S. M. (2014). Assessing service quality in business schools: Implications for improvement. *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences*, 2(8), 33-42. <https://doi.org/10.1108/02656719710165455>

Online mellékletek

1. táblázat

Felsőoktatásra fókuszáló szolgáltatásminőség-modellek főbb jellemzői

Szerző	Hivatkozások száma (google scholar)	Ország	Mérési módszer	Működési szint	Résztevők	Állítások száma	Dimenziók	Helyszín	Kitöltés	Érvényesség / megbízhatóság igazolása
Cuthbert (1996)	182	UK	elvárás, tapasztalat	kurzus	hallgatók	22	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság (bizalom), empátia		134	igen
Pariseau & McDaniel (1997)	328	USA	elvárás, tapasztalat	kar	hallgatók és oktatók	22	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság (bizalom), empátia	2 egyetem	498+43	
Oldfield & Baron (2000)	744	UK	tapasztalat	intézmény	hallgatók	24	szükséges, elfogadható, funkcionális	Retail Marketing BA, egy UK egyetem	333/154	
LaBay és Comm (2003)	76	USA	elvárás, tapasztalat	kurzus	hallgatók	12		University of Massachusetts		
Sherry et al. (2004)	100	Új-Zéland	elvárás, tapasztalat	intézmény	hallgatók	20	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság (bizalom), empátia	egy új-zélandi egyetem	402	igen
Abdullah (2006a): HEdPERf	620	Malajzia	tapasztalat	intézmény	hallgatók	41	akadémiai szempontok, nem akadémiai szempontok, hírnév, hozzáférhetőség, szakjellemzők, megértés			igen
Abdullah (2006b): HEdPERf	705	Malajzia	tapasztalat	intézmény	hallgatók	41	akadémiai szempontok, nem akadémiai szempontok, hírnév, hozzáférhetőség, szakjellemzők, megértés			igen
Arambewela & Hall (2006)	298	Ausztrália	elvárás, tapasztalat	intézmény	hallgatók	36	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság (bizalom), empátia	5 victoriiai egyetem	573	igen
Emauel & Adams (2006)	96	USA	elvárás, tapasztalat	kurzus	hallgatók	20	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság (bizalom), empátia	Black college/ university (HBCU)	457	igen
Mahapatra & Khan (2007): EDUQUAL	110	India	elvárás, tapasztalat	intézmény	hallgatók, alumnik, toborzók (fejvadászok)	28	tanulási eredmények, reagálási készség, létesítmények, személyiségfejlődés, tudományos szempontok	műszaki területen oktató intézmények	1024	igen
Ramseook-Munhurrin et al. (2010): EDUSERV	59	Mauritius	elvárás, tapasztalat	intézmény	oktatók	30	empátia, iskolai felszerelések, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság-figyelem	gimnáziumok, Mauritius	377	igen

Szerző	Hivatkozások száma (google scholar)	Ország	Mérési módszer	Működési szint	Részvevők	Állítások száma	Dimenziók	Helyszín	Kitöltés	Érvényesség / megbízhatóság igazolása
Senthilkumar & Arulraj (2011): SQM-HEI	155	India	tapasztalat, elégedettség	intézmény	hallgatók	30	tanítási módszerek, környezeti változás a vizsgált tényezőben, fegyelmi intézkedések, elhelyezkedési lehetőségek, szolgáltatásminőség (elégedettség)	több indiai egyetem	1600	igen
Shekarchizadeh et al. (2011)	237	Malajzia	elvárás, tapasztalat	intézmény	hallgatók	35	professzionizmus, megbízhatóság, vendégszeretet, kézzelfogható elemek, elköteleződés	malajziai egyetemek	527	igen
Abili et al. (2012)	53	Irán	elvárás, tapasztalat	intézmény	hallgatók		kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reakálási készség, biztonság (bizalom), empátia	Amirkabir University	102	
Annamdevula & Bellamkonda (2012): HiedPERF	95	India	motiváció, elégedettség, lojalitás	intézmény	hallgatók	27	oktatás és kurzus tananyag, adminisztratív szolgáltatások, intézményi létesítmények, kampusz infrastruktúra, nemzetköziség, támogató szolgáltatások	Central University of Hyderabad, India	358	igen
Ravindran & Kalpana (2012)	60	India	elvárás, tapasztalat, elégedettség	intézmény	hallgatók	47	helyszín, oktatók, imázs, infrastruktúra, költségek, személyzet	4 különböző típusú menedzsment oktatási intézmény, Coimbatore város	304, 49 intézmény	igen
Foropon et al. (2013)	32	USA	elvárás, tapasztalat	kurzus	hallgatók	18	reakálási készség, biztonság (bizalom), empátia	cincinetii egyetem	425	
Yousapronpaiboon (2014)	243	Thaiföld	elvárás, tapasztalat	intézmény	hallgatók	21	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reakálási készség, biztonság (bizalom), empátia	egy magán egyetem	350	igen
Kincsené et al. (2015): COURSEQUAL	13	Magyarország	tapasztalat	kurzus	hallgatók	24	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reakálási készség, biztonság (bizalom), empátia	gazdasági és üzleti tudományok kar, egy magyar egyetem	181	igen
Teeroovengadam et al. (2016): HESQUAL	158	Mauritius	tapasztalat	intézmény	hallgatók	48	adminisztratív minőség, fizikai környezet minősége, oktatási minőség, támogató szolgáltatások minősége, átalakító minőség (ezeken belül 9 aldimenzió)	Mauritiusi Egyetem	207	igen
Rodríguez-González & Segarra (2016): TEDPERF	9	Mexikó	tapasztalat	intézmény	hallgatók	21	tudományos szempontok, nem tudományos szempontok, hírnév, (elérhetőség), szakokhoz kapcsolódó szempontok, (megértés)	egy vezető állami és egy magán mexikói egyetem	204	igen
Baniya (2016)	1	Nepál	tapasztalat	szak (2)	hallgatók	46	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reakálási készség, biztonság (bizalom), empátia	egy kathmandui egyetem	241	igen
Gregory (2019)	10	USA	elvárás, tapasztalat	szak	hallgatók	44	kézzelfoghatóság, megbízhatóság, reakálási készség, biztonság (bizalom), empátia	egy connecticuti egyetem doktori programjának hallgatói	57	
Tóth & Surman (2019)	2	Magyarország	fontosság, tapasztalat	kurzus	hallgatók	15	konzulens tulajdonságai, visszajelzés	egy magyar egyetem 4 szakjának projektfeladat kurzus hallgatói	535	igen

Forrás: saját szerkesztés

SERVQUAL dimenziók értelmezése a felsőoktatásban

Szolgáltatás- minőség- dimenziók (Parasuraman et al., 1988)	Parasuraman et al. (1988) definíciója	Felsőoktatásban való megfelelőjük (Gregory, 2019)	Intézményi szint										Szak szint					Kurzus szint												
			karrierlehetőségek (közben és utána)	Oktatók tudományos munkája és reputációja	Intézmény, berendezések	Megbízhatóság	Intézmény fejlődés iránti elkötelezettsége	Intézményi reputáció	Nemzetközi jelleg	Ipari kapcsolatok	Felvételi folyamat	Oktatók készségei, képességei	Karrierlehetőségek (szak elvégzése által)	Oktatók tudományos munkája és reputációja	Intézmény, berendezések	Tanterv	Nemzetközi jelleg	Szak reputációja	Oktatók készségei, képességei	Intézmény, berendezések	Megbízhatóság	Érthetőség (tanmenet és előadás)	Oktatók fejlődés iránti elköteleződése	Hasznosság, használható tudás	Érdekesség	Elmélet-gyakorlat arány	Újdonság, modernitás (hozzaadott érték a kurzus által)			
Megbízhatóság	Képesség az ígért szolgáltatás megbízható és pontos elvégzésére.	A kurzusokat megfelelően ütemezik, hogy a hallgatók időben be tudják fejezni tanulmányaikat? A nyújtott szolgáltatás (szak) megfelel az elvárt szintnek? Több vagy kevesebb kurzus érhető el online, mint amit a hallgató várt? A diplomázáshoz szükséges idő a hallgatói elvárásnak megfelelő?	x	x		x	x	x							x	x					x	x	x						x	
Biztonság (bizalom)	A munkavállaló tudása, udvariassága és képessége arra, hogy bizalmat keltsen.	A karok pontos információkat biztosítanak? Az oktató és a nem oktató munkatársak udvariasan válaszolnak a megkeresésekre? Világos a szak politikája és folyamata?		x		x	x								x	x	x				x								x	
Kézelfogható elemek	Fizikai eszközök, berendezések, infrastruktúra és a személyzet megjelenése.	Milyenek a tantermek? Milyen a parkolás? A weboldal naprakész? Vannak rossz linkek a weboldalon? A tanárok és az alkalmazottak professzionálisnak tűnnek? Van, aki telefonon válaszol, vagy üdvözlí a hallgatókat, ha az irodába érkeznek?			x												x			x										
Empátia	A szervezet munkatársai által a vevőknek nyújtott gondoskodás és személyes figyelem.	Érzik a diákok, hogy egyéni figyelmet kapnak? Úgy érzik a hallgatók, hogy igényeik meghallgatásra találnak? A hallgatók úgy érzik, hogy az oktatók, az alkalmazottak és a szak általánosan törődik velük?					x													x									x	
Reagálási készség	Segítési hajlandóság a vevők felé és azonnali/pontos szolgáltatás nyújtása.	Az e-maileket időben megválaszolják? Segítik a hallgatókat a válaszok megszerzésében, vagy más tanszékekre küldik őket? Képesek-e a hallgatók a karokkal és a személyzetrel kommunikálni az általuk előnyben részesített eszközökkel, vagy csak a kar és a személyzet által előnyben részesített eszközökön keresztül?																												x

(Forrás: Surman, 2021)



# A GONDOSKODÓ ELMÉLET MEGJELENÉSE A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOKBAN APPEARANCE OF STEWARDSHIP THEORY IN FAMILY BUSINESSES

A szerzők célja, hogy bemutassák egy a hazai szakirodalomban még kevésbé ismert, de fontos menedzsmentelmélet alkalmazhatóságát a családivállalkozás-kutatásban. A közismertebb ügynökelmélet (agency theory) hiányosságaira reagálva jelent meg a gondoskodó elmélet (stewardship theory) a menedzsment területén. A gondoskodó elmélet jellemzőit a családi vállalkozások szemszögéből mutatják be. Kvalitatív kutatással esetpéldákon keresztül vizsgálták a magyarországi családi vállalkozások vezetőivel készített interjúkban a gondoskodó elmélet összetevőit. A vizsgált vállalkozások különböző területeken működnek, irányításukban még az alapító generáció is részt vesz valamilyen formában. Ennél fogva alacsony komplexitású családi vállalkozásoknak tekinthetők. Elemzésük alapján az interjúkban a gondoskodó elmélet összetevői egyértelműen megjelennek. Véleményük szerint a gondoskodó elmélet alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalkozáskutatások számára biztosított keretet árnyalja Magyarországon.

**Kulcsszavak:** családi vállalkozás, gondoskodó elmélet, grounded theory, esetpéldák

The authors' goal is to present the applicability of stewardship theory in family business research through case studies. Stewardship theory appeared as a reaction to the weaknesses of the well-known agency theory in the field of management. The authors present stewardship theory from the viewpoint of family business research. They gathered evidence from interviews in Hungarian family firms that are still under the influence of the founders. Therefore, these are low-complexity family firms. The results show that the elements of stewardship theory are represented clearly in the text. So, the authors recommend this theory as a framework for further qualitative studies of family businesses in Hungary.

**Keywords:** family business, stewardship theory, grounded theory, case studies

## 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:

Farkas Gergely<sup>a</sup> (farkas.gergely@eco.u-szeged) egyetemi tanársegéd; Dr. habil. Málovics Éva<sup>a</sup> (malovics@eco.u-szeged.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup> Szegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 04. 28-án, javítva: 2021. 06. 16-án és 2021. 07. 15-én, elfogadva: 2021. 07. 17-én.  
The article was received: 28. 04. 2021, revised: 16. 06. 2021 and 15. 07. 2021, accepted: 17. 07. 2021.

A családi vállalkozás világszerte és magyar viszonylatban is domináns vállalkozási forma, az országok gazdaságában jelentős szerepet töltenek be, számukat azonban egységesen elfogadott definíció hiányában főként becsülni szokták. Vannak szigorúbb és megengedőbb definíciók a tulajdoni megoszlás és a családtagoknak a menedzsmentben való részvétele alapján (Astrachan & Shanker, 2003). „Általánosan elfogadott definíció hiányában gyakran a kutatást végzők meggyőződése és lehetőségei formálják a meghatározást, mely esetenként így rendkívül szubjektívvá válhat” (Kása et al., 2019, p. 6). Ez a határesetek te-

riületén jelentkező pluralitás azonban nem gátolhat abban, hogy az egyértelmű esetekkel kapcsolatban előre mozdítsuk a területen folyó kutatásokat.

A magyar helyzetet tekintve nagy előrelépést jelentett az utóbbi években két vizsgálat. Az első Drótos és társai (2019) reprezentatív kérdőíves felmérése, melynek eredményei szerint a vizsgált vállalatok 64-86%-a családi, amely arány méretkategóriánként változik; a vállalati méret csökkenésével a családi cégek aránya növekszik. Ebben a felmérésben a kutatók három tényezőt vizsgáltak a családi vállalatnak minősülés terén: „azt, hogy a

cég családi vállalként tekint-e önmagára, létezik-e domináns családi kontroll a cégnél, és a családi tulajdonhányad eléri-e a legalább 50%-os arányt. Ha a válaszadó cég legalább az első két feltételt, vagy legalább a harmadik feltételt teljesítette, akkor családi cégnek tekintettük őket, és beemeltük az adatbázisba” (Drótos et al., 2019, p. 3). A mi esetpéldáinkban szereplő vállalkozások is megfelelnek mindhárom feltételnek. A második (Kása et al., 2019) számos definíciót összehasonlítva adott becslést a 3-99 főt foglalkoztató hazai vállalkozásokra statisztikai adatok alapján, ami szerint a családi vállalkozások aránya 57-66 százalék.

A fentiek tükrében és amennyiben elfogadjuk, hogy e vállalkozási formának vannak olyan jellegzetességei, amelyek eltérnek a nem családi vállalkozásoktól, akkor érdemes foglalkozni az ezen vállalkozásokra jellemző működéssel. Tanulmányunkban olyan családi vállalkozásokat vizsgáltunk, melyek alacsony komplexitásúnak tekinthetők, azaz még az alapítók nem adták át teljes mértékben az irányítást egy új generációnak (Simon et al., 2012). Napjainkban Magyarországon az ismert történelmi okok miatt ez a váltás zajlik tömegesen azon cégek körében, amiket a rendszerváltás környékén alapítottak (Csákné Filep, 2012a).

A tanulmány két módon járul hozzá a hazai kutatások fejlődéséhez. Elsőként a hazai kutatásokban még újdonságnak számító gondoskodó elméletre (stewardship theory) hívjuk fel a figyelmet. A hazai szakirodalomban gondoskodó elméletként már megemlítették korábban, ezért mi is így használjuk a továbbiakban. „A családi vállalkozásokkal kapcsolatos domináns elméleti megközelítés, az ügynökelmélet mellett, megjelent a gondoskodó elmélet, ami több tekintetben az ügynökelmélet antitézise és javarészt pszichológiai megalapozottságú” (Csákné Filep, 2012b, p. 41). Míg az ügynökelmélet a közgazdaságtan területén született, addig a gondoskodó elméletnek a szociológiában és a pszichológiában vannak a gyökerei (Hernandez, 2012). A családi vállalkozások esetében, ahol a család és a vállalkozás rendszerei összefonódnak, ott egy ilyen megközelítés beemelése a gazdasági magyarázatokba szinte elengedhetetlen (Pieper, 2010). Második hozzájárulásunk egy kvalitatív kutatás alapján három esetpéldával annak bemutatása, hogy a gondoskodó elmülethez köthető viselkedések hogyan jelennek meg a családi vállalkozókkal készített interjúk alapján a gyakorlatban.

A kutatás kezdetén a megválaszolni kívánt kérdés annyi volt, hogy milyen a családíságra jellemző tényezőket tudunk azonosítani a családi vállalkozókkal készített interjúkban GT módszerrel. Az elemzés során, mivel e tényezők túlnyomórészt egy szakirodalomból ismert elméleti keretbe illeszkedtek, ezért kérdésünket úgy módosítottuk és pontosítottuk, hogy: hogyan jelennek meg a gondoskodó elmélet összetevői a családi vállalkozók gondolkodásában? Ehhez tanulmányunkban előbb bemutatjuk a gondoskodó elmélet alapjait hangsúlyt helyezve az elemzésben is használt Miller és társai (2007) által leírt tényezőkre. Terjedelmi korlátok miatt viszont az elméleti rész, bár újabb kutatásokat szükség szerint említ, de nem terjed ki a gondoskodó elméletet utóbbi években használó

kutatások részletes bemutatására vagy meta elemzésére. A tanulmány második felében számos idézettel alátámasztva mutatunk rá a gondoskodó elmélet megjelenésére családi vállalkozások esetpéldáiban.

## A gondoskodó elmélet

Ez az elmélet is rendelkezik filozófiai gyökerekkel (Lamberts, 1997), de a menedzsment területén Donaldson és Davis vezették be a köztudatba, akik már 1989-ben felvetették egy konferencián és elkezdték megalapozni (Donaldson, 1990), majd 1991-ben már teljesen egyértelműen az ügynökelmélettel szembe állítva (Donaldson & Davis, 1991) tették le az alapokat. Az üzleti világban pedig az USA-ban akkoriban ismert tanácsadó, Peter Block tette népszerűvé, akinek könyve 1993-ban jelent meg először a témában (Block, 2013).

Az ügynökelméletől eltérően, ahol az ügynök és a megbízó homo oeconomicus módjára egyedül a saját hasznát keresi, a gondoskodó elméletben előtérbe kerülnek a jó gazdálkodást, a vállalati vagyonról való gondoskodást hangsúlyozó szempontok. Tehát a vezetőnek ebben az esetben a célja jó munkát végezni, a vállalkozás érdekeit követő gazdálkodást folytatni (Donaldson & Davis, 1991). A gondoskodó vezető (steward) nagyobb hasznosságot tulajdonít a szervezeti érdekeknek, mint a saját érdekeinek. Ezzel a megbízó jelentősen csökkentheti a tranzakciós költségeit az ügynökkel kapcsolatban. Ez azonban egy olyan bizalmi kockázatvállalást igényel, amire nem minden megbízó hajlandó. Ezért később (Davis et al., 1997) a kutatók hangsúlyozták, hogy ez nem egy jobb elmélet, hanem egy alternatíva a korábbi szemlélethez képest, ahol az egyetlen lehetőség az a priori önérdékkövetés feltételezése. A szervezeti érdekek követése nem kizárt akkor sem, ha a tulajdonos és az ügyvezető külön személy, de azért terjedhetett el igazán a családívállalkozás-kutatásban, mert a részt vevő felek között a kapcsolatok szorosak, és egyazon szociális hálózathoz tartoznak. Ezáltal a legtöbb esetben vagy személyi azonosság, vagy kellő bizalom van egy ilyen működéshez (Chrisman et al., 2003).

Donaldson és Davis (1991) azt is hangsúlyozza, hogy amennyiben azonos a vezető és a tulajdonos, akkor is érdemes a vezető számára az alapfizetés mellett hosszú távon is motiváló csomagot biztosítani. Ennek formája közelebről nem meghatározott. Történhet akár bónusz, célprémium, osztalékreszesedés, vagy egyéb formában is. A családi vállalkozásokban az érdekhordozók bevonása sok esetben nem ilyen formális. Nem rögzít a szerződésben előre a családfő szebb „karácsonyi ajándékot”, ha jól teljesít a cég. Viszont mivel a vállalkozáshoz szorosan kötődik az egész család jóléte és becsülete, ezért a családtagok elkötelezettek lesznek a szervezeti célok iránt (Le Breton-Miller & Miller, 2009).

A vállalkozás a vezető számára személyes és szakmai célok eléréséhez vezető út is egyben, különösen igaz ez a családi vállalkozókra, ahol az egész családi közösség kihasználhatja ezeket a lehetőségeket (Gómez-Mejía et al., 2007). A helyi szociális közösségbe is jelenthet státuszt, de legalábbis megkülönböztető ereje van a családi vállalko-

záshoz tartozásnak, ami szintén növelheti az összetartást (Sirmon & Hitt, 2003). Szintén a hosszú távú szempontokat erősíti az öröklés, aminek során az utódra nemcsak a tudást, hanem minden vállalati erőforrást a lehető legjobb állapotban szeretnének átadni a vezetők (James, 1999).

Nemcsak egy egyirányú kontrolláló, jutalmazó viszony létezik, mint az ügynökelmélet esetén, hanem a csoportérdeket előtérbe helyező szociális kontextus alakul ki, ami az aktorok kognitív és affektív állapotán alapul. A hosszú távú szemlélet miatt pedig nem egy altruista szövetségről van szó, ahol időnként egyes tagok érdekeit más tagok a saját érdekük elé helyezik, hanem a generációk közötti reciprok folyamatról. A következő generációnak mindenki jó állapotban akarja továbbadni az erőforrásokat, amit a következő generáció nem az előző tagjainak hálál meg hasonló gondoskodó viselkedéssel, hanem az utána következőnek (Wade-Benzoni, 2002).

Hernandez (2012) szerint is fontos, hogy a gondoskodó elméletre ne úgy tekintsünk, mint az ügynökelméletet kizáró alternatíva. Inkább egy kontinuumról beszélhetünk, ahol a hosszú távú folyamatok abba az irányba hatnak, hogy a kontrolláló szemlélet helyett egyre inkább a közös felelősségvállalás kerül előtérbe. Azonban időről-időre az egyéni érdekek előtérbe kerülése sem zárható ki.

