

A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A CÉGEK VERSENYKÉPESSÉGÉRE

Dióssy Kitti

Budapesti Corvinus Egyetem, PhD hallgató, kitti.diossy@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Napjaink egyik fő kérdése, ami foglalkoztatja az embereket, az a negyedik ipari forradalom és hatásai. Ez teljesen felforgatja a vállalatok világát, a HR-t és a gép-ember együttműködését. A legújabb ipari forradalom - Ipar 4.0 - fő eszméje az üzemi folyamatok teljes digitalizációja. Az új ipari forradalom megjelenését a globalizáció hívta életre. A vevői preferenciák és a fogyasztói magatartás megváltoztak. Nagyobb fokú automatizálást, digitalizációt jelent, ami azt eredményezi, hogy sok esetben az emberi munkát kiszorítja a robot a termelésből. Ez felveti azt a kérdést, hogy melyik erőforrás a fontosabb, és milyen módon aknázható ki hatékonyabban. Ezt minden vállalatnak meg kell fontolnia a versenyképességük fenntartása érdekében. Egyelőre nincs egy konzisztens scenárió arra vonatkozóan, hogy milyen cselekvési tervet kellene végrehajtania egy-egy cégnek az eredményesség érdekében. A produktív termeléshez elengedhetetlen a gépi és emberi munka hatékony együttműködése. Vállalati szinten az Ipar 4.0 sikeres bevezetéséhez és hatásainak maximalizálásához nélkülözhetetlen a vállalati digitális stratégia megalkotása.

Önmagában az ipar 4.0 több kérdést vet fel számunkra:

[1] Hogyan változik meg a munkaerőpiac?

[2] Hol mutatkozik meg a digitalizáció hozzáadott értéke?

[3] Hogyan lehet egy vállalat hosszútávon versenyképes?

Ezekre a kérdésekre egyre több kutató keresi a választ, többek között egy 2013-as kutatás a pozíciók átalakulásáról számol be az Amerikai Egyesült Államokban. Magasabb a kockázat az alacsonyán képezett munkaerőnek, valamint az alacsonyán fizető munkák tekintetében, mint a magasan képezettek körében.

Azt vizsgálom, hogy milyen hatása lesz a digitalizációs stratégiának a vállalati versenyképességre és a humán erőforrásra. Tehát, ki a felelős a stratégia kialakításáért és megvalósításáért. (Mennyire fektetnek ebbe energiát.) A vezetőség mennyire járja körbe a digitalizáció nyújtotta lehetőségeket, mennyire alkalmazkodik a veszélyekhez és áll készen a változásokra, akár szervezeti szinten. Mindez hogyan megvalósítható az erőforrásaiból. Milyen mértékben áll készen a versenyképes szervezeti kultúra kialakításához. Mindamelllett, azt vizsgálnám, hogy a digitalizáció beolvasztása előnyösen befolyásolja-e a KKV-k működését és versenyképességüket. A szervezet mennyire van tisztában a digitalizáció fontosságával és mennyire alkalmazza ezt a gyakorlatban. Mindazáltal milyen változásokat várnak ettől.

Ezen eredményeket pedig minden ebben a szektorban működő vállalatnak meg kellene fontolnia a versenyképességük fenntartása érdekében

Kulcsszavak: Digitalizáció, vállalati eredmény, humánerőforrás, vezetői stílus, versenyképesség

1. Bevezetés

Az Információs és kommunikációs technológia - IKT olyan kiterjesztett informatikai rendszerrel, amely kiemeli az egységes kommunikációt és a távközlés integrációját, valamint más technológiákat, amelyek képesek az adatok vagy információk tárolására, továbbítására és kezelésére. A kkv-k számára az IKT a versenyképesség szempontjából elengedhetetlen, mivel lehetővé teszi a dinamikus piacra való gyors reagálást. Az IKT használata megkönnyíti az