Davis és társai (1997) kezdetben azokat a tényezőket mutatták be, amelyek a gondoskodó elmélet és az ügynök-elmélet szemléletbeli különbségeit hangsúlyozták. Neubaum és társai (2017) ezalapján mérőeszközt dolgoztak ki a gondoskodó klíma szervezeti szintű mérésére, amelynek szerintük hat jellemzője van: intrinzik motiváció, azonosulás a szervezettel, a hatalom személyes formáinak alkalmazása, kollektívizmus, alacsony hatalmi távolság, részvételorientáltság. Ezek a skálák a meglévő kérdéssorok összeolvasztásával és az új eszköz validálásával jöttek létre.

Miller és társai (2007) már a gondoskodó elmélet olyan modelljét alkották meg, ami három kiemelkedően fontos összetevőt és azok elemeit határozza meg. Az első a folyamatosság, ami biztosítja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását a családtagok javára. A második a szervezeti kultúra, ami motivált és elkötelezett alkalmazottak közösségének kialakítására törekszik. A harmadik pedig az erős kapcsolatok kialakítása a külső érdekhordozókkal, különösen a fogyasztókkal, mert ezek a kapcsolatok segítenek a válságok átvészelésében.

Miller és társai (2007) szerint három féle viselkedés tartozik a hosszú távú célok követéséhez, a folyamatosság biztosításához. Az első a hosszú távú gondolkodás, ami a következő generáció érdekeit is figyelembe veszi. Ennek hatása lehet, hogy a családi vállalkozások kevésbé növekedésorientáltak, konzervatívabb befektetési stratégiát követnek, de ezzel egy időben mégis többet fordítanak kutatásra és fejlesztésre, innovációs folyamatokra, mert tisztában vannak vele, hogy ezek a hosszú távú túlélést segítik, és kevésbé kötik meg a kezüket a rövid távú üzleti mutatók. A második elem a piaci hírnév, ami szintén a hosszú távú stabilitást segíti azáltal, hogy növeli a vevők lojalitását, és válságos időszakokban is segít megőrizni a piaci részesedést. A hírnév megőrzése érdekében a gon-

doskodó vezetők által vezetett vállalkozások a termékeikről is tényszerűbb, megbízhatóbb információkat adnak. Végül fontos még a piaci részesedés növelése, ami azért emelkedik ki a számos növekedési tényező közül, mert szintén a hosszú távú fennmaradást segíti elő.

A második összetevő a szervezeti közösség. Számos cég törekszik arra, hogy motivált és elkötelezett alkalmazottai legyenek, amihez a gondoskodó elmélet menedzsmentszemlélete hozzásegíthet, de Miller és társai (2007) itt is kiemelik a családi vállalkozásokra vonatkozó sajátosságokat. Az általuk idézett kutatások szerint a családi vállalkozások több és szélesebb körű képzés segítségével biztosítják, hogy a menedzsment és az alkalmazottak is felkészülten várják az előre nem látható kihívásokat. Az alkalmazottak szerepe és felelőssége szélesebb körű, mint a nem családi vállalkozások esetében. Rugalmasabbak az azal kapcsolatban, hogy mindenki megtalálja a hozzá illő feladatokat, informális kapcsolatokat építsen a cégen belül. Szintén rugalmasabbak a munkaidő beosztással, vagy a távmunkával kapcsolatban. Nem utolsó sorban nőket is könnyebben fogadnak be a menedzsmentbe. Mindezeknek az eredménye, hogy az alkalmazottak családi szerepük-től függetlenül motiváltabbak, elkötelezettebbek lesznek. Ennek az összetevőnek a vizsgálatával kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy a szociális csere elmélete alapján a vezetői gondoskodás hatására szintén erősödhet a hajlam a proszociális viselkedésre, ami a gondoskodó szervezeti kultúra kialakulásához vezethet (Pearson & Marler, 2010).

Végül a harmadik összetevő a külső kapcsolatokra, különösen a fogyasztókra koncentrál. A családi vállalkozók arra törekednek, hogy a kapcsolat a fogyasztókkal ne csak a csere pillanatára korlátozódjon, ne csak a cserével kapcsolatos információk áramoljanak. A hosszú távú szemlélet miatt ennél mélyebb kapcsolatok kialakítására törekednek. Miller és társai (2007) ezzel kapcsolatban is több dolgot említenek, ami jellemző a családi vállalkozásokra. A menedzserek többet találkoznak az ügyfelekkel, ami növeli a bizalmat, ezáltal csökkenti a tranzakciós költségeket. Természetesen ez csak abban az esetben működik jól, ha a vezető rendelkezik némi marketing ismerettel. Azon ügyfelekkel kapcsolatban pedig, akikkel szorosabb a kapcsolat, könnyebb teljesíteni az egyedi igényeket, számukra megfelelően alakítani a kínálatot. Tipikus példája ennek a szoros kapcsolatépítésnek a kis családi vegyesbolt, ahol a napi fogyasztási cikkekből a helyszűke miatt nem lehet olyan kínálatot tartani, mint egy hipermarketben, de a környékbeli vevők igényeinek pontos ismerete alapján az általuk preferált minőségű és árszintű terméket tud forgalmazni, amivel megőrzi a vevői lojalitást.

A gondoskodó elmélet az egyéni érdekek érvényesítése helyett a kollektív hasznosságot helyezi előtérbe (Welsh et al., 2013). Míg az ügynökelméletből fakadó problémák a családi vállalkozásokban kevésbé jelennek meg, addig a gondoskodó szemlélet a családi vállalkozásokban nemcsak lehetőség a menedzsment számára, hanem a családon belüli szoros szociális kapcsolatok, a közös értékek okán szinte elkerülhetetlen.

Abban is lehet különbség, hogy a családon kívüli alkalmazottak mennyire érzik gondoskodónak a vezetést.

Davis és társai (2010) kutatása szerint a családhoz tartozó, és a családon kívüli alkalmazottak egyaránt elkötelezettek azoknál a családi vállalkozásoknál, ahol a gondoskodó szemlélet jellemző, de a különbség a családtagok javára mérhető marad. A családon kívülről érkező alkalmazottak azonban általában tisztában vannak azzal, hogy még egy gondoskodó szemléletű családívállalkozás-vezető is előnyben fogja részesíteni a családtagokat más alkalmazottakhoz képest bizonyos esetekben.

Természetesen, amennyiben a kapcsolatok felbomlanak, az értékrendek eltávolodnak egymástól, akkor a gondoskodó szemlélet helyett a vállalatban belüli versengés, az ügynökproblémák kerülhetnek előtérbe. Ezt okozhatja egy belső konfliktus, de a generációk számának növekedésével, a családtagok számának bővülésével is megjelenhet. Utóbbit Le Breton-Miller és Miller (2009) transzgenerációs vizsgálatai is igazolták.

Ez a megközelítés sem kerülhette el a kritikát (Chrisman, 2019), miszerint a viselkedés-gazdaságtan szempontjából több kérdést hagy megválaszolatlanul. Mindemellett úgy gondoljuk, hogy a hazai kutatásokat serkentheti egy olyan szemléletű bemutatása a gondoskodó elméletnek, ami a válaszadók saját szavai alapján erősíti meg az elmélet megjelenését a gyakorlatban.

## Kutatási módszer

Kutatásunkban a grounded theory (GT vagy megalapozott elmélet a hazai szakirodalomban) módszertan egyes elemeit alkalmaztuk. A GT módszert Glaser és Strauss fejlesztette ki. Céljuk egy olyan kutatási módszer megalakítása volt, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki anélkül, hogy a kutatókat a korábbi elméletek befolyásolnák (Horváth & Mitev, 2015). Az elmélet gyorsan elterjedt, és különböző irányzatai alakultak ki (Kucsera, 2008). Tanulmányunkban a Charmaz-féle konstruktivista verziót alkalmazzuk. A GT módszertan alkalmazása során a kutató az adatokból alkotja meg a kategóriákat, nem pedig előzetesen kialakított hipotéziseket akar tesztelni (Charmaz, 2006). Azért is terelődött a GT módszerre a figyelmünk, mert szakértői szerint így „A kutatóknak módjában áll feltárni a családtagok kölcsönös kapcsolati megfigyeléseit, a család egyéni és együttes jelentésadási folyamatait...” (Sallay & Martos, 2018, p. 16).

Tanulmányunkban a GT módszertant a charmazi elképzelésnek megfelelően mind deduktív (egy stewardship elmélet tényezőit kerestük a gyakorlatban), mind induktív módon alkalmaztuk az adatfelvétel és az elemzés szakaszaiban. Családi vállalkozások körében 60-120 perces mélyinterjúkat készítettünk a vállalkozásban részt vevő családtagokkal. Az interjúk GT módszertannal készült forgatókönyv alapján készültek egy nagyobb kutatás részeként. A vállalkozásokat kényelmi mintavétellel választottuk ki. Az interjúk még a COVID-19 járvány előtt készültek, ezért ennek hatására vonatkozó információt nem tartalmaznak. Az interjú-vezérfonal kialakítása során feltehető kérdések nem célozták a gondoskodó elmélet összetevőit, hanem általánosságban kérdeztek rá a cégtörténetre, a szervezeti kultúrára és a generációváltásra, a megkér-

dezettek érzéseire és élményeire a család és a vállalkozás találkozásának metszetében. A felvett hanganyagokról utólag leirat készült, amelyek elemzése során először nyílt kódolást alkalmaztunk. Az interjúkat a második szerző készítette, mindegyik személyes találkozás során készült. Bár a szerzők kidolgoztak egy interjú-vezérfonalat, ehhez nem ragaszkodtak a beszélgetés során, ha az interjúalany belemerült számára fontos részletekbe, történetekbe, és ez a kutatási kérdésük megválaszolásához vezető adatokat jelenthetett, ebbe az irányba folytatták tovább a beszélgetést. A GT interjúelemzési módszerének megfelelően az adatok elemzését mindkét szerző elvégezte, szoftvertámogatás nélkül. A szöveget részekre bontva kódokat azonosítottunk, a kódokat kategóriákká vontuk össze, a szöveg elemzése során memókba foglaltuk a témával kapcsolatos gondolatainkat. Ezután az általunk kialakított kódokat, kategóriákat és a memókat összevetettük, többszörös egyeztetések során kialakítottuk közös kódjainkat és kategóriáinkat, megtárgyaltuk és az irodalommal összevetettük a memókban leírt meglátásainkat, ezzel növelve a kutatás kvalitatív érvényességét. A szelektív kódolást, amelynek során megszületik egy új elmélet már nem alkalmaztuk, hanem a kapott kategóriákat a tanulmányban ismertetett gondoskodó elmélettel vetettük össze, miután a megfelelés mértéke alapján olyan fokú hasonlóságot találtunk, hogy érdemesnek láttuk eszerint rendszerbe szervezni a kategóriákat és bemutatni az esetpéldákat.

## A minta bemutatása

Mindhárom céget a rendszerváltást követő évtizedben alapították. Ez az időszak kedvező volt azok számára, akik saját terveik megvalósítását tűzték ki célul. A vizsgált vállalkozások a mai napig működnek és megfelelnek a közös európai családi vállalkozás definíciónak (European Commission, 2009). Az esetek mindegyikében elmondható, hogy az alapítók magas szakmai kompetenciával rendelkező személyek, akik autonómiára törekedtek, s ez az attitűd máig is jellemző maradt. Az utódlás kérdésében meglehetősen különböző helyzeteket, törekvéseket és megoldásokat találtunk a megkérdezettek körében. Ahol a felnőtt gyermek vagy gyermekek elkezdtek a cégnél dolgozni, ott a vállalkozás folyamatossága, tovább élése biztosítottnak látszik. Ahol az utódok más életpályát választottak, ott sincs arról szó, hogy ennek okait az alapítókban kellene keresni. Néhány alapvető adatot a vállalkozásokról és a válaszadókról az 1. táblázatban foglaltunk össze. Az egyes válaszadókat a későbbiekben a cég betűjelével és a válaszadó sorszámával jelöljük. A táblázatban az interjúalanyok jelennek meg, de a válaszokban néhol más, a vállalkozáshoz kevésbé kötődő családtagokat is említettek.

Az A családi vállalat turizmussal foglalkozik. A vállalkozás a korábbi állami szereplő meggyengülését kihasználva tudott piacot szerezni a kilencvenes évek elején. A tulajdoni hányad a két alapító között egyenlően oszlik meg, de a szavazati arány már 70:30 arányban a férfi alapító kezében van. A két utód közül csak az egyik dolgozik főállásban a vállalkozásban, a másik csak besegít. Még az alapítók vannak irányító szerepben, de a következő gene-



A vizsgált válaszadók és vállalatok általános jellemzése

Jellemzők	Vállalkozás	A	B	C
Válaszadók		alapítók: 1. férfi 55-64 év 2. nő 55-64 év utód: 3. férfi 25-34 év 4. férfi 25-34 év	alapító: 1. férfi, 65-74 év felett utód: 2. nem családtag, nő, 35-44 év	Alapítók: 1. férfi 65-74 év 2. nő 55-64 év
Iparág		turizmus	informatika	több iparág
Vállalati forma		Kft.	Zrt	több Kft.
Tulajdonosi szerkezet		alapítók: 50-50%	90% családi 10% nem családi	alapítók: 50-50%
Foglalkoztatottak		25	20	10
Árbevétel/év		cc. 1000M HUF	cc. 200M HUF	cc. 300M HUF

Forrás: saját szerkesztés

ráció tagjai is fontos szerepeket töltenek be. Mivel az iparágban fontos az ügyfelek bizalmának megőrzése, ezért a generációváltás csak lassan, lépésről-lépésre halad az öröklés előtti felkészítés szakaszában. Hosszabb-rövidebb ideig más családtagok is dolgoztak a cégben, de mi azokkal készítettünk interjút, akik jelenleg is részt vesznek a munkában.

A B esetpéldában szereplő családi vállalkozás egy informatikai Zrt., ahol a cégtípusnak nem a tulajdon felosztása az oka, hanem a nagy projekteknel a partnerek megbízhatóság iránti igényének igyekeztek ezzel is megfelelni. Az alapító tulajdonos nem családtagnak, hanem egy 20 éve ott dolgozó kollégának adja át a cég vezetését. Az örökösök soha nem dolgoztak a vállalkozásban és érdeklődésük más irányba fordult, ezért bár a család nem

szeretné a tulajdonjogot feladni, de a következő generációt már a családi helyett professzionális menedzsment segítségével tervezik. A döntési és tulajdonjog abszolút többsége az alapító kezében van, de kisebbségi tulajdonosként egy korábbi üzlettárs és a választott utód is megjelenik más családtagok mellett.

A harmadik, C esetben a két válaszadó egyaránt alapítói és tulajdonosai vállalkozásaiknak. Azért vállalkozásokról beszélünk, mert a vagyoni elemek elkülönítése érdekében a tevékenységüket több különböző profilú cégben folytatják. Ezek között találhatunk pénzügyekkel, vendéglátással és ingatlanokkal foglalkozót is. Koruk alapján már az öröklés kérdése is felmerülhet, ezt azonban egyelőre egyik gyermekük sem vállalja a három közül. A családi vállalkozások körében kevésbé gyakori a diverzifikáció,

A gondoskodó elmélet összetevői és a kutatás során hozzájuk rendelt kategóriák

1. Folyamatosság (ami biztosítja a vállalkozás hosszú távú fennmaradását a családtagok javára)	
Hosszú távú gondolkodás	Hosszú távú gondolkodás
	Családtagok elköteleződése
	Nepotizmus
	Feladatok megosztása
Kutatás és fejlesztés	Innováció
Piaci hírnév	Piaci hírnév
Piaci részesedés növelése	Piaci részesedés növelése
2. Szervezeti közösség (ami motivált és elkötelezett alkalmazottak közösségének kialakítására törekszik)	
Alkalmazottak képzése	Tudásátadás
Szerepek és felelősség szélesítése	Rugalmasság
Inkluzív, rugalmas kultúra	Jóllét
	Informális kommunikáció
Alkalmazottak elköteleződése	Hosszú távú gondoskodás
3. Kapcsolatok (erős kapcsolatok kialakítása a külső érdekhordozókkal, különösen a fogyasztókkal)	
	Kapcsolatok

Forrás: saját szerkesztés

de pont ezért tartjuk különösen érdemesnek vizsgálni ezt az esetet, hiszen több iparághoz kapcsolódóan lehetnek narratívák, de a történetek középpontjában egyetlen vállalkozó család áll. Nemcsak a szakirodalmi definícióknak felel meg, hanem ők is családi vállalkozóknak tartják magukat. Az utódok vonakodása miatt a víziójuk jelen pillanatban: mindent úgy felszámolni, hogy minél kevesebb veszteség érje őket. Az utódokra nem fejtene ki nyomást, hogy változtassák meg a döntésüket, mert a vállalkozások véleményük szerint üzletileg sincsenek olyan állapotban, hogy jó szívvel adják át a vezetést. Véleményünk szerint fontos ott is megvizsgálni a gondoskodó elmélet megjelenését, ahol a vállalkozás nem a sikeres, gondtalan időszakát éli, hanem próbára teszi a benne működő rendszereket.

## Eredmények

Az eredmények bemutatása során először összefoglaljuk a 2. táblázatban, hogy a gondoskodó elmélet korábban ismertetett Miller (2007)-féle felosztása szerint milyen összetevőkből áll, majd a második oszlopban megjelöltük azokat a kategóriákat, amiket az egyes elemekhez kapcsolunk. Ezután az egyes kategóriákon végig haladva mutatjuk be a legjobb példákat az adatokból.

## A folyamatosság tényezőjéhez tartozó kategóriák

Mivel hosszú ideje működő vállalkozásokról van szó, ezért az alapítók kötődése a vállalkozáshoz nehezen megkérdőjelezhető. Az utódlás, mint a hosszú távú fennmaradás kulcsa azonban nem minden esetben ilyen egyértelmű. Ezt a családot és vállalkozást összekötő, fennmaradást biztosító rendszert négy kategória segítségével mutatjuk be mielőtt rátérünk a Miller és társai által megfogalmazott, három könnyebben körülírható összetevőre.

### Hosszú távú gondolkodás

Az A vállalkozásban az utódlásban nincsenek nagy konfliktusok. A2 szavaiban megjelenik a hosszú távú szemlélet: „Igen, azért csinálom ezt, mert családi cég. Mert együtt építjük, meg mert bízunk benne, hogy 10 év múlva is még állni fog; és 10 év múlva úgy fogok erre nézni, hogy igen, ezt együtt építettük föl. Tehát ez egy nagyfokú motivációt tud adni.” Erről A1-nek is tudomása van: „Nagyon jó dolog, hogy ha hallom, hogy a fiamat dicsérik. Az egy szenzációs jó érzés, hogy ügyes ő is. Az apjának meg persze az, hogy látja, hogy nem érdekli, hogy munkaidőbe belefér, nem fér, nem érzi kötelezőnek. Nem érzi tehernek, neki is ez hobbija, és ha azt mondja neked a gyereked, hogy föl tettem az életemet arra a vállalkozásra, amit a szüleim kezdtek el, az egy nagyon-nagyon kemény érzés.”

A B esetben a tulajdonos tisztában van azzal, hogy ő sem dolgozhat örökké, de a vállalkozást nem akarta felszámolni, vagy eladni emiatt. Ezért az alkalmas jelöltet igyekezett megtalálni. B1: „És akkor fölmerült a gondolat, hogy az ifjú hölgy kiválóan alkalmas a dologra. Egyrészt a képessége: nagyon okos, nagyon szorgalmas, nagyon oda-

adó és a családom száz százalékosan bízhat benne.” Ebben látta a hosszú távú fennmaradás kulcsát és őt kezdte el az utódlásra szocializálni. B1: „Egyre inkább háttérbe húzódom, és egyre inkább előretolom az ő személyiségét.”

A C esetben a vendéglátóipari vállalkozást hosszú ideig bérbe adták, de annyira nem váltak be a bérlők, hogy végül maguk tették újra népszerűvé. Erről C2 így számolt be: „Ez nagyon sok területen, nem csak a vendéglátás területére igaz, hogy hogyan nagyon gyorsan, kapzsi módon akarnak meggazdagodni, tudomásul kell venni, hogy tehát a lánykereskedelem, a fegyverkereskedelem és a kábítószeren kívül nincs gyors meggazdagodás. Tégláról téglára kell mindenhol építkezni.” Elmondásuk szerint azért döntöttek egy sokféle vállalkozást magában foglaló vállalkozói lét mellett, mert a család egzisztenciális biztonságát egyetlen vállalkozásra alapozni egy változókéony üzleti környezetben túl kockázatosnak tartották. A generációváltáshoz közeledve sem a több vállalkozáshoz szükséges munkát tartották nehéznek, hanem több területen is külső hatások miatt kerültek nehéz helyzetbe a vállalkozások.

### Családtagok elköteleződése

Az A esetben az alapító olyannyira elkötelezett a vállalkozás irányába, hogy a vállalkozásról gondolkodás, beszélgetés a családi asztalnál is folytatódik. A4 „Őneki ez nemcsak, hogy a hobbija, meg megszállottsága, meg a munkája, hanem minden együtt.” Az új generáció számára ez egy konfliktusforrás, mert mindkettő párja kívüllónak érzi magát ezeken a beszélgetéseken a családi asztal mellett. A munkahelyi nézeteltérések során pedig az apa-fiú viszony a főnök-beosztott viszonnal keveredik. Ez különösen akkor jelent problémát, ha a nem családtagok előtt zajlik. A4: „Amikor a kollegák hallják azt, hogy apám szembe megy öcsémrel és akkor a vitában óhatatlanul előkerülnek az apa-fiú viszonyok is, és onnantól kezdve, ha te nem, mint kolléga szerepelsz a többiek előtt, hanem a főnök fia.”