információforrások kezelését, a költségek csökkentést és növeli az ügyfélelégedettséget. A modern gyártási korszakban digitális eszközök milliárdjai hozzáférhetnek az internet alapú hálózatokhoz. Ez a gyors növekedés az IKT-t a gyártási rendszerek kulcstényezőjévé tette, amelyekben a testreszabott termékek gyors és adaptív tervezését, gyártását és szállítását digitális és virtuális gyártási, modellezési, szimulációs és prezentációs eszközök támogatják. [24] A digitalizáció és az IKT eszközök befolyásolják a mindennapi életünket. A digitalizáció bevezetése egyértelműen nem a jövő, hanem a jelen kérdése. A digitalizáció jelenleg egy olyan fejlődést hoz az emberek életébe, ami a tömeggyártást szeretné a manufaktúrák szintjére emelni. Nem is az úgynevezett robotoktól kell félnünk, mint inkább a szoftverektől, amelyek helyettesítik az emberi munkát. Azonban a kétkezi munkák az iparban szinte biztosan nem maradnak meg (mint Magyarországon az Audi gyárban dolgozók). Németországban nemrég nyílt meg egy Adidas gyár, amiben összesen ketten dolgoznak és ők is csak a gépeket felügyelik, így szinte teljesen kizárták az emberi tényezőt a gyártásból. Erre azonban fel lehet készülni. Mivel kétkezi, könnyen megtanulható munkákra nem lesz szükség, viszont a tanultabbakra továbbra is nagy igény lesz, ezért figyelni kell egy ország jövőjének biztosítása érdekében arra, hogy az oktatási rendszer felkészüljön a változásokra. A jövőben valószínűleg sokszor lesz szükség ön-, illetve átképzésére, amivel bent tudunk maradni a munkaerőpiacon. [2] A digitalizáció és az Ipar 4.0 vívmányainak bevezetése az elengedhetetlen lesz a technológiai fejlődés következtében, azonban kérdéses, hogy a bevezetés hatása milyen intenzíven fog érvényesülni. Vállalati szinten az Ipar 4.0 sikeres bevezetéséhez és hatásainak maximalizálásához nélkülözhetetlen a vállalati digitális stratégia megalkotása.

A motivációm ebben a témában a korábbi kutatásom háttéréhez kapcsolódik, amelyben a fiatal amerikai és magyar közgazdászok mesterséges intelligenciával kapcsolatos elképzeléseit vizsgáltam. [7] A kutatás eredménye azt mutatja, hogy az emberekben sincs egy letisztult jövőkép, viszont azt egyértelműen állíthatom, hogy legtöbbjük generációtól és földrajzi területtől függetlenül bizakodóan áll a témához. Világosan kirajzolódott, hogy mindkét nemzet pozitívan látja az MI-t, magabiztosak és motiváltak a munkaerőpiacon. Egyformán támogatják a mesterséges intelligenciát a munkahelyen, valamint a „puha készségeket” jobban értékelik, mint a „kemény készségeket” a mesterséges intelligenciával kapcsolatban. Az MI és a HR kapcsolata folyamatosan fejlődik, és az MI-t a HR kiegészítő termékének, nem pedig helyettesítőnek tekintik. Hosszú és rövid távon azonban más a gondolkodásuk. Legtöbbször feltételezik, hogy rövid távon az MI csak egyes munkafolyamatokban segít nekünk, de hosszú távon úgy gondolják, hogy az MI több lesz, már lesz olyan munka, amit teljes egészében robotok fognak elvégezni.

Azt vizsgálom kutatásomban, hogy hogyan változik meg a munkaerőpiac, hol mutatkozik meg a digitalizáció hozzáadott értéke és hogyan lehet egy vállalat hosszútávon versenyképes.

2. Vállalati versenyképesség és a digitalizáció kapcsolata

A digitális technológiák megváltoztatják a vállalat üzleti modelljét, hogy új bevételi és értékteremtési lehetőségeket nyújtsanak, míg a digitális üzleti modellek lehetővé teszik a méretezhetőséget és a gyors, határokon átnyúló terjeszkedést is. [23]

A digitalizálás és a mesterséges intelligencia közötti kapcsolat elengedhetetlen. Egy vállalatnak létre kell hoznia a felhő alapú (Cloud) rendszerét, amely elősegítheti a digitális rendszer felállítását, majd az MI alkalmazásával ellátott platformokat, és az MI technológiával az átalakítás kivitelezhető. [14] A digitalizáció széles körben elfogadott fő technológiai stratégia, és várhatóan jelentős mértékben befolyásolja és átalakítja az ipart, elsősorban a teljes értéklánc jelentős javulásával. Amely magában foglalja a menedzsmentet, emberi erőforrások, logisztika, gyártás, ügyfélszolgálat, Végrehajtási folyamata azonban továbbra is lassú, különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében [13]

Kutatásomban arra keresem a választ, hogy:

Hogyan változik meg a munkaerőpiac? Milyen hatással lesz a digitalizáció az emberi munkára? A vezetői stílus hata digitalizációs folyamatokra? Hol mutatkozik meg a digitalizáció hozzáadott értéke? A digitalizáció beolvasztása előnyösen befolyásolja-e a KKV-k működését és versenyképességüket? Hogyan lehet egy vállalat hosszú távon versenyképes? A digitalizációs folyamat hogyan valósítható meg a vállalat erőforrásaiból? Milyen konkrét változásokat várnak ettől?

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Intézetének kutatócsoportjának tagjaként, kutatási vonalam alapja a Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Kiss-Dobronyi, B. (2019). A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményéről. A felmérésre 3-5 évente kerül sor, ez volt a hatodik hasonló felmérésük. Közepes méretű cégeket keresnek meg, 50 főnél többet foglalkoztató vállalatokat, de nem a legnagyobb cégeket. Utóbbiak ugyanis lényegesen más folyamatok alapján a működnek, míg a kis cégeknél gyakran nem különülnek el a különböző vállalati funkciók. Az adatfelvételt a TÁRKI végezte 2018 vége és 2019 nyara között, összesen 234 vállalat töltötte ki az 50 oldalas kérdőívet, amiben rákérdeztek felsővezetői, marketinges, pénzügyi, illetve termelési és szolgáltatási területekre. Az ritkábbnak számít nálunk, hogy ilyen részletes kérdőívre ilyen sok vállalat válaszol.

A korábban említett három területet először külön vizsgálom a következőkben.

2.1 Vezetők

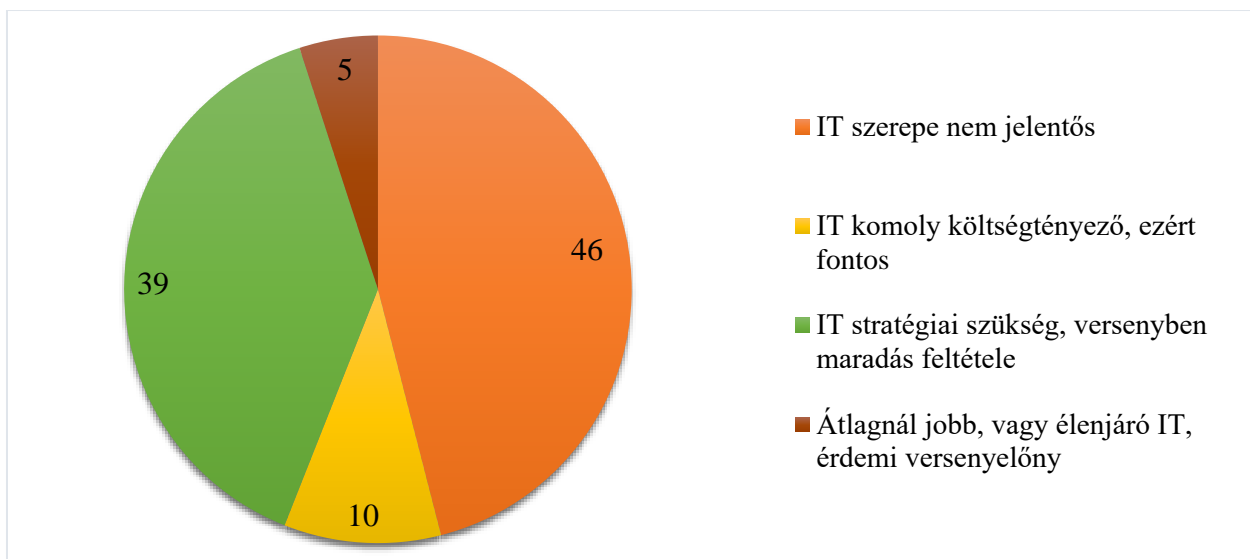
A menedzsment képességek alapján a vállalatok vezetői célorientáltak és megfelelő szakértelemmel bírnak. A válaszadó vezetők inkább az átfogó elemzésekben hisznek, és kevésbé a szakértői becslésekben, illetve kevésbé támaszkodnak intuitív megérzéseikre. A vállalati képességek között fontos versenyképességi tényező a reagálóképesség: igen pozitív önképet mutat. Kiemelkedően fontos erőforrásnak tekintik az elkötelezett felsővezetőket, a munkavállalókat, a vevői és beszállítói kapcsolatokat és a szervezet alkalmazkodási képességét. [5] A HR alapvetően jól működik, és támogatja a szervezeti működést. Gondot fordítanak az alkalmazottak továbbképzésére. A munkaerőhiány nem egyformán sújtja a cégeket, amit alapvetően munkaerő átképzéssel és a folyamatok átszervezésével, a munkaerő-igény csökkentésével igyekeznek kezelni. [12] A tudás vállalati erőforrás szerepével tisztában vannak a cégek, és eszközökkel is rendelkeznek a tudás beazonosítására. [5]