A B esetben a családon belüli örökléstről lemondtak már B1 elmondása szerint. B1: „Hát főleg a lányok jönnek rá, hogy elég a szülői önkényből 20 éven keresztül.” A vizsgált vállalatoknál tipikus, hogy az utód egy másik szakterületet képvisel. A már stabilan és jól működő vállalkozások élére kerülő jogászok és közgazdászok az alapító és saját bevallásuk szerint hasznos új szempontokkal gazdagítják a vezetést. B2: „Eleinte hiányoltam, hogy a fejlesztői részhez nincs elég mély tudásom. Sok helyzetben előny tud lenni, hogy kívülről tekintek a dolgokra. A fejlesztőknek az a tudása meg van, ott van a konkrét aprópénzre váltása a dolognak. Tud előny lenni, hogy szendvicseként állok a fejlesztők és az üzleti partnerek között. A megvalósítás mélységei nem az én területem, hogy hogy lehet ráhúzni egy projektet, ahhoz én értek.”

A C esetben az utódok érdeklődése más irányba fordult a vizsgált időszakban. Az egyik lehetséges utód időnként besegít, de ő sem készül aktívan a vállalkozások átvételére. Vele kapcsolatban említik, hogy bár nem akarja, hogy megszűnjenek a vállalkozások, de nem annyira elkötelezett, hogy folytassa.

## Nepotizmus

Az A vállalkozásban az utódok már kisgyermekkoruk óta egy-egy utazáson való részvétellel tapasztalatokat szereztek a turisztikai vállalkozás működéséről. A szülők A2 beszámolója szerint igyekeztek korán tudatosítani, hogy a család jóléte az utazásokon résztvevőkön múlik. A2: „Kisfiam ezt a Kinder tojást neked az utasok fizették! Nézd rám, hogy miért? Mondom, mert minden, amit megveszünk, az mind onnan van.” Azt cáfolták, hogy az utódok döntését direkt módon befolyásolták volna, de A3 mégis nagyon fiatalon úgy döntött, hogy szülei hivatását fogja követni. A3: „Én nagyjából 10 éves korom óta tudom, hogy mit szeretnék csinálni. [...] Én nagyjából azóta tudtam, hogy igen, milyen középiskolába, milyen egyetemre akarok menni, utána meg mit akarok csinálni, és a turizmusban én miket szeretnék majd elérni.”

A B vállalkozásban nem családon belül találta meg az alapító az utódját, de ugyanúgy segített felépíteni a tisztelet irányába, mintha családtagról lett volna szó. B1: „Nagyon óvatosan, fokozatosan, tudatosítottuk [...] a társaságban, hogy gyerekek, ő a vezető.” Az utód vezetői szerepét tehát nem egy formális kinevezés alapozta meg, hanem a csoporton belüli viszonyok befolyásolása a feladatok fokozatos átvétele során.

A családi vállalkozásokban az utód kiválasztásának legfőbb szempontja egyértelműen a családhoz tartozás akkor is, ha az utód kevéssé alkalmas. A generációváltás egy ponton megrekedt a szocializáció során. C2: „Amint észrevettem, hogy kivételeznek a kollegák a gyerekeimmel: megszüntettem, mert nem tudtam elérni a kollegáknál, hogy munkatársként kezeljék őket.” Így az utódok képzése, tapasztalatszerzése a családi vállalkozásokon kívül folytatódott, ami oda vezetett, hogy egyikőjük sem akarta végül átvenni a stafétát. A feladatra vállalkozó utód hiányában a nem családtag esetén is előnyben részesítik az ismerőst, akit annak ellenére felvettek, hogy a személyisége, tudása nem illeszkedett a munkakör elvégzéséhez szükséges kompetenciákhoz. Az ismerős szó számukra szinte azonos a megbízhatósággal, utána viszont pont az ismeretség miatt nem rúgták ki. Mindez aztán, amikor válság van, és romlik a cég helyzete, sok fejfájást okoz a tulajdonos vezetőknek. C2: „És magunknak csinálunk kárt. Meg máskor is volt úgy, hogy nyissunk-e egy új üzletágot, vagy nyitottunk egy új üzletágot, és pontosan ilyen, hogy nem a megfelelő embert raktuk oda. Csak azért, mert jó ismerős és nem akartuk kirúgni, mikor már rájöttünk, hogy nem megfelelő.”

## Feladatok megosztása

Az A vállalkozásban a feladatok megosztása azt eredményezi, hogy a magánélet is más rendben zajlik, mert az egyik fél sok időt tölt a családtól távol. Ez A2 szerint olyan tényező, amivel együtt lehet élni, ha a kapcsolat kellően erős: „Tölem szokták kérdezni azt, hogy hogy viseli a férjem azt, hogy én ilyen sokat nem vagyok itthon. [...] És ezt biztos nem viselné el, ha nem egy malomban örölnék, de mivel mi egyfelé tartunk mind a ketten, föl sem merül benne, hogy ezt nem viseli el.”

A B vállalkozásban a vezetés megosztása nem annyira egyértelmű, mint amikor a családból származik az utód, hiszen a tulajdonos és az ügyvezető most már két különböző családból valók, a döntési autonómia nagy része átadásra került, de a tulajdonnak csak egy kis hányada. B2: „Önállóan érzem magam. B1 van legfelül, a végső szó nála van. Egyet szoktunk érteni. Befolyásoljuk egymást. Témától függ, hogy ki mennyire. Konkrét projekt esetén teljesen az szokott lenni, amit én javaslok. Operatív szinten a munkákat én követem részletesen. Az év végi pénzügyi döntéseknél az ő szava erősebb. Itt hátrébb is lépek. [...] Pénzügyi szempontok, személyi kérdések vonatkozásában abszolút övé a végső szó. Mindenről tudok.”

A C vállalkozásnál a vezetői feladatok felosztása nem az utódokkal, hanem a két alapító között történik. C1: „Van a kreatív ember, én, aki azt fölkarolom, meg hú ez nagyon jó, látok benne fantáziát. [...] a feleségem meg azt mondja, na akkor reálisan nézzük meg, hogy na ez ezért nem működik.” C2: „Mi azért természetben, jellemiben is különbözőek vagyunk, ő inkább előrelátóbb, nagyvonalúbb, nagy koncepciókban dolgozik, ő a stratégia. Tehát általában az ötletek az övéi, a nagy ötletek, vagy ha valamit változtatni akarunk, akkor 70-80%-ban ő jön elő az újításokkal, én meg vagyok mellette a totális végrehajtó, mert utána viszont minden nekem marad.”

## Innováció

Az innováció nehezen meghatározható fogalom és talán a különböző területen működő vállalkozások sem ugyanazt értették alatta. De minden esetben világosan látható volt, hogy a téma foglalkoztatja a válaszadókat és állandó jelleggel jelen van a vállalkozásban valamilyen formában.

Az A vállalkozásban az innováció motorja az új generáció. A2: „Ők mondják nekünk, hogy mi az, ami kellene már, mert világos, hogy önékik erre sokkal nagyobb a rálátásuk, mint nekünk.” Ennél a vállalkozásnál a marketing és a folyamatok területén zajlik az innovációs tevékenység. A3: „Szerintem egyértelműen innovátorok közé tartozunk, hozzáteszem, ez valamelyest furcsán hangzik, de megpróbálom, megpróbáljuk a követés kultúráját is behozni, abban a tekintetben, hogy ne gondoljuk azt, hogy csak mi tudjuk a frankót.”

A B vállalkozásban az innováció szorosan kapcsolódik az alaptévékenységhez. B1: „Nekem mindig fontos volt az, hogy a cégen belül valamiféle fajta kutatás-fejlesztés történjen.” B2: „Mindig vannak ötletek, hogy mit lehetne jobban vagy másképp.” Vannak viszont olyan újítások, amikkel nehezebben barátkoznak meg a vezetők, mint például a munkaidő-nyilvántartó rendszer.

A C vállalkozásban csak az egyik fél innovatív, amit a másik fél a megvalósító szerepéből igyekszik némileg korlátozni. C2: „Hát nálunk a férjem az innovatív, tehát ő az, aki folyamatosan ötletel, új ötletei vannak, vágunk bele új dolgokba, aztán vagy sikerül visszafogni, vagy nem.” C1 válaszaiból látszik, hogy a fékek és ellensúlyok ilyen rendszerét ő is hasznosnak tartja a vállalkozások szempontjából. Ugyanakkor az alkalmazottak ötletein alapuló újításokra is nagy hangsúlyt helyeznek, amik közül több a válaszban fel is van sorolva. C1: „Én már betöltöttem a

hatvanat, ők meg ilyen harmincévesek és hajtják az embert, hogy ilyen ötlet van, olyan ötlet van, én meg nézem azt, hogy az finanszírozható-e?” Több vállalkozásuk is van, de mindegyikkel kapcsolatban több konkrét termék-innovációt említettek. Az innovációkat üzleti tervezés után fél évig tesztelik, mielőtt a beválásról döntenek.

### Piaci hírnév

Az A vállalkozásban A2-nek jelentős szerepe van a fogyasztókkal való kapcsolattartásban. Az utasok annyira megbíznak benne, hogy vannak, akik úticéltól függetlenül hozzá foglalnak több hónapra előre. A3 is beszámolt egy esetről, amikor egy utas azt a visszajelzést adta, hogy érzi a különbséget, hogy a vállalat „tulajdonosaként”, és nem alkalmazottként tájékoztatja őt az utazás részleteiről. Másból általánosságban is említi A3, hogy az utasok örülnek annak, amikor rájönnek, hogy egy magyar családi vállalkozás, ahova éppen betértek.

A B vállalkozás a hírnevét a minőségre alapozza. B1: „Mindig fontos az, hogy minőségi munkát csináljunk, tehát nem az a cél, hogy megcsináljuk a dolgot, hanem az, hogy jól csináljuk.” Ezzel alapozzák meg azt az ismertséget, ami megtartja a régi ügyfeleket és esetleg újakat is hoz.

A C esetben a vendéglátást emelték ki a válaszadók és a sajtóreklámban bíznak. C2: „Soha nem hirdettünk, nem hirdettünk, nem szervezünk semmi extrát, hanem menjen a híre sajtóról sajtóra, hogy a [vendéglőben] háziasan főznek és olyan sokan vannak délben, hogy sokszor elmegy a vendég, meg nem bírja megvárni, meg nem tud leülni.”

### Piaci részesedés növelése

A folyamatosság harmadik tényezője a piaci részesedés növelésére törekvés. A1 beszámolt a növekedési célokról, és eredményekről: „Minden évben azzal zárom, amikor az év végi meetingünk van, a zárásunk van, hogy örülnék, ha a következő évben azt a forgalmat tudnánk hozni, ami az előző évben volt.” Ebben a piaci részesedésről nincs ugyan konkrét információ, de a növekedési szándék egyértelmű.

A B esetben a vállalkozás egyediségét a szakértelem és az innovatív termékek adják. Ezekkel tudtak úgy piacot szerezni, hogy vidéki kisvállalkozásként nagy állami és multinacionális cégek partnerei lehessenek. B1: „Olyan módszereket alkalmaztunk, amelyet más nem nagyon tudott és akkor tudja, mint a mesebeli farkas, hogy bedugta a lábát az ajtón...” Az árbevétel-növelés helyett pedig az innovatív és több hasznot hozó befektetéseket keresik.

A C esetben inkább a portfóliógazdálkodás van előtérben, mint az egy területen növekedés. De ide sorolható, hogy a vendéglátásban, amikor látták, hogy a bérlők csak a gyors hasznot keresik, akkor inkább átvették az irányítást és a vendégek bizalmát visszanyerve újra piacot szereztek. C2: „Valaki arra hajt, hogy minél nagyobb legyen a haszon, de így is nagy a haszon, mert nagyobb a forgalom, amúgy meg vacak kajákat adsz, kevesebb az anyagköltség, de kevesebb a vendéged.” Pénzügyi területen pedig a szabályozói változásokra olyan pénzügyi innovációkkal reagáltak, amivel a konkurenciával szemben is erősödhettek.

## A közösség tényezőjéhez tartozó kategóriák

### Tudásátadás

Az alapvetően alkalmazottak továbbképzéséről szóló meghatározást mi a kategória nevében is kifejeződéssel kissé tágabban értelmeztük, mert a válaszok alapján nem annyira a formális képzést tartják fontosnak, mint a tudás megosztását és az információk szabad áramlását az egész cégen belül, amibe családtag és nem családtag alkalmazottak is részt vesznek.

A3 kialakított egy tudásmegosztó gyakorlatot a cégnél, ami egy felhőalapú tárhelyen keresztül működik. Ez számos lehetőséget biztosít még a fióktelepeken dolgozók számára is a kapcsolattartásra, ami erős szervezeti kultúra kialakítását teszi lehetővé. A szervezeti kultúra erősítéséhez A1 azzal is hozzájárul, hogy igyekszik tudatosan nem kivételezni a családtag alkalmazottakkal: „Mindig vigyáztam arra, hogy semmi különleges nem volt, hogy na, most ő a fiam, ő a menyem. Tehát ugyanúgy kell dolgoznia. Megvolt, hogy hány nap szabija van, ha el akart menni, el kellett kéredzkedni. Ha fél napra elment, akkor írt ki egy szabadságot.”

A B vállalkozásnál bár nem családtag az utód, a tudásátadás meglehetősen intenzíven zajlott. A kiszemelt nem családtag utód lett az alapító bizalmi embere. Még évekkal az ügyvezetői kinevezés előtt elkezdődtek a megbeszélések, ahol alaposan átbeszéltek a cég ügyeit. B2: „Nyolc éve biztosan az alapító konkrétan kimondta azt az elképzelését, hogy vezetői feladatokat is szánna nekem. Neki ebben sokkal nagyobb tapasztalata volt, egy folyamatos tudásátadás zajlott. Közösen is vittünk projekteket, az én feladatomra folyamatosan reflektált.” Az alapító, miután kiválasztotta a családon kívüli utódját, jól felkészítette a feladatra, a külső menedzserrel történő betanításával mindkét fél elégedettnek tűnt. B2: „Nagyon stabil gárdával dolgozunk. Nem volt nehéz ezt a feladatot elvállalni, tudtam, hogy kikkel dolgozom együtt, kinek mik az erősségei, ki milyen projektet vezet. Nem beleszóppentem, beletanultam.”

A többi alkalmazott is képződhet a maga módján. A hierarchiát nem a formálisan mérhető képzettség határozza meg, hanem a tapasztalat. A belső képzéseket leváltotta egy szabadon hozzáférhető házi könyvtár, ahol az alkalmazottak saját érdeklődési körüknek megfelelően fejlődhetnek. Az is megtalálja a helyét, aki kevésbé él ezzel a lehetőséggel. B1: „Egy-kettő, akik nem túl fejlődőképeseek, hát ők a robotosai a cégnek, tehát azokat a típusú feladatok csinálják, amik unalmasak.”

A C vállalkozásnál nincs utód, de az alkalmazottak képzése, az újak mentorálása rendszeres. C1: „Próbáljuk, azt mondom minden területen, ami a tendenciák vagy trend, azokra próbálunk fölülni, eléje menni és azt meg is osztani.” Az A esethez hasonlóan itt is évente egyszer van egy olyan összejeövetel, ahol nemcsak a jutalmazáson, hanem a tapasztalatcserén is hangsúly van. Az iskolai végzettségekkel viszont nincsenek jó tapasztalataik. Inkább a beválásban és a tapasztalatban hisznek, mint a végzettség igazoló papírokból. C2: „A kollegák között elég komoly tudásátadás van, mert azt fontosabbnak tartjuk, mint



az iskoláit.” A vendéglátásban is azt a szakácsot alkalmazták végül, aki nem a legképzettebb volt, de hajlandó volt tanulni és figyelembe venni a vendégek és a vállalkozók véleményét.

### Rugalmasság

A szerepek és felelősség szélesítése kevésbé egyértelmű és elterjedt az interjúk alapján, de annál fontosabbak a munkaidő kezelésével kapcsolatos szokások, ahol a családtagoktól szinte korlátlan időbefektetést várnak el, de a nem családtag alkalmazottaknál inkább a rugalmas és nem túlhajszoló szemlélet kerül előtérbe.

Az A esetben A3-t örökösként minél több munkafolyamatba próbálják bevonni, addig a külső alkalmazottakkal szemben fenntartják a rugalmasságot. A1 szerint „meg kell találni, hogy a személy mire alkalmas”, mert a különböző személyiségek más munkakörben működnek sikeresen, és érzik jól magukat.” A maguk esetében inkább a munkaidőt kezelik rugalmasan. A3: „Valamelyest tulajdonosként szerintem pont az a rész, hogy nem 8 órát dolgozik az ember, hanem 10-et, 15-öt, belevéve már a délutáni kis agyalást is, ez nyilván sokkal több eredményt tud hozni.”

A B vállalkozásban megjelennek családbarát szempontok, amiért cserébe a vezető azt várja el, hogy ne vállaljanak máshol is munkát az alkalmazottak a szabadidő terhére. B1: „Csak nekem dolgozzatok, tehát más munkát nem. [...] az informatikus kollégáim nehezen fogták föl, mert abban a világban a hétvége meg az éjszaka nagy divat volt, most már ki sem lehetne őket zavarni ebből a munkakörülmény szemléletből.”

A C vállalkozásban is főként az alkalmazottakkal kapcsolatos rugalmasságot emelik ki. Elengedik őket, ha lehet és kifizetik a túlórákat, de az alkalmazottaktól is elvárják, hogy rugalmasan kezeljék a munkaidőt és a feladatokat. C1: „Akkor nem az, hogy hazamegyek, mert lejárt a munkaidő, hanem azt még csinálja meg. Aki nem így gondolkodik, vagy kicentízi pontosan a hozam ráfordítást, azt, attól is elköszönünk.” C2: „Túlóra nem jellemző. Külön pénzt kapnak az étteremben is, ha rendezvény van. Aki önként vállalja.”

### Jóllét

A szervezeti kultúrával kapcsolatban a válaszadók eltérő dolgokat emeltek ki, de minden esetben vannak olyan meggyőződések, amikre hosszú távon alapozzák a családtag és nem családtag alkalmazottakkal is a harmonikus együttműködést.

Az A vállalkozásban a családi élet és a munka szorosan összefonódik. Ezt mégsem érzik tehernek. A2: „Nem tudunk magánemberként sem ebből már kiszakadni. Mindig figyeljük, hogy mit lehetne ebből bevenni a cégbe, [...] de szerintem ez egy olyan fajta munka, amit egy családi élet simán elvisel, nem kell szétszedni. Nem kell.” A családi harmónia alapja a bizalom. A2: „A családi vállalkozásnak szerintem ez a legnagyobb erénye, hogy feltétlen bizalmad van a családtagjaid iránt, akik egyben a munkatársaid is.”, ez abban az állandó rendelkezésre állásban is megjelenik, amit más kategóriáknál említettünk. Ez néha a vállalko-

zásban nem közreműködő családtagok esetén okoz problémát, akik körön kívülnek érzik magukat.

A B vállalkozás a nagyvárosból is kiköltözött, ahogy B1 a válaszában kijelentette: „nagyon fontosnak tartom, hogy csönd, béke, nyugalom legyen.” A vezető emellett odafigyel arra is, hogy megfelelő mennyiségű pozitív visszajelzést adjon. B1: „Bár tudják jól, hogy jól dolgoznak, meg minden, de tudom, hogy meg kell dicsérni őket, mert az jól esik nekik.” Arra pedig érzékenyen reagál, ha valaki az egységet bomlasztani próbálja. B1: „Attól azonnal ideges vagyok, hogyha azt tapasztalom, hogy valaki [...] feszültséget próbálna keletkeztetni.”

A C esetben a jóllét alapja a nyílt kommunikáció. A problémákat közösen beszéljük át. C2: „Kiválasztunk egy napot, előre szólunk, hogy aznap akkor mindenkinek bent kell maradni, mert akkor ezt meg kell beszélni, legyen kibeszélve, legyen az egymás közötti konfliktus is kibeszélve.” Valamint azt is említik, hogy a megbecsülés jeleként üdülési lehetőséget, céges rendezvényeket is szerveznek az alkalmazottaknak az egység érdekében. C2: „Ne legyen az irigység, hogy a tulaj megteheti, és ők meg ilyes-miből soha nem részesednek.”

### Informális kommunikáció

A kultúra rugalmassága és befogadó jellege a kommunikációban is megjelenik családtag és nem családtag alkalmazottak esetében is. Az A vállalkozásban a részt vevő családtagok kommunikációja a vállalati ügyekről gyakori és informális, a vállalat és a család határai elmosódtak. A vállalkozás ügyei a közös családi étkezéseken is felbukkannak. A2 szerint: „Egy kívülről állóknak, neki ugye munkaideje van, nekünk meg nincs munkaidőnk.” A családtagok tehát bármely időben a vállalkozás rendelkezésére állnak, ami egyszerre előny és hátrány. A2: „A pozitív hozadéka egyben a negatív hozadéka is időnként, hogy állandóan erről van szó.” Emellett a kommunikációval kapcsolatban az őszinteség is elvárásként jelenik meg. A3: „Konkrétumokkal és tisztán beszéljünk, mert ha itt még megy a félbeszéd meg a félizagságok, akkor az biztos, hogy problémás lesz.”

A B esetben az informális kommunikációt az alapító a feleségével kapcsolatban említette, aki bár nem dolgozik a vállalkozásban, de kisebbségi tulajdonos. B1: „Akkor ő mindig elmondja azokat a témákat, amik fontosak vagy úgy gondolja, hogy érdeklí a véleményem.” Az alkalmazottak részéről az informális kommunikáció a vállalati rendezvényeken túl akkor jelenik meg, amikor marad arra erőforrás, hogy ne csak a megrendelő, hanem a saját igényeiket is nézzék egy projekt során és közösen keressenek új megoldásokat.