2.2 Technológia

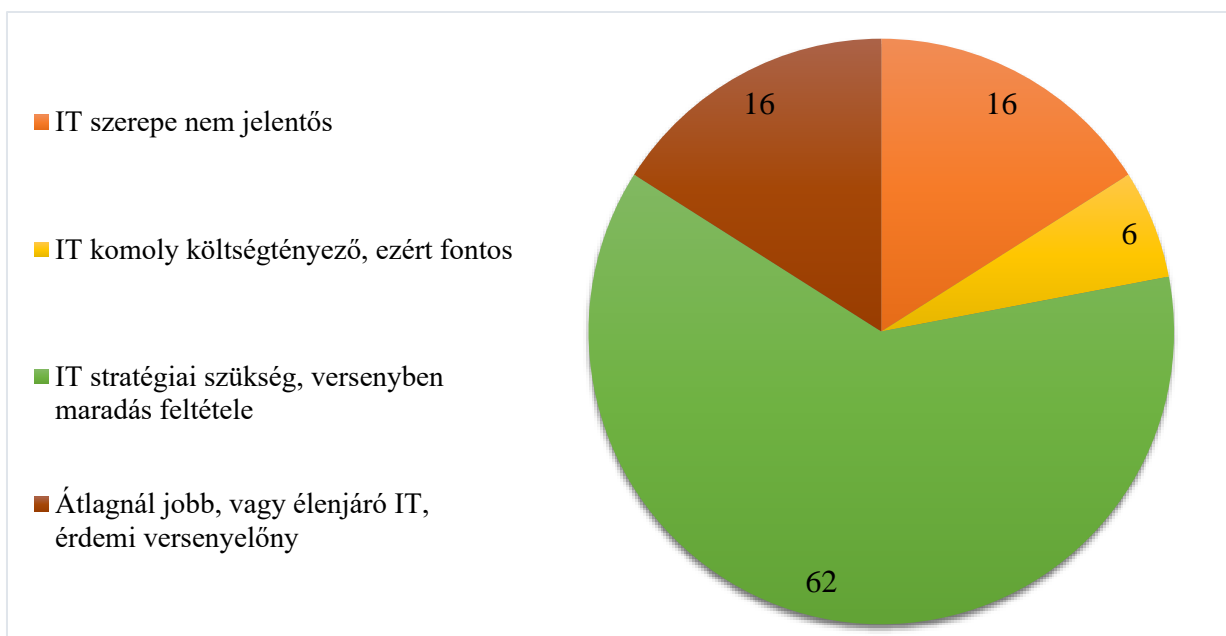
A technológiai optimizmus is jellemzi a cégeket. Az elmúlt években az információtechnológiai fejlődés gazdaságot, üzletet átalakító hatása ismét előtérbe került. A mintában szereplő vállalatok legnagyobb része pozitívan értékeli a digitalizációval elérhető hasznokat. A megkérdezettek jelentős része használ valamilyen információs menedzsment rendszert. [5]

Egy 2017-ben végzett nemzetközi (német) kutatás [13] kapcsán a válaszadók 90%-a fontosnak tartotta a digitális átalakulást vállalatuk általános üzleti stratégiájának sikere szempontjából, azonban 2015-ben ez csak 80% volt.