A C családban folyamatos az informális kommunikáció a vállalkozások ügyeiről. C2: „Ha megyünk Pestre, az egy kétórás út, akkor egész úton végig, ami éppen napirenden van, vagy éppen aktuális végig beszéljük. De itthon is zajlik. [...] Addig, míg nem döntünk, addig beszélünk.” Ezt C1 is megerősítette és kiegészítette azzal, hogy az alkalmazottak javaslataira is nyitottak. C1: „Általában ezeket a döntéseket közösen hozzuk meg a feleségemmel, és ezt a kollegák végrehajtják, de nekik is, hogyha van ötletük, javaslatuk, azt mind integráljuk, itt szabad kibonta-

kozási lehetőség van mindenkinek.” Ehhez kapcsolódóan is megerősítették, hogy az alkalmazottakkal is informális a kommunikáció. C1: „Itt vagyok az udvaron, [egy alkalmazott] kiszól az ablakon, én fölívom telefonon, tehát általában nincs formalizált csatornája.”

### Hosszú távú gondoskodás

Véleményünk szerint nemcsak a közösséghez témaköréhez tartozó előző tényezőkből származó előnyök mintegy mellékterméke a nem családtagok hosszú távú munkavállalása, az alacsony fluktuáció, hanem erre a válaszdók külön figyelmet fordítanak.

Az A vállalkozásnál a vállalat érdekében történő közös erőfeszítések a kultúra részévé váltak. A4 saját bevallása szerint vita esetén sok esetben hivatkozik arra, hogy „egy dologban megállapodhatunk, hogy mindenki jót akar a cégnek.” Egyértelmű a tranzakciós költségek csökkenése, amikor arról beszél, hogy nemcsak jót akarnak a cégnek, de komoly erőfeszítéseket is tesznek. A4: „100%-os a bizalom, nem kell attól félni, hogy [...] jaj, de most emiatt nem fog ő fölmondani? Nem kéne kicsit megsimogatni a lelkét? Mert azért most nagyon keményen húzta az ígát, és nehogy elveszítsük őt, mint munkavállalót, tehát hogy ezek a plusz körök nincsenek benne, ez meg segíti az egész folyamatot. Hogy mindenki kérdés nélkül tudja, hogy közös a cél.”

A B vállalkozásban az alkalmazottakat a vezető válogatja ki személyesen, akik amennyiben nem ugródeszkának tekintik a vidéki informatikai céget, akkor hosszú időre tervezhetnek. B1: „A 25 év alatt, most azt mondom, hogy volt összesen 40 ember a cégben, az nem sok, 25 év távlatban.” A céget B1 családbarátnak tartja. A rugalmas munkaidő, sportolási lehetőség, gyereknap, céges ünnepek és kirándulások mind azt erősítik, hogy az alkalmazottak érezzék, hogy a vállalkozás értük is van. Viszont a mértéktartást is megemlítették ezzel kapcsolatban, mert a munkaidőn túli programok beavatkoznak az alkalmazottak magánéletébe. B1: „A légkör az jó, tényleg ezzel nincs gond. Nem visszük túlzásba a közös tudat fönntartását. Nem kell öltöny-nyakkendőbe járni, biciklivel járnak.” A munkaállomások kialakításánál szintén figyelembe vették a dolgozók speciális igényeit.

A C esetben az alkalmazottak jóllétéről is igyekszik a család gondoskodni. C1: Van egy üdülő, oda elmehetnek üdülni, cafeteriát kapnak.” Az egyik vállalkozásban készült ételből pedig a másik vállalkozás dolgozóinak is adnak. C2: „hányszor előfordul, hogy csinálom a reggelit, bundás kenyér, akkor gyorsan tíz tojás, két kiló kenyér. [...] Akkor már eleve úgy jövök át, hogy már eleve hozom a két tálca bundáskenyeret, de ez zsinórban.” Ugyanakkor elvárásaként is megjelenik, hogy az alkalmazottak gondosan végezzék a munkát. C1: „Mikor bejön, akkor ne pontos időre jöjjön be, ne nézze az időt, mi sem nézzük azt, hogy ő pont nyolcra jön, és négykor pont elmegy. [...] Egy kicsit gondolkodjon, rádolgozzon, kicsit sajátjának érezze.” Ez egy rendkívül szoros kapcsolatot hoz létre az alkalmazottakkal, ami a magánéletre is kiterjedhet. C2: „Nemrég komoly műtétet volt, fél évig főként feküdnöm kellett, így irányítottam a céget, jöttek hozzám a kollégák,

én mondtam, hogy mi legyen, hogy látom a dolgokat, és ők meg elvégeztek egy csomó házimunkát. Nem tudom, hogy mi lett volna velem nélkülkük.” Ez a szoros kapcsolat ugyanakkor veszélyeket is hordoz, mert olyanok mellett is kiáll a vezetés, akik nem tűnnek a legalkalmasabbnak a feladatra. C1: „Van olyan kolléga jelenleg is, nem mondom meg, hogy kicsoda, de aki régóta nálunk van és időközönként bosszankodunk rajta, mert valami rossz döntést hozott, és aztán mégis, tőle megbízhatóbbat, nem tudsz tőle olyat kérni, amit meg ne csinálna, és pont azért van ott, mert el kell neki a képességbeli hibáját nézni.” Ez akár azokra is kiterjed, akiknek már a beilleszkedés sem sikerül. C2: „A kolléga, aki elment tőlünk, de őt is már rég ki kellett volna rúgni, mert teljesen alkalmatlan volt, de csak próbáltuk még fejleszteni, még dobjunk rá, tehát egy kapitalista, hatékony vállalatnál nem görcsölnék ennyit, [...] de mi még azért iskoláztattuk, meg még pluszba képeztük, meg mindent elkövettünk, de aztán be kellett látni, hogy alkalmatlan.” A C vállalkozás vezetői válaszaik alapján azért ilyen gondoskodóak, mert úgy vélik, hogy emiatt a vállalkozás jobban tud alkalmazkodni a környezeti változásokhoz, a kohézió erőforrást jelent a válságos idők túléléséhez.

### A kapcsolatok tényezőjéhez tartozó kategóriák

A harmadik összetevő a külső kapcsolatok kezelése. A2 szoros kapcsolatáról a fogyasztókkal már esett szó, de általában is odafigyelnek az ügyfelekkel a kapcsolattartásra, amiben a kor kihívásaihoz is igyekeznek alkalmazkodni. A2: „Régebben személyesen, most ugye vagy Skype-on vagy telefonon keresztül. Sokkal kevesebb a személyes beszélgetés, és ez egy teljesen másfajta stílust igényel.” A2 azt is kiemelte, mint a cég „legnagyobb erényét”, hogy kiszámítható partnere nemcsak a fogyasztóknak, hanem a velük szerződésben álló vállalkozásoknak, és a saját alkalmazottainak is. Ezt a fajta megbízhatóságot a szakmai szervezetek is értékelik. A vállalkozás több díjat is kapott az évek során az ügyfélbarát viselkedése miatt. Beszámolnak továbbá a versenytársak figyeléséről is. A3: „Működik most már másfél éve egy versenytársfigyelő rendszer, a négy legfontosabb versenytársunk kínálatát folyamatosan nézzük.”

A B vállalkozás inkább a B2B piacon működik az utóbbi időszakban, ahol még inkább érzik, hogy az ügyfeleken múlik a cég jövője. Mivel az ügyfelek száma alacsony, ezért velük a kapcsolat személyes és szoros lehet. B1 kiemeli, hogy ebben a körben nagy szerepe van az ismeretségnek. Ez segített például olyan esetben is, amikor az egyik ügyfél a velük kapcsolatot tartó informatikai részleget teljesen lecserélte. Az innovatív termékek létrehozása természetesen nem mentes a belső nehézségektől, de a külső kommunikáció egységes. B2: „Tehát ebben biztos vagyok, hogyha egy témát kifelé kell képviselni most az üzleti partnerek felé, akkor abban egységesen lépnek fel, bárki is lenne az adott helyzetben a képviselő.”

A C esetben már korábban említettük, hogy az alkalmazottakkal szoros és informális a napi kommunikáció.

Ez a nyitottság a vállalkozásokon kívüli emberekre is kiterjed. C1: „Nagyon sokat beszélgetek különböző társadalmi rétegű, szituációjú, képzettségű, végzettségű, beosztású, helyzetű emberekkel, és ezekből mindig jönnek impulzusok.” Azért is van elmondása szerint sok vállalkozás a családi portfólióban, mert ezeken a kapcsolatokon keresztül sok lehetőségről értesülnek, és amiben a maguk számára üzleti lehetőséget látnak, ott hajlandóak beszállni és kockázatot vállalni. Az ügyfelekkel is intenzív a kapcsolattartás. C2: „Mindenkivel szóba állunk, megkérdezzük, rákérdezzük, visszajelzéseket várunk, Facebook oldalunk van.” Szerveztek már nyereményjátékot is az ügyfelek részére, hogy több visszajelzést kapjanak. Valamint az alkalmazottak esetében is tisztában vannak vele, hogy a jó kapcsolat az ügyfelekkel elengedhetetlen. „Az ügyfelek imádják, és azért járnak oda, mert ő nem nézi le őket. [...] Sok embernek igénye van erre, hogy ránézzenek, foglalkozzanak vele.”- mondta C2 a pénzügyi területen működő vállalkozások egyik fontos dolgozójáról.

## Összegzés

Az ügynökélmélet hosszú ideig volt meghatározó a tulajdonosok és a vezetők közötti kapcsolat és szerződések jellemzésére. Az önérdékkövetésre és bizalmatlanságra épülő elmélettel szemben a gondoskodó elmélet elismeri, hogy a proszociális viselkedés is megjelenhet ezekben a kapcsolatokban, sőt előnyökkel járhat. Ehhez azonban bizonyos feltételek fennállása szükséges, amik a családi vállalkozásokban gyakrabban fordulnak elő. Kutatásunk során az interjúk alapján minden vizsgált vállalkozás esetében a gondoskodó elmélet minden összetevőjét sikerült azonosítani és egyesekhez több kategóriát is meg tudtunk nevezni. Utóbbiak esetében nem állítjuk egyetlen erősen limitált elemszámú kutatás alapján, hogy ezekkel az eredeti elméletet feltétlenül bővíteni kell, de érdemes ezekre is gondolni a későbbi kutatások tervezése során. Néhány esetből természetesen nem lehet általánosítani, de mégis feltételezhetjük, hogy ha ezeknél a vállalkozásoknál a legtöbb összetevővel kapcsolatban jól alátámasztható az a működési mód, amit a gondoskodó elmélet leír, akkor érdemes a családivállalkozás-kutatásban alkalmazni. Az újabb kutatásoknál már érdemes lesz azt is figyelembe venni, hogy az utóbbi időben már nem eldöntendő kérdésként tekintik az ügynök- és a gondoskodó elmélet viszonyát, hanem egy dinamikus rendszer részeként (Löhde et al., 2020), amit a vezetőség és a családtagok aktuális viszonya befolyásol.

Természetesen bizonyos módszertani korlátoktól itt sem lehet eltekinteni. Az általunk alkalmazott GT módszer olyan kevésbé strukturált interjúkkal dolgozik, amik csak a fő témaköröket jelölik ki. A konkrét kérdések a válaszok vagy a kutatás előrehaladásának függvényében alakulhatnak. Emiatt a válaszok mélysége is kevésbé konzisztens, mint egy strukturált interjú esetében. A második korlát, hogy egy fő kivételével csak a vezetőkkel és aktívan dolgozó családtagokkal készítettünk interjúkat, tehát a szervezeti kultúráról ezen keresztül kevesebb, egyoldalú

ismeretekhez juthattunk. Ezeket mégsem szabad alábecsülni, hiszen a cégalapítók értékei évtizedekig döntő hatással vannak egy vállalkozás kultúrájára (Schein, 1983). A harmadik korlát a minta elemszáma, ami újabb kutatásokkal növelhető.

Kutatásunkból egyértelműen kiderül, hogy a családi vállalkozások bár sokfélék, de a különböző iparágak és családi felépítés ellenére vannak közös jellemzőik. A család és a vállalat interakciója az, amely hasonlóan jelenik meg a vállalkozás életében akkor is, ha az öröklési folyamatban az események láncolata változatos eredményhez vezet.

Az esetek alapján a gyorsan változó világban is van létjogosultsága a generációkon átívelő, az egyéni érdekek helyett a csoport – ebben az esetben a család – érdekeit szem előtt tartó szemléletnek. A folyamatosság fenntartására törekvés mellett a családi vállalkozások előnye, hogy az idősebb generáció által felhalmozott tudás átadására több idő és lehetőség adódik, miközben az utódok innovatív szemlélete, eltérő nézőpontja már akkor kifejtheti hatását, amikor az irányítást még nem vették át teljesen. Végül a családíság nemcsak a vállalkozáson belül alapja a szoros kapcsolatoknak és az informális, de hatékony kommunikációnak, hanem a külső kapcsolatok szemében is egy bizalmat növelő tényező, amit jó esetben a szolgáltatási minőségen is éreznek. Mindezek alapján fontosnak tartjuk, hogy a gondoskodó elmélet ne csak a kutatók előtt jelenjen meg mint elméleti keret, hanem a gyakorlati szakemberek és maguk a családi vállalkozók is megismerjék egy olyan szemlélet formájában, ami segíti őket a hosszú távú stratégia kialakításában.

## Felhasznált irodalom

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219. <https://doi.org/10/ghtqcd>
- Block, P. (2013). *Stewardship* (2nd ed.). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=585415>
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Reliance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066. <https://doi.org/10/ggz8sb>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472. <https://doi.org/10/c2wrv3>
- Csákné Filep, J. (2012a). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.02>
- Csákné Filep, J. (2012b). *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*. Budapest: Corvinus Egyetem. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/>



- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10/bk88qc>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10/ckrcwn>
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 369. <https://doi.org/10/chhpxm>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10/b6s6rh>
- Drótos, G., Wieszt, A., Meretei, B., & Vajda, É. (2019). *Családi vállalkozások Magyarországon. Kutatási jelentés a 2017–18-as családi vállalkozási felmérésről* (Kutatási jelentés). Budapest: Corvinus Center of Family Business. [http://magyarvallalatok2030.hu/wp-content/uploads/2019/04/kutata%CC%81s\\_2018\\_CFB\\_PRESS.pdf](http://magyarvallalatok2030.hu/wp-content/uploads/2019/04/kutata%CC%81s_2018_CFB_PRESS.pdf)
- European Commission. (2009). *Report – Expert Group on Family Business between 2007-2009*. Luxembourg: European Commission Enterprise and Industry Directorate-General. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388?locale=hu>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socio-emotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10/gf83pt>
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10/gfs5kt>
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- James, H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55. <https://doi.org/10/cz8bmk>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a KKV-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10/ghtqcc>
- Kucsera, C. (2008). Megalapozott elmélet: Egy módszertan fejlődéstörténete. *Szociológiai Szemle*, 18(3), 92–108. [https://szociologia.hu/dynamic/SzocSzemle\\_2008\\_3\\_092\\_108\\_KucseraCs.pdf](https://szociologia.hu/dynamic/SzocSzemle_2008_3_092_108_KucseraCs.pdf)
- Lamberts, E. (Ed.). (1997). *Christian democracy in the European Union: (1945/1995); proceedings of the Leuven Colloquium, 15 - 18 November 1995*. Leuven: Leuven Univ. Press. [https://books.google.be/books/p/leuven\\_university\\_press?id=ChyvYB4UnMwC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books/p/leuven_university_press?id=ChyvYB4UnMwC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <https://doi.org/10/d984v2>
- Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: Shareholder-manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2007). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/10/b7s9kg>
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. *Family Business Review*, 30(1), 37–60. <https://doi.org/10/ghppbr>
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117–1124. <https://doi.org/10/bb4r3s>
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39. <https://doi.org/10/ftftp4>
- Sallay, V., & Martos, T. (2018). A Grounded Theory (GT) módszertana. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(1), 11–28. <https://doi.org/10/ghtqb9>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., & Dolors Muñoz, M. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 132–146. <https://doi.org/10/gg98gn>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10/fqq963>
- Wade-Benzoni, K. A. (2002). A Golden Rule over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011–1028. <https://doi.org/10/dfbfwd>
- Welsh, D. H. B., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213–226. <https://doi.org/10/ghc3t9>



## A KKV-K DIGITÁLIS ÉRETTSÉGI ÉLETCIKLUSMODELLJE DIGITAL MATURITY LIFECYCLE MODEL FOR SMES

A vállalatok megpróbálják tartani és erősíteni versenyelőnyüket, ehhez pedig célszerű tisztában lenniük a digitális érettségi szintjükkel. A tanulmány célja egy olyan módszertan bemutatása, mely segítségével meghatározható egy kis- és középvállalkozásnak a digitális érettség életciklusban elfoglalt helye. Ennek alapja az érettségi és digitális érettségi modellek, valamint a vállalati növekedési elméletek. Számos tanulmány és modell készült a digitális érettség meghatározására, különböző ágazati szempontok szerint, viszont ezek mind egydimenziósak. Ennek következtében a tanulmány egy olyan többdimenziós modellt javasol a digitális érettség életciklusának meghatározására a kis- és középvállalkozások esetében, amely figyelembe veszi a cégek digitális érettségét, a különböző iparágak IT-intenzitását, valamint szervezeti sajátosságait. A modell öt érettségi szintet határoz meg jellemzőivel együtt, amelyek az adat és információ szempontjából három szintbe sorolhatók be. Ennek segítségével pontosabb döntéseket hozhatnak a kis- és középvállalkozások, hogy mely területeken szükséges fejleszteniük.

**Kulcsszavak:** digitalizáció, digitális érettség, életciklusmodell, életciklusfüggvények, KKV

Companies are trying to preserve and strengthen their competitive advantage. It is advisable to be aware of and assess their level of digital maturity. The goal is to present a methodology to determine the place of SMEs in the digital maturity lifecycle. It is based on maturity, digital maturity models, and corporate growth theories. Numerous models have been developed to define digital maturity from different perspectives, but these are all one-dimensional. Consequently, the paper proposes a multidimensional model to define the digital maturity lifecycle for SMEs, which takes into account the digital maturity of firms, the IT intensity of different industries, and organizational specificities. The model defines five levels of maturity with its characteristics, which can be classified into three levels in terms of data information. This allows SMEs to make more accurate decisions about what they need to develop.

**Keywords:** digitalisation, digital maturity, life cycle model, life cycle functions, SME

### Finanszírozás/Funding:

A kutatás a "Future Value Chains" Kiválósági Központ keretében készült. The research was supported by the "Future Value Chains" Center of Excellence.

### Szerzők/Authors:

Sándor Ágnes<sup>a</sup> (sandor.agnes@uni-bge.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Gubán Ákos<sup>a</sup> (guban.akos@uni-bge.hu) főiskolai tanár

<sup>a</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 04. 23-án, javítva: 2021. 08. 11-én, elfogadva: 2021. 08. 22-én.

The article was received: 23. 04. 2021, revised: 11. 08. 2021, accepted: 22. 08. 2021.

A globális járványhelyzet felgyorsította a digitális transzformációt, amely hatást gyakorol mind a belső, mind a külső vállalati folyamatokra, amely megjelenhet a cég teljesítményében is. A Dell Technologies (2020) elemzéséből kiderül, hogy a digitális kényszerhelyzet miatt több digitális technológiát alkalmaznak a cégek, így a versenyben maradás érdekében célszerű felmérni a digitalizáltsági szintjüket a jelenlegi pozíció megerősítése és továbbfejlesztése érdekében (McKinsey, 2020).

Mint minden változás, így a digitális átalakulás sem nevezhető problémamentesnek. Az átalakulást illetően

számos nehézséggel kell szembesülniük a vállalatoknak, hiszen újra kell gondolniuk a vállalat napi működését, amely attitűdbeli változást is igényel. Ezenfelül a legfontosabb tényezők a digitális átalakulás során a szervezeti kultúra és a határozott vezetés (Füzes, Gódor & Szabó, 2018; Marciniak, Móricz & Baksa, 2020). Ebből az következik, hogy a vállalat egészére kiterjedő szemléletmódról van szükség a sikeres transzformációhoz. Az egyik legnagyobb nehézséget – a magas költségek mellett – az adatokból történő információ kinyerése jelenti, illetve ezek felhasználása a döntéshozatal során. Természetesen más

problémaforrások is megjelenhetnek a költségeken kívül, mint például az adat strukturálatlansága, forrásának megbízhatatlansága, pontatlansága, amelyek további erőforrások bevonásával járhatnak, növelve akár a költség-, akár az időráfordítást (Nagy, 2017).

Ebben az új és gyorsan változó környezetben a szellemi tőke is egyre inkább felértékelődik, és azok a vállalatok kerülnek jobb versenypozícióba, amelyek hatékonyabban és gyorsabban képesek az adat-információ transzformálására, végül a szükséges döntések meghozatalára.