Magyarországon eközben hasonló folyamat ment végbe 2013-tól (1. ábra) 2019-ig (2. ábra). Ugyanis növekedett az informatika jelentősége. Eközben már egyre kevesebb cég vélekedik úgy, hogy az IT csak azért fontos, mert jelentős költségtényezőt jelent. A leginkább növekvő tényező, hogy az informatika már stratégiai szükségtényező, a versenyképesség megőrzésének feltétele. Valamint egyre több cég gondolja azt, hogy élenjáró informatikával rendelkeznek, ami pedig jelentős versenyelőnyt jelent. [5]



1. ábra: Informatika szerepe a versenyben (%) 2013
 Forrás: Saját szerkesztés: Chikán et al., 2019 alapján, 2021

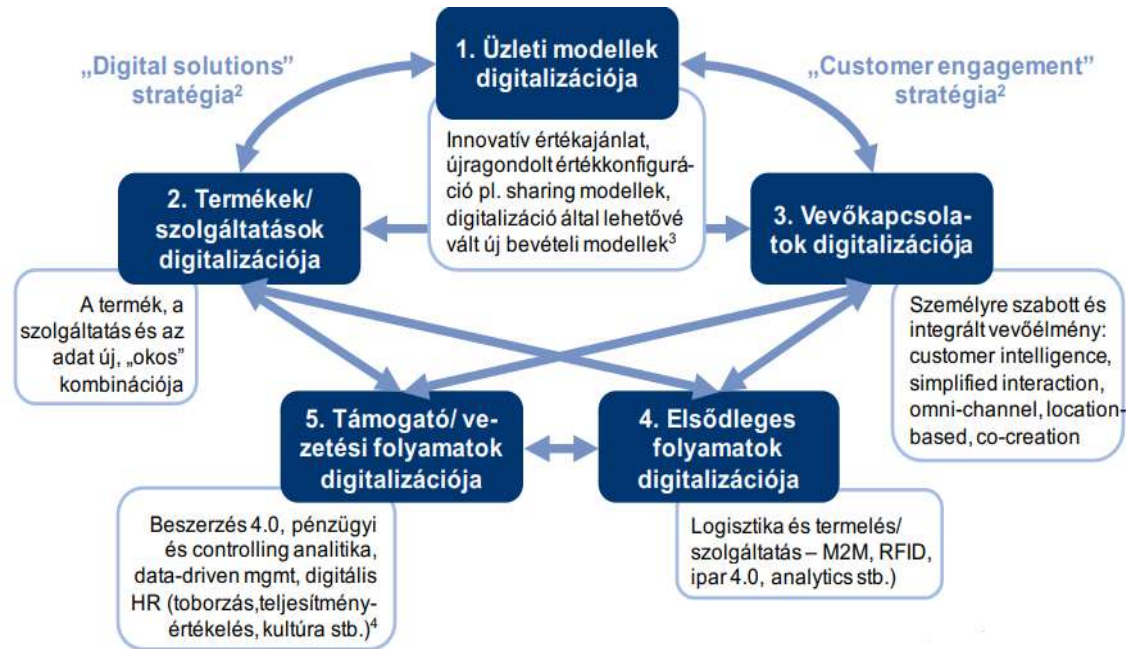


2. ábra: Informatika szerepe a versenyben (%) 2019
 Forrás: Saját szerkesztés: Chikán et al., 2019 alapján, 2021