A vállalatok digitalizációjának mérésére a digitális érettségi modellek (továbbiakban DÉM) nyújtanak segítséget, azáltal, hogy különböző tényezők alapján meghatározzák a jelenlegi helyzetüket és azonosítják a fejlesztendő területeket, útmutatást adva a kívánt célállapot eléréséhez. Ezenfelül hozzájárulhatnak a szervezeti átalakuláshoz és a szervezetek kompetenciáinak fejlesztéséhez, amennyiben valóban történik változás. A legtöbb digitális érettségi modell lineáris szemléletű és egydimenziós, többek között Ganzarain & Errasti (2016), Forrester 4.0 (2016), Valdez-de-Leon (2016), Klötzer & Pflaum (2017), Colli et al. (2018), North, Aramburu & Lorenzo (2019), Schumacher, Nemeth & Sihn (2019), Kuusisto, Kääriäinen, Hänninen & Saarela (2020) modelljei. A digitális átalakulásban viszont a digitalizálás evolúciós útvonalai nem lineárisak (Mullaly, 2014). A cégek ugyanis az életciklus különböző szakaszaiban átalakulnak, többek között megváltozik a versenystratégiájuk, piaci helyzetük és a szervezeti struktúrájuk, viszont életciklusuk során nem feltétlenül haladnak át minden egyes szakaszon, előfordulhat, hogy átugrásra kerül egy-egy szakasz. Emellett a digitális transzformáció során lényeges szempont, hogy a vállalat melyik ágazati szektorban működik, példaként említhetjük, hogy legtöbb esetben a pénzügyi szektor vállalatainak magasabb a digitalizáció iránti igényük, mint az építőipari szektorban működőknek.

Ebből kifolyólag a tanulmány célja egy digitális érettségi életciklusmodell megalkotása, amely segíti a vállalatokat fejlődésükben azáltal, hogy meghatározza, hol is tartanak a digitalizációban. A modell valós értékű többdimenziós, amely figyelembe veszi a vállalati növekedési és az érettségi modellek tulajdonságait, valamint a különböző ágazati szektorok digitális intenzitását. Ez a modell abban segít a kis- és középvállalkozásoknak (továbbiakban KKV), hogy megfelelő döntéseket tudjanak hozni fejlődésük elősegítéséhez, ugyanis a jobb digitális érettségi szint növeli a versenyelőnyüket. Ezenfelül hozzájárul a KKV-k tudatosabb és szisztematikusabb vállalati szintű törekvéseihez is. A többdimenziós megközelítés azért szükséges, mert amennyiben csak a digitális érettséget vennénk figyelembe, akkor kimaradnának a szervezet belső problémáiból eredő hátrányok, amelyek lecsökkenthetik a vállalat érettségi szintjét. Például, ha magas szintű hardverrel, szoftverrel és humán erőforrással rendelkezik egy cég, de az IT-menedzsment nem koordinálja megfelelően, akkor nagyon sok redundáns erőforrás állhat rendelkezésre, amelyeket nem használnak ki, vagy nem történik meg a túlterheltség észlelése. Egy vállalat iparági elhelyezkedése is befolyással van a digitális érettségre, hiszen az ágazatok

között eltérőek az IT-erőforrással szembeni elvárások, sőt ágazaton belül is lehetnek komoly eltérések.

Emiatt a digitális érettségen kívül szükséges ezt a két jellemzőt (szervezeti, ágazati) is beépíteni az érettségi elemzésekbe.

Azért a KKV-k kerültek vizsgálataink fókuszába, szemben a nagyvállalatokkal, mert utóbbiak rendszerint erősebb digitális érettséggel rendelkeznek, mivel a szervezet jobban felépített, üzleti folyamataik egzaktul leírtak. Ellenben a KKV-knál sok esetben még a fő folyamatok sem tárhatók fel egyértelműen, szervezeti struktúrájuk kevésbé modellezett, letisztult és a digitális helyzetükről sem rendelkeznek átfogó képpel (Garzoni et al., 2020), így számukra kívánunk egy olyan modellt biztosítani, amelyre a szoftverszimuláció könnyen felépíthető. A modell segítségével a vállalat egzakt mérőszámmal képes monitorozni saját működését, és meg tudja határozni, hogy a digitális érettségi életciklusban hol helyezkedik el, ebből adódóan gyorsabbá és pontosabbá válik a döntéshozatal, illetve jobban képes azonosítani azokat a területeket, ahol beavatkozás szükséges a hatékonyabb működés érdekében.

A tanulmányban nem térünk ki az információs és kommunikációs technológiák (továbbiakban IKT) szerepére a KKV-szektorban, valamint a versenyképességi kutatások eredményeit sem részletezzük bővebben, tekintettel a tanulmány terjedelmére.

A tanulmányban röviden ismertetjük az életciklusmodellek fontosságát, az érettségi modellek tulajdonságait, majd megvizsgáljuk a különböző digitális érettségi modelleket, egyrészt, hogy milyen modellek kerültek eddig kialakításra, másrészt az érettségi szintek számát, illetve tartalmát. Ezt követően kitérünk a különböző ágazati szektorok digitális intenzitására, amely hatást gyakorol a digitális érettségre. A módszertani részben bemutatjuk a kialakított digitális érettségi életciklus modelljét, az öt érettségi szintet egzakt mérőszám meghatározásával. Végül ismertetjük a modell továbbfejlesztésének lehetőségét.

## Az életciklusmodellek

A szakirodalomban számos elmélet foglalkozik a vállalatok életciklusával, melyek során megpróbálják felvázolni azok életpályáját (Penrose, 1959; Timmons, 1990; Adizes, 1992; Greiner, 1998; Salamonné, 2006).

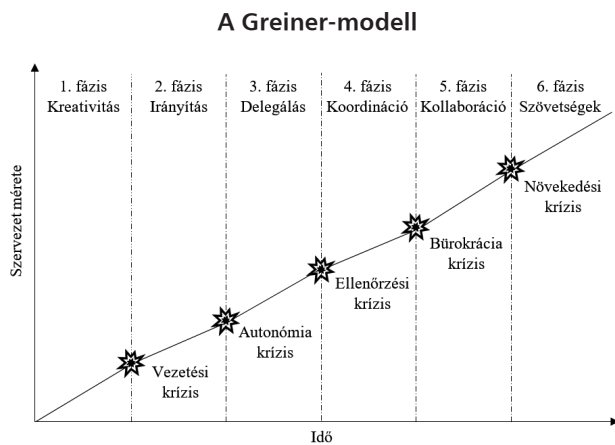
A vállalati életút különböző szakaszokra bontható, amelyek egyrészt egymásra épülnek, másrészt az egyes szakaszok jellemzői viszonylag egységesek. Az életciklusmodellek rendszerint a vállalkozás létrejöttétől a vállalat megszűnéséig tartó időintervallumot ölelik fel különböző szakaszokra bontva, akárcsak a termék életciklusgörbéje, csak annál sokkal komplexebb módon, valamint gyakori, hogy a vállalat növekedése annak méretének változásában kerül kifejezésre (Zsupanekné, 2007).

A vállalatok növekedési elméletének megalkotása Penrose (1959) nevéhez kapcsolódik, melynek alapján Greiner (1972) kidolgozta az egyik legtöbbet hivatkozott modellt, a vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modelljét (Bogáth, 2015; Szabó, 2012).

Az általános növekedési modellekhez sorolható a fentebb említett és tovább fejlesztett Greiner (1998), valamint Scott (1971), illetve Lippitt és Schmidt (1967) modelljei. Ezekre a modellekre jellemző, hogy vállalatmérettől függetlenül alkalmazhatók, illetve sokoldalú megközelítéssel bírnak, sokféle felhasználási lehetőséggel (Sukova, 2020).

Greiner (1998) szerint sok vállalat olyan problémákkal küzd, amelyeket a múltbeli stratégiai vezetői döntések okoznak, nem pedig a jelenlegi események, vagy a dinamikus piaci fejlemények. Modelljének elméleti alapját képezi az evolúciós problémák megszüntetése a szervezeti növekedés különböző fázisaiban (1. ábra).

1. ábra



Forrás: Greiner (1998) alapján saját szerkesztés

Minden növekedési szakasz egy viszonylag stabil növekedési periódusból (evolúciós szakaszból) áll, amelyet egy „válság” követ, amikor jelentős szervezeti változtatásokra van szükség a vállalat növekedésének folytatásához (revolúciós szakasz). Itt többek között vezetési, ellenőrzési problémákkal küszködik a vállalat. A gyorsabban növekvő iparágak vállalatai általában mind az öt fázist gyorsabban élik meg, míg a lassabban növekvő iparágak vállalatai hosszú évek alatt csak két vagy három fázissal találkoznak (Greiner, 1998)

Modelljének az a jelentősége, hogy felhívja a figyelmet az egyes szakaszokban felmerülő problémákra, ugyanakkor hiányosságként emelhető ki, hogy nem foglalkozik a vállalati életút hanyatló ívével. Ily módon a vállalati életút teljes felvázolását nem végzi el. A modellünk szempontjából lényeges, ahogy Levie & Lichtenstein (2010) is megfogalmazta, hogy a vállalatok az életciklusuk során nem feltétlenül haladnak át minden szakaszon, előfordulhat, hogy átugranak egy-egy szakaszt. Hasonló megállapításra jutott Salamonné (2006) is a hazai KKV-k vizsgálata során, melyben a vállalkozások nem minden esetben érintik életszakaszuk során az összes növekedési lépcsőt.

A digitális érettségi szintek esetében kétirányú elmozdulásra fogunk törekedni, azaz egy KKV-nak (ami egy komplex, dinamikus rendszer) egy stabil állapotból egy instabil állapoton keresztül (esetünkben ez a szintugrás) egy újabb stabil állapotba történő alakulása, melyben az új stabil állapot szétválással jön létre, mégpedig úgy, hogy a rendszer előtt két lehetőség jelenik meg (előre vagy visszalépés), hogy ismét stabil állapotba kerüljön. Azt, hogy a

rendszer valójában melyik állapotba fog kerülni, sohasem lehet előre biztosan megmondani (Simon, 2013).

### Az érettségi modellek

Az érettségi modellek is – hasonlóan a növekedési modellekhez – segítik a vállalat jelenlegi helyzetének felmérését, értékelését, valamint irányt mutatnak, hogy mely területeket kell fejleszteni az átalakulás érdekében, és a magasabb fokú érettségi szint elérésében (North, Aramburu & Lorenzo, 2019; Mittal, Romero & Wuest, 2018). Ezenfelül támogatják a cégeket az előrehaladás nyomon követésében, valamint abban, hogy eldöntsék, mikor és miért kell cselekedniük a haladás érdekében. Ezek a modellek az általános kvalitatív modellre (minőségi jellemzők alapján értékelt) épülnek (Mosallaeipour, Nazerian & Ghadirinejad, 2018).

Számos különféle célokra fejlesztett érettségmodell található az irodalomban, nagy részüknek az integrált képességfejlettség-modell (CMM – Capability Maturity Model Integration) ötszintű modellje az alapja, amely a fejlődési szakaszokat sorolja be öt érettségi szintbe. A tudományos érettségi modellek mellett nagy számban léteznek tanácsadók, egyesületek által kifejlesztett érettségi modellek is (Kuusisto et al., 2020).

Az 1980-as években a Carnegie Mellon Egyetem által kidolgozott képesség-érettség modell (Capability Maturity Model – CMM) vált népszerűvé – eredetileg szoftverfejlesztési folyamatok minőségének elemzésére készült – a szervezet képességeinek értékelésére. A folyamat-érettségi koncepciók általában alkalmazhatók nem szoftveres folyamatokra is. Az elmúlt évtized során a mérési módszertant számos tudományterület átvette (Gaál, Szabó, & Obermayer-Kovács, 2009).

A CMM mind a szoftver-, mind a rendszerfejlesztésre alkalmazható integrált verziója a CMMI, egy folyamatfejlesztési keret, amely a XXI. század második felében jelent meg. A CMM és a CMMI szabványok már érettségi modelleket is alkalmaznak, mellyel az adott céget vagy szervezetet, illetve annak projektjeit minősítik. Az első verzió óta számos kiterjesztését a szervezetek általános és hatékony eszközként használják az általános üzleti teljesítmény megértéséhez és későbbi javításához is (Caralli, Knight & Montgomery, 2012).

A CMMI-nek két különböző ábrázolása létezik: a lépcsős/ szakaszos ábrázolás és a folyamatos ábrázolás (1. táblázat).

1. táblázat

### A CMMI képességi és érettségi szintjei

Szintek	Érettségi szintek lépcsős reprezentációja	Képességi szintek folyamatos reprezentációja
0.		Hiányos
1.	Kezdeti	Végrehajtott
2.	Irányított	Irányított
3.	Meghatározott	Meghatározott
4.	Mennyiségileg meghatározott	Mennyiségileg meghatározott
5.	Optimalizált	Optimalizált

Forrás: Linstedt & Olschimke (2016) alapján saját szerkesztés

A lépcsős megközelítés a szervezet egészére összpontosít. Szakaszonként határoz meg ütemterveket és ezeket a szakaszokat nevezzük érettségi szinteknek, amelyek egyúttal a szervezet érettségét jelzik egy folyamatterületre vonatkozóan. Amint a szervezet az érettségi szinten teljesíti az összes követelményt, továbbléphet a következő szintre, hogy folytassa folyamatainak javítását. A folyamatos modell eltér a szakaszos modelltől, mivel kevesebb útmutatást ad a megvalósítandó és fejlesztendő folyamatterületek sorrendjéhez. Ez a fajta megközelítés a szervezet folyamatainak állapotjellemezésére határoz meg képességszinteket. A kombinált modell e modellek együtteséből áll (Gaál, Szabó, & Obermayer-Kovács, 2009; Linstedt & Olschimke, 2016).

Az érettségi modellek manapság már nem kapcsolódnak bizonyos alkalmazási területekhez, inkább különböző dimenziókra utalnak, mint az emberek, a folyamatok és a szervezeti képességek. Erre jó példa a korábban kifejtett Greiner (1998)-féle növekedési modell is, amelynél az egyes növekedési szakaszok úgynevezett „krízisekhez”, konkrét menedzsmentproblémákhoz vezetnek, ahol ezek megoldása szükséges a további növekedés eléréséhez.

## A digitális érettségi modellek

A digitális érettség eléréséhez holisztikus szemléletmódra van szükség, ugyanis a vállalatnak össze kell hangolnia a vállalat működése szempontjából releváns tényezőit a rendelkezésre álló technológiák alkalmazásán keresztül mind szervezeten belül, mind pedig kívül (Kane, Phillips, Copulsky & Andrus, 2019). A folyamatos alkalmazkodáshoz szükség van digitális képességekre, melyek segítik a vállalat digitális érettségben való előmozdítását. Az érettség mint minőségi jellemző időben folyamatosan változik, amelynek során a cégek megtanulnak megfelelően reagálni a digitális versenykörnyezetre (Kane et al., 2017).

Thordsen et al. (2020) szerint az érettség, valamint a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat egyenesen arányos, azaz magasabb érettségi szinthez magasabb teljesítmény is társul. Ezenfelül a vezetési stílus és az érettségi szint is összefüggést mutat, ahol a kontrollált vezetés alacsonyabb érettséggel párosul, mint a szabadabb vezetési stílus, amivel magasabb érettségi szint érhető el (Bititci, Garengo, Ates & Nudurupati, 2015). Ennek következtében a digitális érettség a stratégia, a kultúra és a vezetés együttes eredményeként értelmezhető.

A technológia alkalmazásának mértéke a KKV-k esetében nagymértékben függ a tulajdonos/menedzser elzárnyú érdeklődésétől. Esetükben a döntéshozatal leginkább megérzéseken alapul, így például a digitális átalakulás során nagyobb hangsúlyt kell helyezni arra, hogy megfelelő szakértő álljon ehhez rendelkezésre. Alkalmazkodásuk a gyorsan változó környezethez inkább mondható lassúnak és iteratívnak, mint világos lépések és döntések pontos sorozatának (Kuusisto et al., 2020).

Annak érdekében, hogy meg lehessen határozni egy cég digitális érettségét, digitális érettségi modelleket

szükséges alkalmazni, amelyekkel azonosíthatók egyrészt a fejlesztendő területek, amelyeknél hiányosságok tapasztalhatók, másrészt pedig meghatározhatók azok a kulcsfontosságú területek, amelyekre a cégnek fókuszálnia szükséges (Deloitte, 2018). A digitális érettségi modellek legfőbb célja tehát, hogy felmérjék a vállalat digitalizálásban elért jelenlegi helyzetét, ahol az eltérő szinteket az evolúciós szakaszok szempontjából határozzák meg. Általánosságban leginkább azt lehet elmondani, hogy a különböző szervezetek a jelenlegi képességeik felmérése céljából alkalmazzák őket, további fejlődés elérése érdekében. Azonban fontos figyelembe venni, hogy a digitális átalakulásban a digitalizálás evolúciós útvonalai nem lineárisak (Mullaly, 2014).

A szakirodalmi áttekintés során a következő kulcsszavakat és kifejezéseket használtuk angol és magyar nyelven a Web of Science, az Emerald, a ScienceDirect és a Google Scholar adatbázisaiban a különböző digitális érettségi modellek szintjeinek elemzéséhez:

*„Digital Maturity”, „Digital Maturity Model”, „Digital Maturity Levels”, „Digital Maturity Framework”, „Digitális Érettség”, „Digitális Érettségi Modell”, „Digitális Érettségi Modell szintjei”, „Digitális Érettség Keretrendszere”.*

A keresés 2015-2020 közötti időintervallumot öleli fel, IT szempontjából lényeges, hogy 5-10 évnél régebbi tanulmányokat nem célszerű figyelembe venni a technológia gyors fejlődése miatt, valamint a téma újszerűségéből adódóan körülbelül öt-hat év távlatába lehetett visszamenni. A cikkek címeinek és absztraktjainak elemzését követően, 31 db tanulmány maradt, ami a digitális érettségi modellekre fókuszált. Általánosságban elmondható, hogy a legtöbb cikk az Ipar 4.0-hoz kötődött. A cikkek alapos átolvasását követően határoztuk meg a kutatás szempontjából releváns 18 db tanulmányt (2. táblázat).

A keresés alapján megkapott releváns modellek között nemcsak tudományos modellek találhatók, hanem tanácsadó cégek által megalkotott modellek is, hiszen a digitalizálás erősen gyakorlatorientált. Az életciklusmodell megalkotásánál ez nem jelentett kizárólagos okot, így egyben kezeljük őket.

A különböző modellek vizsgálata során szempont volt a dimenziók száma, mivel az érettségi modellekkel foglalkozó szakirodalomban az „érettség” kifejezés a legtöbb esetben egydimenziós módon tükröződik. A dimenziók száma alatt a digitális érettség különböző tényezőit/képességeit értik az egyes modellek, mint például humán erőforrás, stratégia, kultúra.

A mi esetünkben a dimenzió alatt a klasszikus geometriai értelmezést értjük, azaz három független paraméter által adott függvényértéket. Emiatt ortogonális rendszerben tudjuk ábrázolni a modellt.

Az érettségi szintek egy bizonyos dimenzió érettségi állapotát képviselik. Minden szintnek rendelkeznie kell egy útmutatással, amely egyértelműen meghatározza a szinthez tartozó elvárásokat és a jellemzőinek részletes leírását (Rafael, Jaione, Cristina & Ibon, 2020).



A digitális érettségi modellek

Szakirodalmi forrás	Érettségi modell típusa	Érettségi szintek
Ganزارain & Errasti (2016)	Ipar 4.0	(1) kezdeti, (2) irányított, (3) meghatározott, (4) átalakulás, (5) kidolgozott átalakulás
Gill & VanBoskirk (Forrester 4.0) (2016)	Általános	(1) kételkedő, (2) befogadó, (3) együttműködő, (4) megkülönböztető
Berghaus & Back (2016)	Általános	(1) promóció és támogatás, (2) létrehozás és építés, (3) átalakulás, (4) felhasználóközpontúság és kidolgozott folyamatok, (5) adatvezérelt vállalkozás
PwC (2016)	Ipar 4.0	(1) digitális kezdő, (2) vertikális integrátor, (3) horizontális integrátor, (4) digitális bajnok
Valdez-de-Leon (2016)	Távközlési szolgáltatók	(0) még nem kezdte el, (1) kezdeményező, (2) engedélyező, (3) integráló, (4) optimalizáló, (5) üttörő
de Carolis et al. (2017)	Gyártás	(1) kezdeti, (2) menedzsel, (3) meghatározott, (4) integrált és átjárható, (5) digitális orientált
Kane et al. (2017)	Általános	(1) kezdeti, (2) fejlesztő, (3) éretté váló
Klötzer & Pflaum (2017)	Feldolgozóipar ellátási láncán belül	(1) digitalizációs tudatosság, (2) intelligens hálózati termékek, (3) szolgáltatásorientált vállalkozás, (4) szolgáltatási rendszerekben való gondolkodás, (5) adatvezérelt vállalkozás
SAP (2017)	Általános	(1) nem létező (kaotikus), (2) ad-hoc (elszigetelt), (3) sikeres (szisztematikus), (4) meghatározott (stratégiai), (5) optimalizált (adatvezérelt)
Lloyds Bank (2017)	Általános	(1) passzív, (2) kezdő, (3) megalapozott, (4) előre haladott, (5) élenjáró
Deloitte (2020)	Általános	(1) alacsony érettség, (2) közepes érettség, (3) magas érettség
Colli et al. (2018)	Ipar 4.0	(1) nem létező, (2) kezdetleges, (3) átlátható, (4) tudatos, (5) autonóm (6) integrált
Mittal, Romero & Wuest (2018)	Intelligens gyártás	(1) újonc, (2) kezdő, (3) tanuló, (4) középhaszoló (5) szakértő
Issa (2018)	Ipar 4.0	(1) nincs vízió vagy csak „ad-hoc, (2) részleges összehangolás, (3) szervezeti szintű integráció, (4) szervezeten kívüli integráció
North, Aramburu & Lorenzo (2019)	Általános	-
Schumacher et al. (2019)	Gyártás	-
Albukhitan (2020)	Gyártás	(1) tudatlan, (2) koncepcionális, (3) meghatározott, (4) integrált, (5) átalakult
Kuusisto et al. (2020)	Általános	(1) bevezetés, (2) meghatározott, (3) irányított, (4) kiváló

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat alapján – iparágtól függetlenül – a modellezési szintek átlagos száma öt.

Megfigyelhető, hogy a szintek száma négy modell esetében a CMMI elvein alapultak. Választásuk okát az indokolja, hogy a CMMI az érettségi szintek számára meghatározott struktúrát biztosít, definiálva, hogy a vállalat milyen képességekkel rendelkezik az egyes szinteken (De Carolis et al., 2017; Kuusisto et al., 2020; Mittal, Romero & Wuest, 2018; SAP, 2017). Az általunk kialakított modellnél is ezt az elvet fogjuk alkalmazni.

Összesen három modell esetében jelenik meg az adatvezérelt működés, mint a legmagasabb érettségi szint (Berghaus & Back, 2016; Klötzer & Pflaum, 2017; SAP, 2017). A modellünk esetében is lényeges ez a szempont, mert úgy gondoljuk, hogy a legmagasabb érettségi szintnek adatvezéreltnek kell lennie, ugyanis az adatközpontúság elfogadása nagyobb objektivitást tesz lehetővé, és olyan összefüggéseket tár fel, amelyek nem feltétlen magától értetődőek. Ebből adódóan az adatközpontúság fontossága

abban rejlik, hogy adatokkal alátámasztott következtésekre lehessen jutni, megalapozott döntéseket lehessen hozni, ahelyett, hogy csak tapasztalatokra és intuíciókra építenének a vállalat vezetői és szakértői. Az adatközpontúság másik előnye, hogy elősegítik a folyamatok előzetes vizsgálatát, tesztelését, valamint optimalizálását szimulációk útján mielőtt élesben kezdenék el alkalmazni ezeket. Az adatvezérelt vállalkozás mindenesetre paradigmátikus gondolkodásmód-változtatást jelent (Klötzer & Pflaum, 2017; Szalavetz & Somosi, 2019).

A modellek közül összesen öt modell fókuszál a KKV-kra (Ganزارain & Errasti, 2016; Lloyds Bank UK, 2017; Mittal, Romero & Wuest, 2018; North, Aramburu & Lorenzo, 2019; Kuusisto et al., 2020). Ezek közül pedig kettő alapját a CMMI képezi (Mittal, Romero & Wuest, 2018; Kuusisto et al., 2020).

A többdimenziós megközelítés egyedül Mittal, Romero & Wuest (2018) esetében jelenik meg, ahol intelligens gyártási érettségi modellt hoztak létre KKV-k számára,

három dimenziót vizsgálva. 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 lépéseket. Esetünkben is ez a szemléletmód érvényesül, illetve ez a modell mutatott rá, hogy az egydimenziós modellek túlságosan leszűkítik a digitális érettség vizsgálatát. Amennyiben kiterjesztjük a modellt több, egymástól független, kvantitatív skálán mérhető jellemzők együttesére, sokkal megbízhatóbb és hitelesebb képet kapunk a KKV életciklusbeli helyzetéről.

### Az ágazati szektorok IT-intenzitása

A digitalizáció nem minden iparágat érint ugyanakkora mértékben. A digitális érettséget nagymértékben befolyásolja, hogy a cég milyen típusú ágazati szektorban működik, mivel nem minden szektornak van szüksége magas fokú digitalizáltságra.

Calvino, Criscuolo, Marcolin & Squicciarini (2018) különböző ágazatok technológiai elterjedését, fejlődését vizsgálta meg 12 ország (Ausztrália, Ausztria, Dánia, Finnország, Franciaország, Olaszország, Japán, Hollandia, Norvégia, Svédország, Egyesült Királyság, USA) 36

ágazatát illetően 2001 és 2015 közötti adatokra támaszkodva. Ebben a témában ez az egyetlen ilyen irányú kutatás, amely arra világított rá, hogy az egyes ágazatokban a digitális átalakulás mértéke leginkább a „digitális” eszközökbe való befektetés, a vállalat ügyfelekkel és beszállítóival fenntartott kapcsolatának, valamint a humán tőke változásainak függvénye.

A digitális intenzitás meghatározásában a következő tényezőket játszottak szerepet:

- az IKT-eszközök, valamint a szoftverberuházások aránya,
- az IKT-eszköz- és szolgáltatásvásárlás intenzitása a kibocsátáshoz viszonyítva,
- a robotállomány nagysága egy alkalmazottra,
- az IKT-szakemberi intenzitás,
- az online értékesítésre való hajlandóság mértéke.

Az egyes ágazatokat a gazdasági rangsorban elfoglalt relatív pozíciójuk alapján négy kategóriába soroltuk attól függően, hogy digitális intenzitásuk alapján hol helyezkednek el. Ezek alapján megkülönböztetünk „alacsony”, „közepesen alacsony”, „közepesen magas”, valamint „magas” kategóriákat (3. táblázat). Az ágazatokat az ISIC Rev.4 (The International Standard Industrial Classification of All Economic Activities - a termelőtevékenységek

3. táblázat

**Az ágazatok taxonómiája digitális intenzitás szerint, általános rangsorolás (2013-15)**

Szektor	"A digitális intenzitás kvartilis: 2013-15"	Szektor	"A digitális intenzitás kvartilis: 2013-15"
Mezőgazdaság, erdészet, halászat	Alacsony	Nagy- és kiskereskedelem, javítás	Közepesen magas
Bányászat és kőfejtés	Alacsony	Szállítás és tárolás	Alacsony
Élelmiszeripari termékek, italok és dohány	Alacsony	Szállás és étkezési szolgáltatások	Alacsony
Textil, ruházat, bőr	Közepesen alacsony	Kiadás, audiovizuális és műsorszórás	Közepesen magas
Fa- és papírtermékek, nyomtatás	Közepesen magas	Távközlés	Magas
Koksz és finomított kőolajtermékek	Közepesen alacsony	Informatikai és egyéb információs szolgáltatások	Magas
Vegyszerek és vegyi termékek	Közepesen alacsony	Pénzügy és biztosítás	Magas
Gyógyszerészeti termékek	Közepesen alacsony	Ingatlan	Alacsony
Gumi és műanyagok	Közepesen alacsony	Jogi és számviteli tevékenység stb.	Magas
Nemesfémek és fémtermékek	Közepesen alacsony	Tudományos kutatás és fejlesztés	Magas
Számítógépes, elektronikai, optikai termékek	Közepesen magas	Reklám és egyéb üzleti szolgáltatások	Magas
Elektromos felszerelés	Közepesen magas	Adminisztratív és támogató szolgáltatás	Magas
Máshova nem sorolt gépek és berendezések	Közepesen magas	Közigazgatás és védelem	Közepesen magas
Szállítóeszközök	Magas	Oktatás	Közepesen alacsony
Bútor; egyéb gyártás; javítások	Közepesen magas	Emberi egészségügyi tevékenységek	Közepesen alacsony
Villamos energia, gáz, gőz és légvezeték.	Alacsony	Lakossági gondozás és szociális munka	Közepesen alacsony
Vízellátás; csatornázás, hulladék	Alacsony	Művészet, szórakozás és szabadidő	Közepesen magas
Építkezés	Alacsony	Egyéb szolgáltatási tevékenység	Magas

Forrás: Calvino et al. (2018) alapján saját szerkesztés

nemzetközi referenciaosztályozása) szerint osztályozták. A tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR) 1-2. szinten megegyezik az ISIC Rev.4-el (KSH, 2008). A rendszertan előnye az, hogy összeállítható a jelenleg rendelkezésre álló iparági összesítők felhasználásával.

A magas digitális intenzitású szektorok közé kerültek többek között a szállítóeszközök, a pénzügyi és biztosítási tevékenységek, illetve a távközlés. A szállítóeszközök alá tartoznak például a kötött pályás, a vízi és légi eszközök, illetve a katonai járművek. Esetükben elkerülhetetlen, hogy naprakészek legyenek a digitalizációt illetően, valamint a legkorszerűbb technológiákat alkalmazzák. Ezzel ellentétben a legkevésbé intenzív kategóriába kerültek például a mezőgazdasági, erdészeti és halászati, valamint a szállás és az étkezési tevékenységek, amelyeknél nem feltétlenül van szükség a digitalizáltság legmagasabb fokára az eredményes működéshez.

A modellünk esetében a különböző ágazatok IT-intenzitásának besorolása segítségével meghatározható az intenzitás intervalluma.

### A digitális érettségi életciklusmodell

A már létező, általában egy „rétegre” összpontosító érettségi modellekkel szemben arra a következtetésre jutottunk, hogy ezek nem elegendőek, azaz nem nyújtanak kellően részletes képet a KKV-król. Ebből adódóan egy háromváltozós, valós értékű modell megalkotása a célunk, amelyben meghatározható az adott vállalat helyzete az életciklusban, azaz, hogy hol tartanak a digitalizációban annak érdekében, hogy pontosabb döntéseket tudjanak hozni a digitális transzformáció során a szervezeti és ágazati változtatások esetében is.

A modell tehát három aspektusból vizsgálja a KKV-t – digitális érettség, szervezeti érettség, IT-intenzitás

– és egy egzakt mérőszám segítségével meghatározható, hogy az adott cég milyen érettségi szinten áll. Az életciklus során öt szintet határozunk meg, amelynek alapjául szolgált a Greiner-féle növekedési, valamint a CM-MI-modell.

### A módszertan

A Vezetéstudományban megjelent (52. évfolyam, 3. szám) tanulmány alapján egy KKV esetében a digitális érettség egyértelműen meghatározható (Gubán & Sándor, 2021), így megfelelő mérés esetén a *digitális érettség* értéke rendelkezésre áll, ezért ennek a cikknek csak a fontos eredményét ismertetjük. A 4. táblázat mutatja be a digitális érettség alkotórészeit, főkomponenseit a feltárt súlyszámokkal együtt.

Az alkotórészek esetében látható, hogy a digitális érettséget leginkább a megfelelő szaktudás és fejlődőképesség határozza meg a szakértők véleménye alapján.

5. táblázat

#### A digitális érettség főkomponenseinek súlyszámai

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

Forrás: Gubán & Sándor (2021) alapján saját szerkesztés

A főkomponensek súlyszámai is igazolják az előbbit, hogy a technológia háttérbe kerül az emberi tényezővel szemben.

4. táblázat

#### A digitális érettség alkotórészeinek súlyszámai

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: Gubán & Sándor (2021) alapján saját szerkesztés

A digitális érettség mérőszáma a vizsgált KKV-re:

$$d = \sum_{i=1}^{28} d_i w_i \quad (1)$$

ahol

$d_i$  ( $\in [0;1]$ ): az adott komponens értéke a vizsgálandó KKV-nél,  
 $w_i$ : az  $i$  komponens súlysza a fenti táblázatban.

A továbbiakban a másik két komponensre koncentrálnunk. Az iparági (IT-intenzitás) változó a KKV tevékenységi körétől való függés miatt épült be. Nagyon fontos megjegyezni, hogy a tevékenységek meghatározzák a digitális elvárásokat. Egyes tevékenységek nem igényelnek magasabb szintű IT-környezetet és -megoldásokat, ezek esetében a magasabb érettség gyorsabban és könnyebben elérhető. A digitalizációra, valamint az IT-ra épülő és érzékeny tevékenység esetében sokkal magasabbak az elvárások és nehezebb a magasabb szintű érettségi szint elérése vagy annak fenntartása. Tehát e változótól való függés meghatározása szintén egyszerűen megadható, és a 3. táblázatnak megfelelően a kvalitatív minősítés könnyedén leképezhető a [0;1] intervallumra, így már kvantitatív skálán dolgozhatunk. Sőt a fenti kvartilisek tovább finomíthatók (ezt ebben a tanulmányban nem részletezzük). Általában egy KKV egy rövid (1-2 éves) időintervallumban nem törekszik a digitális intenzitás megváltoztatására (tevékenységkör-változás okozhatja, vagy a szabályozó környezet válthatja ki, például NAV pénztárgép-bekötés) – főleg nem a digitális érettségi szint növelése érdekében. Ellenben egy magasabb IT-tevékenységre épülő folyamat esetén az életciklus magasabb szintjéhez magasabbak az elvárások. A harmadik változó a szervezeti dimenzió, ez a változó azért került a függvény változói közé, mivel a szervezet belső szerkezete, működése, vezetői struktúrája nagymértékben befolyásolja, és egyúttal behatárolja a digitális belső szerkezet állapotát és fejlődési lehetőségeit. Emiatt egy jó irányú szervezeti változás javíthatja a digitális szerkezet minőségi változását, ezáltal növelve a szervezet érettségi szintjét, illetve a magas szinten való tartás lehetőségét. E komponens értékelését hasonlóan végezzük el, mint a digitális érettség esetében. Az alkomponenseket KKV- és IT-szakemberekkel történő interjúk során és a korábbi vizsgálatok alapján alakítottuk ki. Fontos volt, hogy kvantitatív mérhető legyen és használjon valamilyen IT-szolgáltatást.

Az alkomponensek súlyszaainak meghatározására a páros összehasonlítás módszerét alkalmaztuk. Az alkomponensek a következők:

- munkamegosztás: a főtevékenység mennyi elemet tartalmaz,
- döntési szintek száma: az adott vállalat milyen döntési szintekkel rendelkezik (felső-, közép-, operatív szintek),
- szabályozottság foka: milyen mértékben jelenik meg a szervezeten belül az egyes részfeladatok és funkciók írásbeli szabályozása,
- tagoltság: mennyire különülnek el egymástól a tevékenységi körök, illetve ezek alá- és mellérendeltségi viszonya,

- vezetői jövőkép: a vállalat jövőbeni állapota, ehhez szükséges eszközök és lépések, illetve mérföldkövek,
- alkalmazotti elkötelezettség: a munkavállaló mennyire képes szakmai tudásával és elhivatottságával elősegíteni a vállalati összecsél elérését,
- humánpolitika: azok az intézkedések, amelyek a vállalat céljainak eléréséhez szükséges megfelelő emberi tényezők megszerzésére és megtartására (bérkompenzációk, testi, lelki, szellemi jólét) irányul.

Elsődlegesen KKV-vezető szakértőknek küldtük szét az összehasonlítási kérdőívet, emellett elméleti HR-es és menedzsmentben jártas oktatóknak, kutatóknak. A kérdőívek kiértékelése során transzformált Guilford módszert alkalmaztunk, ahol az ellentmondást mutató válaszokat kiszűrtük, azokat, amelyeknek nem volt elfogadható a konzisztenciaszintje. Összesen 53 db válasz érkezett be szakértőktől (30-23 db arányban a két csoport között). Ezek nagyrésze konzisztens válaszokat tartalmazott, 95%-os konzisztenciaszinten 26 db volt megfelelő, míg 90%-os szinten 32 db. Ebből a szempontból nagy különbség nincs, mivel 95%-os szinten is elfogadható kitöltés állt rendelkezésünkre. A számított egyetértési mutatónak eléggé alacsony, 0,17 értéket kaptunk, ennek ellenére elfogadjuk a kapott korrigált súlyszaikat (korrekciós tényező  $k=3$ ). Ennek megfelelően a következő súlyszaikat számítottuk alparamétereknek (6. táblázat).

6. táblázat

**A szervezeti dimenzió súlyszaai**

Alkomponens	Súly
Munkamegosztás (mu)	0,148386
Döntési szintek száma (ds)	0,105105
Szabályozottság foka (sf)	0,114767
Tagoltság (ta)	0,095097
Vezetői jövőkép (vj)	0,181416
Alkalmazotti elkötelezettség (ae)	0,203392
Humánpolitika (hu)	0,151837

Forrás: saját szerkesztés

$$o = 0,148386mu + 0,105105ds + 0,114767sf + 0,095097ta + 0,181416vj + 0,203392ae + 0,151837hu \quad (2)$$

Módszertani szempontból az életciklusfüggvény meghatározására heurisztikus illesztést alkalmaztunk. Ezalatt ebben az esetben azt értjük, hogy feltérképeztük a függvény ( $M$ ) jellegzetességeit, és ehhez kerestünk jellegének megfelelő folytonos függvényt. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a függvénynek parametrizálhatónak kell lennie, hogy a legjobb illesztést biztosítsa, másrészt a parametrizálás során nem veszítheti el a kapott függvény a jellegzetességeket. Ezek alapján megállapítható, hogy a készítenő függvény háromfüggetlen nemnegatív valószínűségi változó és egy valós értékkel rendelkezik:



$$M(d;o;a)=M(D(d);O(o);A(a)) \quad (3)$$

azaz a megfelelő komponensfüggvények függvényeként áll elő és egy  $\Delta T$  időintervallumban vizsgált. A vizsgálatban mind az  $o$ , mind pedig az  $\Delta T$  időintervallumban nem változik (ez úgy értendő, hogy az érettségi szint szempontjából adott).

Továbbá az adott KKV-életciklus „helyzetét” megmutató (továbbiakban helyzetfüggvény) függvényértékek a normalizált inputértékek miatt, valamint az egyszerűbb összehasonlítás és egységesség érdekében 0 és 1 közötti értékeket vegyenek fel:

$$M(d;o;a) \in [0;1] \quad (4)$$

ahol  $d \in [0;1]$  a KKV digitális érettség mérőszáma,  $o \in [0;1]$  a szervezeti érettség mérőszáma,  $a \in [0;1]$  a cég tevékenységi köréhez tartozó digitális elvárás értéke.

A függvény nem feltétlen kell, hogy elérje sem a 0-t, sem pedig az 1 értéket, mivel „abszolút tökéletes” és „értékelhetetlenül rossz digitális állapotban” lévő cég nem létezik. Ellenben a parametrizálás során biztosítanunk kell azt, hogy ezt a két szélső értéket tetszőleges mértékben megközelíthesse. A függvénnyel szembeni további elvárások, a  $d$  (digitális érettség) szerinti viselkedése – azaz rögzített  $o$ ,  $a$  értékek mellett szigorúan növekvő kell legyen, és az első „szakaszában” a felfutás konvex, hiszen az alacsonyabb digitális értékek változása esetében nagyobb életciklus-változás kell, hogy bekövetkezzen, tehát itt konvex kell legyen a függvény, és nagyobb digitális érték esetében pedig konkáv felfutással kell rendelkezzen. Az is nyilvánvaló, hogy hasonló megállapítás tehető a szervezeti érettség változóval szemben ( $o$ ), rögzített  $d$ ,  $a$  mellett. A harmadik változóra ilyen kikötések nem tehetők, mivel minden tevékenységkörü digitális el-

várás specifikus, függ az ágazattól, a tevékenység helyszínétől, a foglalkoztatottságtól stb. A KKV szervezeti szempontból, illetve digitális szintet befolyásoló tevékenységi körében is csak minimálisan, vagyis elhanyagolható mértékben változik.

Az nyilvánvaló, hogy nem ad valós képet a helyzetről, ha egy egyszerű szorzatfüggvényt alkalmazunk, azaz

$$M(d;o;a)=D(d)O(o)A(a) \quad (5),$$

hiszen egy ilyen szerkezetű függvény esetében nem tudjuk biztosítani a fenti feltételeket, azaz a megfelelő monotonitást és konvexitást a függvény tengelyirányú síkmeteszeteiben. Tehát, nem tudjuk biztosítani, hogy az  $a$  változó minden értéke esetében az  $M$  függvény felvehesse a magas  $d$  és  $o$  esetében a maximális értéket.

### A digitális életciklus és életciklusszint függvények

A két függvény létrehozásához a módszertanban meghatározott szempontok alapján határozunk meg egy lehetséges függvényt, ami legyen a következő:

A vizsgált  $t \in \Delta T$  időpontban.

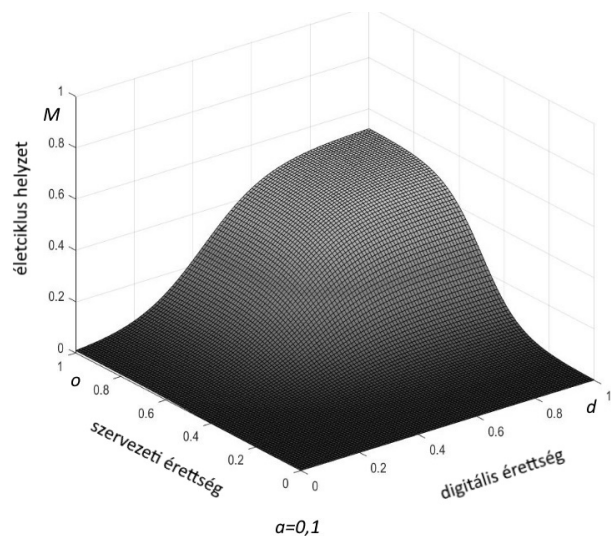
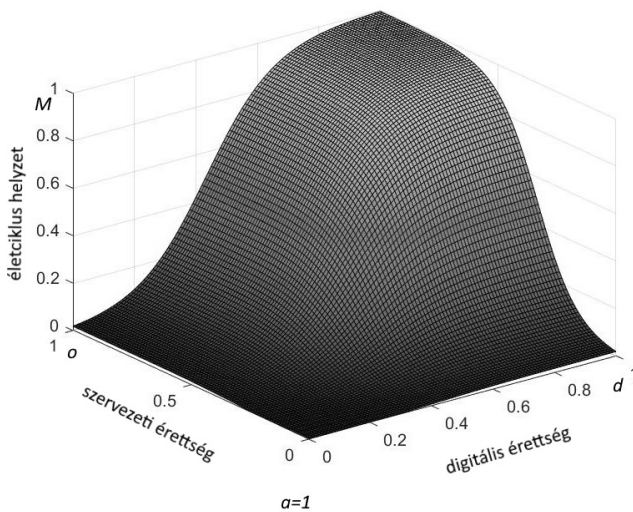
Ennek megfelelően határozzuk meg hogyan állítható elő a független változók komponens-függvényeinek segítségével a helyzetfüggvény. Az nyilvánvaló, hogy nem ad valós képet a helyzetről, ha egy egyszerű szorzatfüggvényt alkalmazunk, azaz

$$M(d;o;a)=D(d)O(o)A(a) \quad (6).$$

A választásunk a logisztikai függvényre esett, mivel szerkezete megfelel a paraméterek változásának, vagyis a kezdeti szakaszban – az életciklus elején nehezen tudunk feljebb lépni és igaz ez a legfelső szakaszra is.

2. ábra

Rögzített IT-intenzitásértékek melletti függvénymetszetek (sorrendben:  $a=1$ ;  $a=0,1$ )



Forrás: saját készítés

$$M(d; o; a) = \frac{1}{1+e^{\left(\beta_1 - k_1 \beta_1 \frac{d}{1-\frac{d}{2}}\right)}} \frac{1}{1+e^{\left(\beta_2 - k_2 \beta_2 \frac{o}{1-\frac{o}{2}}\right)}} \quad (7)$$

A  $\beta_1 \in \mathbb{R}^+$  a  $d$  változó szerinti görbe „meredekséget” szabályozhatjuk, míg a  $k_1 \in \mathbb{R}^+$  az inflexió pont helyét jelöli ki, amennyiben ez az érték 2, akkor  $d = 0,5$  értéknél lesz. Ugyanezek érvényesek a  $\beta_2 \in \mathbb{R}^+$  és  $k_2 \in \mathbb{R}^+$  paraméterekre csak az  $o$  változó szerint.

A 2. ábra mutatja az  $a$  rögzített értéke mellett  $M$  függvényt, az első esetben  $o=1$  a második esetben  $o=0,1$ .

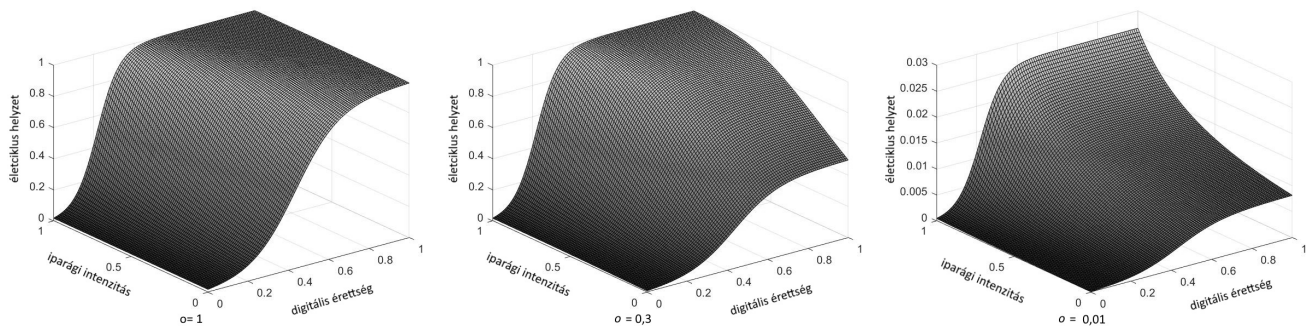
a rendszer már belülről észreveszi a hiányosságokat és igyekszik ebben az irányban javítani.

5. optimalizáló és visszacsatoló: A legfelső szinten már nagyon fontos, hogy a környezeti változásokat monitorozza, elemezze és visszacsatolás útján fejlessze, hogy ne kerüljön vissza az érettség alacsonyabb szintjére, ez nemcsak szinten tartást jelent, hiszen a környezet fejlődése további fejlődést vonz maga után. Ezeket észre kell venni és a lehető legrövidebb idő alatt reagálnia kell.

Az öt érettségi fázis adat és információ szempontjából három szintre sorolható (4. ábra):

3. ábra

Rögzített szervezeti értékek melletti függvénymetszetek (sorrendben:  $o=1$ ;  $o=0,3$ ;  $o=0,1$ )



Forrás: saját készítés

Mivel az  $M$  függvény változóitól való függésbe már figyelembe vettük a végső érettségi szintek határait, ezért azok meghatározásakor elegendő lesz egy lineáris skálát alkalmaznunk (3. ábra). A következő öt fázis a korábbi elemzések eredményeként a következők lesznek:

1. belépő: Ezen a szinten található egy KKV, ha induló vállalkozás, vagy tevékenységet változtatott, úgy, hogy az új tevékenység digitalizációs szempontból magasabb szintet képez, illetve, ha maga a vállalkozás eddig nem fordított figyelmet a digitális fejlesztésre az elvárt mértékben. Ebben a fázisban a célok lefektetése az elsődleges feladat.

2. útkereső: Az útkereső érettségi szinten a vállalkozásban már megtalálható a digitális fejlesztés/fejlődés igénye, és kezdeti lépéseket már megtették, de nincs kidolgozott koncepciója arra, hogy milyen módon változtasson, miket lépjen és milyen erőforrásokba fektessen. Ezért ezen a szinten már a célokhoz részletes megvalósítási megoldásokat, terveket kell meghatározni és ezeket megvizsgálni, hogy összhangban vannak-e a piaci szintekkel, az ottani megoldásokkal, illetve a versenytársak megoldásaival.

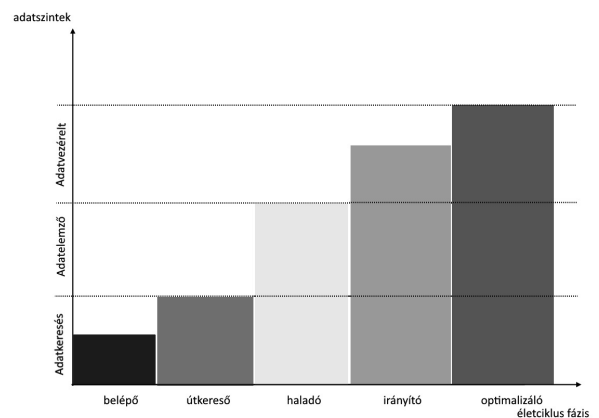
3. haladó: Egy elfogadható digitális érettségi szinten és fejlettségi szinten található a vállalkozás, de több eltérés tapasztalható a piaci környezethez képest, továbbá a jól teljesítő versenytársakhoz képest. Ezekhez a szempontokhoz kell ezen a szinten a feladatokat meghatározni, azaz igazodni kell a vizsgált környezethez, versenytársakhoz, ezáltal náluk fejlettebb érettségi szintet tudjunk létrehozni.

4. irányító: Egy jó minőségű szintet képez a KKV digitális érettsége, több versenytársát megelőzi, ellenben

1. adatkeresés, információértelmezés, lekérdezések,
2. adatelemzés statisztikai eszközökkel, statisztikai jövővizsgálat,
3. adatvezérelt, BigData technológiák, üzleti intelligencia alkalmazása.

4. ábra

Érettségi szintek besorolása



Forrás: saját készítés

Ezek után végezzük el a leképezést:

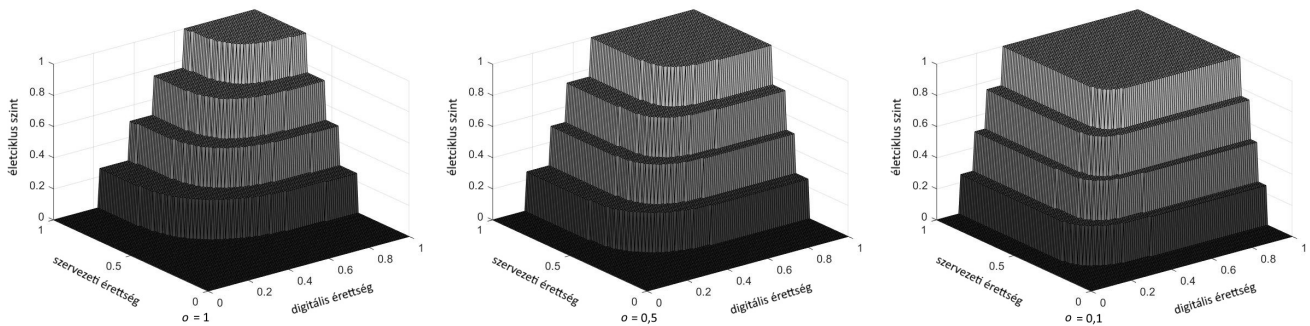
$$L = \begin{cases} \text{belépő} & \text{ha } 0 < M \leq 0,2 \\ \text{útkereső} & \text{ha } 0,2 < M \leq 0,4 \\ \text{haladó} & \text{ha } 0,4 < M \leq 0,6 \\ \text{irányító} & \text{ha } 0,6 < M \leq 0,8 \\ \text{optimalizáló} & \text{ha } 0,8 < M \leq 1 \end{cases} \quad (6)$$

Ennek megfelelően a metszet rétegfüggvények néhány paraméter esetén a következők lesznek. Első esetben  $a=1$ , a második esetben  $a=0,5$ , a harmadik esetben  $a=0,1$  (5. ábra).

álló humán erőforrás nagyon sok feladatot lát el és feladataik koordinálása elsősorban saját tapasztalataikon és a körülményektől függenek. Emellett az IT-intenzitás is nagyon alacsony.

5. ábra

Érettségi szintek rögzített IT-intenzitásértékek mellett (sorrendben:  $a=1$ ;  $a=0,5$ ;  $a=0,1$ )



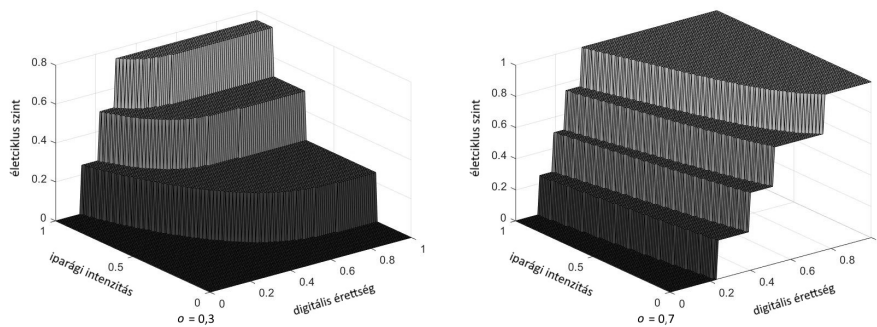
Forrás: saját készítés

Illetve: első esetben  $o=0,3$ , a második esetben  $o=0,7$ . Az életciklus szintek egymással teljes mértékben átjárhatók. Azaz – elvileg – bármely szintről bármely szintre el lehet jutni. Természetesen sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a változás valamelyik szomszédos szintre történik. Amennyiben igen nagymértékben történik változás, akkor nagyobb ugrás sem kizárt (6. ábra).

Egy komolyabb smart farming projekt eredményeként egy olyan digitalizált IT-központú megoldást kapunk, amely nagymértékben támaszkodik az IoT-re, a hálózati kommunikációra, az eszközök konzumerizációjára, illetve a kihasználható szolgáltatásokra (GPS, Internet, felhőszolgáltatások, BI-megoldások, AI-előrejelzések és vezérlések). Ez nagymértékű IT (hardver, szoftver, org-

6. ábra

Érettségi szintek rögzített szervezeti értékek mellett (sorrendben:  $o=0,3$ ;  $o=0,7$ )



Forrás: Saját készítés

Vegyünk például egy intenzív smart farming-ot, ezen belül is állattartásra történő beruházást (ilyen típusú fejlesztések a KKV-k, illetve családi vállalkozások esetében is megoldhatók). Ebben az esetben a hagyományos manuális tevékenységekkel, illetve emberirányítású gépekkel megoldott állattartásról lényegében Ipar 4.0 típusú és IoT-re épülő smart farm megoldásra történik az átállás, ami az érettség szintjén a két végpontban helyezkedik el. A hagyományos megoldások nem igényelnek komoly digitalizált megoldásokat, sőt elképzelhető ezek nélkül is. Ebből az következik, hogy digitális érettség ( $d$ ) értéke közel lehet a nullához, vagy legalább is nagyon alacsony, a szervezeti érettségtől sem kell nagyon komoly szintet elvárni, a rendelkezésre

ver, peoplever) fejlesztéseket von maga után, ami miatt a digitális érettség egy nagyon magas értéket vehet fel. E megoldások már igénylik a szervezet strukturalását, az irányítási szintek kijelölését, azaz a szervezeti érettség ( $a$ ) is magas értéket vesz fel.

Amellett, hogy az IT-intenzitás csak kis mértékben változik, az életciklusmodellben a legfelső szintre is kerülhet a KKV, ha a piac és versenytársak felső szintjének is megfelel. Természetesen a projekt alatt a teljes életcikluson végigmegy a szervezet, de ezeken a szinteken csak rövid ideig tartózkodik, és az is előfordulhat, hogy a szintek között ciklikusan oda-vissza lépked. Másik esetben az a tévhit is egyértelműen megdőlt, hogy egy nagyon komoly technikai fejlesztés (hardver és/vagy szoftver) nem fogja



automatikusan a digitális életciklus szintet emelni. Mint a 4. táblázatból is látszik, e két komponens súlyszáma 0,1824, ami még a  $d$  értékében sem képvisel jelentős szintet.

### A modell továbbfejlesztése

A modell akkor alkalmazható a gyakorlatban, ha meg tudjuk mondani melyik életciklus szintről, hogyan lehet feljebb jutni, illetve szinten maradni, továbbá hogyan tudjuk a visszalépést elkerülni. Erre a megoldást csak akkor tudjuk megadni, amennyiben sikerült elég nagy mintát szerezni a KKV-król, azaz ismerjük a digitális érettségi, szervezeti érettségi szintjüket, és ezek mellett sikerült meghatározni a digitális életciklusban elfoglalt helyüket, értékükkel együtt. Ekkor egyrészt az  $M$  függvény paramétereire kapunk megfelelő értékeket, másrészt pontosíthatjuk magát a függvényt. Mégpedig az ismert input-output adatpárok ismeretében neuro-fuzzy megoldással az eddig alkalmazott önkényes  $M$  függvény kiváltható. Valamint ennek segítségével tapasztalatot szerezhetünk arról, milyen input paraméter változtatásával (vagy paraméterek együttes hangolásával) tudunk eredményesebben szintet lépni.

### Összegzés

A digitálizáció során az 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, többek között könnyebb ügyfélrelést tesz lehetővé. Az egyik leggyakoribb probléma a digitális transzformáció során, hogy a cégek nem tudják, miként kezdjenek neki a fejlesztéseknek. Ehhez nyújtanak segítséget a különböző digitális érettségi modellek.

Számos ilyen modell készült az elmúlt évek során, melyek alapja az érettségi modellek. Ezek a modellek azonban egydimenziósak, amelyek nem vizsgálják kellő részletességgel a vállalatok ezirányú folyamatait, főleg nem a KKV-két.

A kialakított digitális érettségi életciklusmodell három dimenzió mentén vizsgálja a vállalatokat a digitális érettség, a szervezeti sajátosságok, valamint a tevékenységi kör IT-intenzitása szempontjából. A vállalatok nem feltétlenül haladnak lineárisan az egyes szintek között, előfordulhat, hogy egy-egy szintet átugorva jutnak el a magasabb digitális érettséget biztosító szintre, illetve az adott szint elérése nem biztosíték arra, hogy egy későbbi időpillanatban nem eshet vissza egy alacsonyabb szintre. A modell alapján öt érettségi szintet különböztetünk meg belépő, útkereső, haladó, irányító, optimalizáló, majd e szinteket három csoportba rendeztük adatinformáció szerint (adatkereső, adatelemző, adatvezérelt). A legmagasabb szinten az adatvezérelt vállalat áll, amely képes a rendelkezésre álló adatokat teljeskörűen kielemezni, és a döntéseket meghozni akár már szimulációk útján is.

Az életciklusszintek egymással teljes mértékben átjárhatók. A különböző szinteken kulcsszerepet játszik a tulajdonos/vezető a digitalizációval kapcsolatos látásmódja,

jövőképe. Természetesen iparágtól függ az is, hogy milyen mértékben szükséges technikai fejlesztéseket végrehajtania a vállalatnak, annak érdekében, hogy legalább a jelenlegi pozícióját megtartsa a versenytársakkal szemben. A modell segítségével a vállalatvezetők jobban megérthetik, mely tényezőket kell tudatosan kezelni a digitális érettség növekedésének érdekében.

A modell további lehetséges fejlesztési pontja, hogy megfelelő mennyiségű minta alapján meghatározható legyen a cég digitális életciklusban elfoglalt helye, illetve képet kapjunk a hazai KKV-k digitális érettségéről.

### Felhasznált irodalom

- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *MCIS 2016 Proceedings*, 22. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062–3085. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970709>
- Bogáth, Á. (2015). Kis- és középvállalatok méretbeli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. tanulmánykötet* (pp. 145–159.). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/10\\_BogathAgnes.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/10_BogathAgnes.pdf)
- Calvino, F., Criscuolo, C., Marcolin, L. & Squicciarini, M. (2018). A taxonomy of digital intensive sectors. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 18(4). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f404736a-en>
- Caralli, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012). *Maturity models 101: a primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7429.2009.00516.x>
- Colli, M., Madsen, O., Berger, U., Møller, C., Wæhrens, B. V. & Bockholt, M. (2018). Contextualizing the outcome of a maturity assessment for Industry 4.0. *IF-AC-PapersOnLine*, 51(11), 1347–1352. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.343>
- De Carolis, A., Macchi, M., Negri, E., & Terzi, S. (2017). A Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing Companies. In Lödding H., Riedel R., Thoben KD., von Cieminski G., & Kiritsits D. (Eds.), *Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing. APMS 2017. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 513*. (pp. 13–20). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66923-6_2)
- Decker, A. & Jørsfeldt, L. M. (2017). Digitally Enabled Platforms: Generating Innovation and Entrepreneurial



- al Opportunities for SMEs. In G. Tesar, & Z. Vincze (Eds.), *Motivating SMEs to Cooperate and Internationalize: A Dynamic Perspective* (pp. 111-130). London: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315412610>
- Dell Technologies (2020). *Digital Transformation Index 2020*. <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm#pdf-overlay=https://www.delltechnologies.com/en-us/collaterals/unauth/briefs-handouts/solutions/dt-index-2020-executive-summary.pdf>
- Deloitte (2018). *Digital Maturity Model – Achieving digital maturity to drive growth*. <https://s16705.pcdn.co/wp-content/uploads/2018/08/Deloitte-DMM.pdf>
- Deloitte (2020). *Uncovering the connection between digital maturity and financial performance*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>
- Füzes, P., Gódor, Z., & Szabó, Z. R. (2018). Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával. Hogyan irányítható az iparági változás egy felhőalapú szolgáltatásra épülő kiaknázási és felderítési tevékenységgel? *Vezetéstudomány*, 49(1), 54–64.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2018.01.06>
- Gaál, Z., Szabó, L. & Obermayer-Kovács, N. (2009). „Tudásmenedzsment-profil” érettségi modell. *Vezetéstudomány*, 40(6), 2-15.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.06.01>
- 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>
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543–1562.  
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939>
- Gill, M. & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 1-12.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>
- Gubán, Á. & Sándor, Á. (2021). A KKV-k digitálisérettég-mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 52(3), 13–28.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.02>
- Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A. & Bauernhansl, T. (2018). Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment. *Procedia CIRP*, 72, 973–978.  
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.151>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, N. A., Kiron, D. & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- Kane, G. C., Phillips, N. A., Copulsky, J. R. & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MASS: MIT Press.
- Klötzer, C., & Pflaum, A. (2017). Toward the Development of a Maturity Model for Digitalization within the Manufacturing Industry's Supply Chain. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)* (pp. 4210–4219). Hilton Waikoloa Village, HI, USA.  
<https://doi.org/10.24251/hicss.2017.509>
- KSH (2008). *Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere*. [https://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor\\_rovid\\_leiras.pdf](https://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor_rovid_leiras.pdf)
- Kuusisto, O., Kääriäinen, J., Hänninen, K., & Saarela, M. (2020). Towards a Micro-Enterprise–Focused Digital Maturity Framework. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, 12(1), 72–85.  
<https://doi.org/10.4018/ijide.2021010105>
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(2), 317-350.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>
- Linstedt, D. & Olschimke, M. (2016). The Data Vault 2.0 Methodology. *Data Vault 2.0*, 33–88.  
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-802510-9.00003-9>
- Lloyds Bank (2017). *UK Business Digital Index 2017* <https://resources.lloydsbank.com/businessdigitalindex/>
- 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 (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Mittal, S., Romero, D. & Wuest, T. (2018). Towards a smart manufacturing toolkit for SMEs. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 540(August), 476–487. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-01614-2\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-030-01614-2_44)
- Mullaly, M. (2014). If maturity is the answer, then exactly what was the question? *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 169–185.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0047>
- Nagy J. (2017). *Az ipar 4.0 fogalma, összetevői és hatása az értékláncre* (167. sz. Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.  
[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3115/1/Nagy\\_167.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3115/1/Nagy_167.pdf)
- North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2019). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 238–262.0  
<https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>
- PWC (2015). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4-0/>

- landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf
- Rafael, L. D., Jaione, G. E., Cristina, L. & Ibon, S. L. (2020). An Industry 4.0 maturity model for machine tool companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 159(July), 120203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120203>
- Salamonné Huszty, A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), 51–68. <https://doi.org/10.21845/comp/2006/1/3>
- SAP (2017). *Maturity Model and Best Practice: Skill Development for Digital Transformation*. Munich: SAP affiliate Technical University of Munich.
- Schumacher, A., Nemeth, T. & Sihm, W. (2019). Road-mapping towards industrial digitalization based on an Industry 4.0 maturity model for manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, 79, 409–414. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.110>
- Simon, P. (2013). *Differenciálegyenletek és dinamikai rendszerek* (Digitális Tankönyvtár). Budapest: ELTE. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011\\_0025\\_mat\\_11/ar01s06.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011_0025_mat_11/ar01s06.html)
- Sukova, L. (2020). Greiner's Model and Its Application in Automotive Companies in the Czech Republic. *Acta Informatica Pragensia*, 9(1), 18–29. <https://doi.org/10.18267/j.aip.129>
- Szabó, Zs. R. (2012). *Innováció vezetői szemmel. Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják*. Budapest: Aula.
- Szalavetz, A. & Somosi, S. (2019). Ipar 4.0-technológiák és a magyarországi fejlődés-felzárkózás hajtóerőinek megváltozása – gazdaságpolitikai tanulságok. *Külgazdaság*, 63(3-4. sz.), 66–93. <http://real.mtak.hu/102426/1/Szalavetz-Somosijav1korrekturanelkul2.pdf>
- Thordsen, T., Murawski, M., & Bick, M. (2020). How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. In Hattingh M., Matthee M., Smuts H., Pappas I., Dwivedi Y., & Mäntymäki M. (Eds.), *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology. I3E 2020. Lecture Notes in Computer Science, vol 12066*. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_30)
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19–32. <https://doi.org/10.22215/timreview1008>
- Zsupanekné Palányi, I. (2007). A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. In *Tudományos évkönyv 2007: reformok útján* (pp. 45-56). Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.

# A KAPCSOLATOK KÉMIAJÁRÓL: AZ EGYÉNI VISELKEDÉS HÁLÓZATFORMÁLÓ HATÁSAI

## ON SOCIAL CHEMISTRY: THE NETWORK FORMING EFFECTS OF ACTOR BEHAVIOR

Az emberi kapcsolataink értékesek. Napjainkban ez az állítás talán már közhelyszámba megy, mégis gyakran előfordul, hogy több tudatos figyelmet fordítunk egy-egy új technikai kütyü kiválasztására, mint emberi kapcsolataink megválogatására vagy tervezett alakítására. Kutatások sora bizonyítja, hogy kapcsolataink alapvetően meghatározzák életminőségünket, egészségünket és szakmai boldogulásunkat, ennek ellenére legtöbbször csak sodródunk az eseményekkel, és kiengedjük kezünkől az irányítást, ha kapcsolati hálónk alakításáról van szó. Mégis mi okunk lehet erre? Marissa King, a Yale Egyetem Szervezeti Magatartás Tanszékének professzora szerint alapvetően alábecsüljük egyéni döntéseink súlyát a kapcsolathálózatunk formálódásában; társas sikereinket vagy kudarcainkat személyiségünkkel kapcsolatos hiedelminkkel magyarázzuk; és általában viszolygunk attól az eszközelvű kapcsolatépítéstől, amelyet közkeletűen networkingnek nevezünk.

Marissa King idén megjelent, *Social Chemistry: Decoding the Patterns of Human Connection* című könyvében arra vállalkozik, hogy szociálpszichológiai, idegtudományi és hálózatelméleti kutatások eredményeire támaszkodva széleskörű áttekintést adjon a kapcsolathálózati dinamikákat meghatározó jelenségekről. Munkájában az egyéni kapcsolati hálókra koncentrálna, vagyis a teljes szervezeti, esetleg társadalmi hálózatok vizsgálata helyett egy-egy adott személy közvetlen kapcsolataival, illetve ezek összekapcsolódásával foglalkozik. Az egyéni hálózati megközelítés a könyv egyik jelentős erénye: egyrészt a hálózatelméleti kutatások kevésbé ismert eredményeinek bemutatását teszi lehetővé, másrészt az egyéni kapcsolati hálókra vonatkozó megállapítások nem csupán a szakértők vagy a vezetők, de bármely olvasó számára egyaránt tanulságokkal szolgálhatnak.

A könyv olvasmányos stílusa és követhető gondolatmenete a témában kevésbé jártas olvasót is magával ragadja. A szerző a már említett diszciplínák számos kutatási eredményét részletesen idézi, amelyeket azonban a laikus olvasók számára azonosulható történetekkel, gyakorlatközeli példákkal tesz könnyebben emészthetővé. A könyv további erénye, hogy a szerző mindenhol törekszik a jobbára csak hálózatkutatók számára ismerős szakkifejezések definiálására és precíz használatára, így a témával még csak ismerkedő olvasók számára viszonylag könnyű belépési pontot jelent. King kimondott célja, hogy a könyv egyszerre szóljon a szakértő és a laikus közönséghez, e törekvés azonban helyenként mindkét oldalról áldozatokat követel: a könnyű ismeretterjesztésre számító olvasóknak

néhol csaldódnuk kell, miközben a szakértő olvasók elvárásai az elővezetett kutatások nem kellően kritikai jellegű vagy összehasonlító bemutatásakor sérülnek.

King az antropológus Robin Dunbar elméletére utalva abból indul ki, hogy az emberek személyes kapcsolatainak általában hasonló rétegekből épülnek fel: nagyjából öt bizalmassal, tizenöt közeli baráttal és családtaggal, ötven jó ismerőssel, és százötven aktív, élő kapcsolattal rendelkezünk. Dunbar szerint e koncentrikus körök között magunktól távolodva fokozatosan csökken a kapcsolataink érzelmi intenzitása és reciprocitása, valamint az interakciók gyakorisága. Kapcsolataink ápolása, nyomon követése, illetve ismerőseink egymáshoz fűződő viszonyainak fejben tartása komoly kognitív erőfeszítéseket követel, így érzelmi és szellemi kapacitásaink korlátossága jelöli ki e százötven fős határvonalat. Egészen távoli, gyenge kapcsolatunk viszont akár 1500 személyllyel is lehet: nagyjából ennyi embert vagyunk képesek névről és arcról felismerni.

Ha csak Dunbar elméletét vesszük alapul, aligha tudjuk megmagyarázni azt a hétköznapi tapasztalatunkat, hogy egyes emberek kapcsolati hálójában mégis hatalmas különbségek jelentkeznek. King a Yale Egyetem Hálózattudományi Intézetének igazgatója, Nicholas Christakis professzor metaforájával világítja meg a hálózati struktúrák jelentőségét: a külső szemlélő a grafit és a gyémánt között is kevés hasonlóságot talál. A grafit puha, fekete és bármelyik általános iskolás diák tolltartójában megtalálható; a gyémánt ezzel szemben kemény, átlátszó, ritka és igen értékes. Hiába alkotja mindkettőt ugyanaz az egyszerű elem, vagyis a szén, az atomjaik közötti kapcsolatok eltérő struktúrája egészen más tulajdonságokkal ruhazza fel ezen anyagokat.

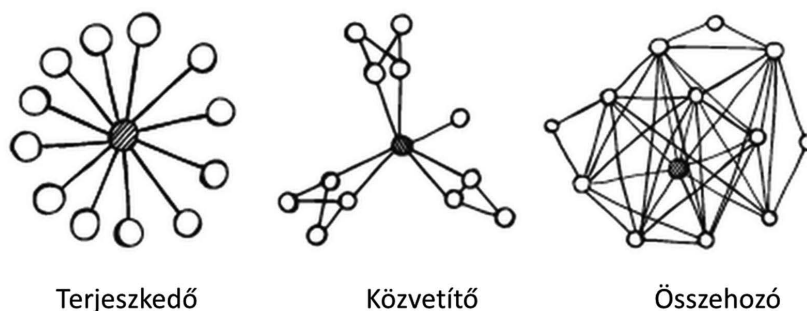
Az egyéni kapcsolati hálókat általában három tulajdonságuk alapján tudjuk megkülönböztetni: vizsgálhatjuk *kiterjedtségüket*, vagyis a kapcsolatok számát, *diverzitásukat*, vagyis a kapcsolatok különbözőségét, illetve *összekapcsoltságukat*, vagyis azt, hogy a fókusz személy ismerősei rajta kívül egymással is kapcsolatban állnak-e. E három tulajdonságból vezethető le a könyv egyik legfontosabb állítása, miszerint a hálók közötti eltérések különböző egyéni kapcsolódási stílusok következményei. A *terjeszkedők* (expansionists) a kapcsolataik számát igyekeznek maximalizálni, a *közvetítők* (brokers) diverz közösségek között teremtenek hidakat, míg az *összehozók* (convenors) sűrű szövésű és otthonos hálózatokat hoznak létre, amelyekben mindenki mindenkit ismer. A kapcsolódási stílus mint koncepció a szerző behaviorista konst-

rukciója: nem foglalkozik a stílusok háttérével, mélyebb gyökereivel, egyszerűen megvalósuló hálózatformáló viselkedésként ragadja meg ezeket. Megállapítja, hogy egy-egy emberre általában jellemző egy-egy kapcsolódási stílus, azonban ez az idő vagy a környezet hatására változhat, befolyásolja a személyiségünk és az aktuális életfázisunk is.

hogy e koncepciók miért szükségesek a vizsgált jelenség megértéséhez. Az ezt követő három fejezetben a három kapcsolódási stílus sajátosságait eseteli, amelyek alátámasztásául számos gyakorlati példát és illusztratív történetet is elővezet. Végül a kötet második felében olyan témákat és kutatási eredményeket ismertet, amelyek általában a hálózatosodáshoz kapcsolódnak: hogyan gon-

1. ábra

### Kapcsolódási stílusok.



Forrás: King 2021, p.11.

A szerző modelljében abból indul ki, hogy az egyes emberek kapcsolatokra szánható érzelmi és szellemi kapacitásaik nagyjából egységesek, így a kapcsolatok mennyisége és mélysége fordítottan arányos egymással. A terjeszkedők nagyszámú, de gyengébb és felszínebb kapcsolattal rendelkeznek. Azok, akikre ez a kapcsolódási stílus jellemző, általában jól kommunikálnak és jó hallgatóságok, könnyen teremtenek új kapcsolatokat – ezek ápolására azonban kevés energiájuk marad, rendszerint nem erősögek a társas kötelezettségeik teljesítése. E kapcsolódási stílus előnye, hogy az ismerősök nagy száma miatt sokféle lehetőséghez hozzáférést biztosít, komoly kapcsolati tőkét jelenthet. A közvetítőknek szintén vannak gyenge kapcsolataik, azonban mélyen beágyazottak több, különböző közösség életébe. E kapcsolódási stílussal jellemzett személyek „társas kaméleonok”, olyan magas szelfmonitorozók, akik sikerrel alkalmazkodnak különböző közösségek normáihoz is. A kapcsolataik diverzitása miatt különböző információkhoz férnek hozzá, amelyek gyakran rajtuk keresztül áramlanak a hálózatokban, ezzel informális befolyást biztosítva számukra. Az összehozók ezzel szemben kevesebb de mélyebb kapcsolattal rendelkeznek, olyan többnyire hasonló szereplőkből álló hálózati struktúrákat alakítanak ki maguk körül, amelyekben mindenki ismer mindenkit. Az e stílussal jellemzett személyek sok energiát szánnak a meglévő kapcsolataik ápolására, ugyanakkor nehezebben hoznak létre újakat: a kapcsolódásnak ugyanis feltétele az is, hogy az új barát jól illeszkedjen a már meglévőkhöz. Az összehozók kölcsönös kapcsolatokat keresnek, fontos számukra, mit gondolnak róluk az ismerőseik. A stílus legfontosabb előnye, hogy olyan otthonos és biztonságos kapcsolati háttérrel teremt az összehozók számára, amely segítségével könnyebben birkóznak meg az élet viszontagságaival.

King az első fejezetekben bemutatja az egyéni kapcsolati hálókhoz kötődő alapfogalmakat, és elmagyarázza,

dolgodunk magunkról a kapcsolatainkban; hogyan alakítunk ki barátságokat; mi célt szolgál a bizalom (vagyis a sebezhetőség szükségesség); hogyan működtetjük szakmai és magánéleti kapcsolatainkat; vagy miként befolyásolják a technikai eszközök kapcsolataink mélységét és dinamikáját. Az e fejezetekben megismert tudományos eredmények többsége újszerű és érdekes, ezek bemutatása azonban megítélésem szerint mozaikszerű, a korábbiakban feszes és logikus gondolatmenet itt el-elkalandozik, a témák sorrendje önkényesnek tűnik.

A szerző hálózatosodáshoz kapcsolódó megállapításai közül kiemelendők azok a jellemző hiedelmek, amelyekre recenzióm bevezetésében is utaltam. Az emberek többsége az őket körülvevő kapcsolati kontextust adott-ságnak tekinti, amelyen nem vagy alig képesek változtatni, miközben sokszor az új kapcsolataik kialakulását is a véletlenre bízzák. King szerint az új kapcsolatok létrejöttében ezért a fizikai vagy a társas térben is értelmezhető közelség (proximity) játssza a legnagyobb szerepet: például azokkal barátkozunk, akikkel egy osztályba vagy egy munkahelyre járunk, azzal a munkatárssal beszélünk legtöbbször, aki az irodában az ajtó vagy a kávégép közelében ül. Kapcsolati hálónk következképpen csak a legkritikább esetben tudatos tervezés eredménye. Sőt, az eszközrelvű kapcsolatépítéstől, a networkingtől a legtöbbször egyenesen irtóznak, nem szívesen végezzük, esetleg büntudatot is érzünk miatta. King szerint ennek oka egyrészt az, hogy a networkinget gyakran úgy éljük meg, mintha kéregetnünk kellene, másrészt, ha „megszerzendő erőforrásként” gondolunk embertársainkra, egyben úgy is érezzük, hogy kihasználjuk őket. Ezzel szemben sokkal szívesebben lépünk oda idegenekhez, ha úgy látjuk, mi tudunk segíteni nekik valamiben, mi rendelkezünk olyan erőforrásokkal, amelyekre nekik lehet szükségük.

A könyvben szereplő izgalmas megfigyelések egyike, hogy az emberek jellemzően alábecsülik saját szerethető-



ségüket (vagyis azt, hogy mások mennyire tartják szimpatikusnak őket), illetve másokhoz képest ugyancsak alábecsülik saját társadalmi életük intenzitását – holott más tulajdonságaikat (például IQ-jukat vagy kompetenciaszintjüket) szinte mindig felülértékelik. King rávilágít, hogy az ismerkedés egyik akadálya éppen ebből az alacsony önértékelésből fakad. Amikor ismeretlen emberekkel találkozunk, szeretnénk megfelelni vélt elvárásaiknak, ezért kissé máshogyan viselkedünk, mintha régi barátaink között lennénk. Ettől kevésbé érezzük magunkat önazonosnak, és mivel ez kellemetlen érzeteket eredményez, azt feltételezzük – tévesen –, hogy újdonsült ismerősünk számára sem váltunk szimpatikussá.

A könyv két fejezete foglalkozik dedikáltan a szervezeti kapcsolathálózatokkal. Ezek egyikében a szerző a munkahelyi és a magánjellegű kapcsolataink kezelésének két típusát vázolja fel: a szegmentáló arra törekszik, hogy minél jobban szétválasszák munkahelyi és magánéleti kapcsolathálózatukat; az integráló ezzel szemben igyekezik átjárást biztosítani életük különböző doménjei között. Mindkét típus esetében vizsgálható az autenticitás és az önazonosság kérdése, vagy az, hogy milyen személyiségelemeket, identitásokat viszünk magunkkal kapcsolati hálónk egyes rekeszeibe; hogyan alakulhatnak a munkakapcsolatokból barátságok, és milyen előnyökkel vagy hátrányokkal jár, ha barátainkkal dolgozunk. King a munkahelyi kapcsolatok vonatkozásában felhívja még a figyelmet a *szponzorálás* jelentőségére. Míg a mentorálás hagyományosan szakmai támogatást jelent, a szponzor nyilvános elismerésekkel támogatja szponzoráltját, vagyis

saját státuszát és kapcsolati tőkét használja fel arra, hogy védencéjét építse. A könyvben idézett kutatási eredmények alapján úgy látszik, a szervezetekben megjelenő szponzori kapcsolatok jelzik előre legsikeresebben egy-egy fiatal tehetség várható előmenetelét.

Az emberi kapcsolatok hálózatai mindannyiunkat körülvesznek, nem tudjuk elkerülni őket, és akkor is befolyásolják az életünket, ha nem vagyunk ennek tudatában. Marissa King *Social Chemistry* című könyve a legfrissebb hálózatelméleti és szociálpszichológiai eredményeket összefoglaló munka, amely egyaránt kínál inspiráló gondolatokat kutatók és gyakorló szakemberek számára. A könyvben szereplő modellek és megállapítások legfontosabb erénye az, hogy egy olyan téma tudatosításában segíti az olvasót, amely többnyire gondolkodásunk vakfoltjában marad. Ennek köszönheti gyors nemzetközi sikerét is: a New York Times, a Financial Times és a Wall Street Journal mellett számos folyóiratban jelent meg róla ismertető, a Harvard Business Review és az Economist pedig további cikkekben foglalkozott a könyv által felvetett témákkal. A hálózat kutatás iránt érdeklődő szakemberek polcáról Magyarországon sem hiányozhat.<sup>1</sup>

Baksa Máté  
egyetemi tanársegéd

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vezetéstudományi Intézet

mate.baksa@uni-corvinus.hu

<sup>1</sup> Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

# TEMATIKUS SZÁM FELHÍVÁS: INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK MARKETINGKIHÍVÁSAI ÉS LEHETŐSÉGEI

Az elmúlt évtizedben felgyorsult technológiai fejlődés és digitalizáció új lehetőségeket teremtett a vállalatok számára, hogy vevőiket, fogyasztóikat jobban megismerhessék, új csatornákon szolgálják ki őket. A változások azonban korábban nem látható marketingkihívásokat is a felszínre hoztak (Borgulya & Kovács, 2020). Rövidülnek például a termék életciklusok, sok fogyasztó nem fogadja el, vagy épp ellenáll az új technológiáknak (Keszey & Zsukk, 2017), illetve kiberbűnözők lopják el a vállalatoktól vevőik adatait. Az említett kihívások és lehetőségek háttérében álló technológiák sokrétűek. A teljesség igénye nélkül ide sorolhatók a vállalat és vevő/fogyasztó kapcsolatát átalakító technológiák [pl.: önkiszolgáló technológiák (Kenesei & Cserdi, 2018) és egyéb kiskereskedelmi digitális innovációk (Simay & Gáti, 2018; Agárdi et al., 2020), telemedicine (távoktatási rendszerek), radikális innovációk (pl.: önvezető autók (Kézy et al., 2018))], illetve ezek létrejöttét lehetővé tevő technológiák [pl.: mesterséges intelligencia, felhőalapú szolgáltatások (Füzes, 2018), valamint a vevők jobb megismerését lehetővé tevő technológiák (pl.: big data, neuromarketing (Lázár & Szücs, 2020))].

A különszám célja, hogy bátorítsa azokat a kutatásokat, amelyek különféle innovatív technológiák marketing-célú felhasználását, vagy marketingszempontról releváns aspektusait vizsgálják, és előmozdítsa a párbeszédet a témakör iránt érdeklődő magyar nyelvű kutatók között.

A különszámunkban az alábbi témákra fókuszáló, illetve itt fel nem sorolt, de a felhívás témaköréhez kapcsolódó egyéb témákban várunk kéziratokat:

- Milyen hatások alakítják (újonnan) az innovációk fogyasztói/felhasználói elfogadását?
- Milyen termékfejlesztési, kommunikációs megoldások segítik a sikeres piaci bevezetést a digitalizáció korában?
- Hogyan, milyen újszerű módszerekkel ismerhető meg napjaink fogyasztóinak/vevőinek valós igénye?
- Van-e különbség termék- és szolgáltatásinnovációk elfogadásának tekintetében?
- A vállalatoknak milyen képességeket kell kialakítaniuk ahhoz, hogy a big data-ban rejlő lehetőségeket ki tudják aknázni?

Külo nszámunkban módszertani megkötéssel nem élünk, empirikus kutatásokat, elméletalkotó és a szakirodalom áttekintését célzó tanulmányokat egyaránt várunk. A beküldött cikkek meg kell, hogy feleljenek a Vezetéstudomány formai és akadémiai követelményeinek, minden beküldött cikk a folyóirat standardjainak megfelelően kettős vak bírálaton megy keresztül.

Bármilyen felmerülő kérdés esetén örömmel állnak rendelkezésre a külö nszám szerkesztői.

## Felhasznált irodalom

- Agárdi, I., Szabolcsné Orosz, J., & Berezvai, Z. (2020). A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelem-ben. *Vezetéstudomány*, 51(9), 2–15.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.01>
- Borgulya, Á., & Kovács, É. (2020). A vállalaton belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(4), 63–75.  
<https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.04.05>
- Füzes, P. (2019). Bomlasztó innováció-e a felhőalapú szolgáltatás? *Vezetéstudomány*, 50(2), 2–13.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.01>
- Kenesei, Z., & Cserdi, Z. (2018). A kényszerített önkiszolgálás elfogadásának előzményei és következményei a BKK-automaták példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 49(12), 4–10.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.01>
- Keszey, T., & Zsukk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány*, 48(10), 38–47.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Kézy B., Lukovics M., Udvari B., & Zuti B. (2018). Az önvezető autók és a felelősségteljes innováció. *Közgazdasági Szemle*, 65(9), 949–974.  
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2018.9.949>
- Lázár, E., & Szücs, K. (2020). A neuromarketing aktuális helyzete és a mintaelemszámra vonatkozó kihívásai, különös tekintettel a szemkamerás mérésekre. *Vezetéstudomány*, 51(3), 79–88.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.08>
- Simay, A. E., & Gáti, M. (2019). Jó példa-e Kína? Feltáró kutatás a mobil közösségi kereskedelemről. *Vezetéstudomány*, 49(12), 11–23.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.02>

Kérjük, kézirat beküldésekor a folyóirat kéziratkezelő-rendszerében válasszák a KSZ: Digitális marketing rovatot.

## Időbeli ütemezés:

Kéziratok beküldési határideje: 2022. január 15.

A kéziratok várható zárása: 2022. május 10.

Várható megjelenés: 2022 júniusa

Keszey Tamara (BCE), Prónay Szabolcs (SZTE) és Szücs Krisztián (PTE) vendégszerkesztők