2.3 Versenyképesség

A felmérés válaszadóit fegyelmezett pénzügyi menedzsmet jellemzi: időben igyekeznek fizetni, és nekik is időben fizetnek. A válaszadók negyede finanszírozási megfontolások miatt fizet később szállítóinak. Az elnyert pályázati források jelentősen hozzájárultak a vállalatok beruházási aktivitásához és a versenyképességük növeléséhez. A teljes minta 72%-a jelzett valamilyen innovációs aktivitást, de több mint felük nem tartja árbevétel arányosan számottevőnek az innovációs költségét. A kevés innovációra költő cég negyede költi bevétele több mint ötödét innovációra. Az a néhány cég, amelyik K+F tevékenységet végez, a rendszeresen innoválók körébe tartozik, és mindegyik területen magas innovációs aktivitás jellemzi őket. [5]

Azokat a vállalatokat, amelyek követik a 2/5 stratégiát, versenyképes vállalatoknak nevezhetjük. Ez azt jelenti, hogy ha az alábbi 5 terület közül - üzleti modellek digitalizációja, vevőkapcsolatok-, elsődleges folyamatok-, támogató/vezetési folyamatok- és a termékek vagy szolgáltatások digitalizációja - legalább kettő területen innovatív a vállalat, akkor versenyképesnek mondhatjuk azt. [16]



3. ábra: A versenyképes vállalatok digitalizációs pillérei

Forrás: Móricz & Drótos, 2019

A tanulmány tartalmazza a vállalati versenyképességi indexet (VVI). Amiből láthatjuk, hogy a kiemelkedő csoportban lévő vállalatok kiszámíthatóbbnak tartják a környezetet, az üzleti teljesítmény alapvető megkülönböztető tényező a vállalati versenyképességben [21] és a méret és a versenyképesség nem mutat szoros összefüggést: bármilyen méretű vállalat versenyképes lehet. [5]

1. táblázat: Vállalati versenyképességi index (VVI)

N=220		Kiemelkedő vállalatok csoportja	Átlagos vállalatok csoportja
Vállalati versenyképességi index (VVI)		16,49	10,47
Működőképesség (költség/ár, minőség, rugalmasság, szolgáltatás)		3,99	3,46
Változásoképesség (piaci kapcsolatok, emberi)		3,98	3,37

felkészültség, szervezeti változóképesség)			
Üzleti teljesítmény (piaci részesedés, árbevétel-arányos nyereség)		4,15	3,06

Forrás: Saját szerkesztés: Chikán et al., 2019 alapján, 2021

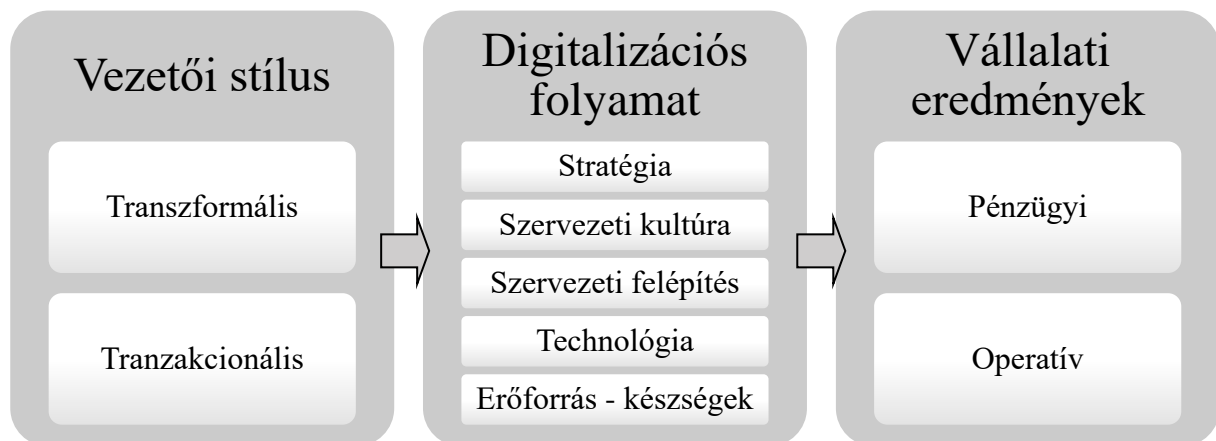
A korábban bemutatott ismeretek alapján két hipotézist állítottam fel:

1. A vállalati vezetési stílus hatással van a digitalizálási folyamat sikerére
2. A digitalizálás hatással van a vállalati eredményekre és a versenyképességre

Feltételezésem szerint a vezetés befolyásolni fogja a digitális átalakulás sikerét [12] [17] és a digitális átalakulás eredménye kihat a vállalatok teljesítményére. [4] [8]

3. Kvantitatív kutatás – versenyképességi modell

A kvantitatív kutatásom alapjaként felállítottam egy versenyképességi modellt (4. ábra). Ennek alapján azt vizsgálom, hogy a különböző vezetői stílusnak milyen hatása van a digitalizációs folyamatokra (bal oldal), melynek 5 fő pillérét határoztam meg. Valamint ennek hatására azt, hogy a vállalaton belüli digitalizáció hogyan jelenik meg a vállalati eredményekben, pénzügyi és operatív mutatószámokkal illusztrálva (jobb oldal).



4. ábra: Kutatási modell

Forrás: Saját szerkesztés: Móricz & Drótos, 2019; Danneels, 2015; Martin & VanBoskirk 2016; Tavoletti et al. 2021; Lucija et al. 2019; Heini & Heikki 2015; Bouwman et al. 2018 alapján, 2021

A fent említett modelltől a következő bekezdésekben bemutatom a Digitalizációs folyamat középső oszlopát és annak 5 elemét. Ezeket az elemeket a Likert skálán értékelték 1-től 5-ig 2019-ben. Az adott évben közel 220 kkv-vezető töltötte ki az offline kérdőívet, és az összegyűjtött válaszokat már megtisztítják.

A modell digitalizációs folyamatát 5 pillér adja: a digitalizációs stratégia, a szervezeti kultúra, a szervezeti felépítés, a technológia és az erőforrás és készségek a vállalaton belül.

3.1 Digitalizációs stratégia

Az első pillér a vállalatok digitalizációs stratégiája, amely a következő elemeket tartalmazza.

- 1) A vállalat vezetősége érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket. [16]
- 2) Világosan meg van határozva a szervezet digitális üzleti stratégiája. [16]
- 3) A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik. [16]
- 4) Világos és számszerűsíthető célok. [10]
- 5) Minden alkalmazott megérti, hogy teljesítménye hogyan kapcsolódik a vállalati digitális célokhoz. [10]
- 6) Méri, hogyan működnek együtt a csatornák a kívánt eredmény elérése érdekében. [10]
- 7) A digitális programok tanulságait visszacsatolják stratégiájukba. [10] [22]
- 8) A versenysztratégia a digitális technológiától függ. [10]

3.2 Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a modell második pillére, melynek alkotóelemei a következők:

- 1) Digitális megoldásokat gyorsan tudják az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni. [16]
- 2) Hajlandók a meglévő gyakorlatokhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével. [16]
- 3) A vezetők támogatják a digitális stratégiát. [10]
- 4) Világosan kommunikálják digitális elképzelésüket mind belsőleg, mind külsőleg. [10]
- 5) Mért kockázatokat vállalnak az innováció lehetővé tétele érdekében. [10]
- 6) Elsőbbséget élvez az általános vásárlói tapasztalat az egyes csatornák teljesítményével szemben. [10]
- 7) A célzott digitális oktatásba és képzésbe fektet a szervezet minden szintjén. [10] [22]
- 8) A digitális kultúra kezelése és integrálása a különböző kultúrákkal a globális virtuális csapatokba. [22]
- 9) Változáshoz való hozzáállás. [6] [11]

3.3 Szervezeti felépítés

A modell harmadik pillére a szervezeti felépítés.

- 1) Szervezeti felépítés az ügyfélutakat helyezi előtérbe a funkcionális silók helyett. [10]
- 2) Megfelelő erőforrásokat fordítanak a digitális stratégiára, az irányításra és a végrehajtásra. [10]
- 3) A kritikus digitális funkciókat támogató személyzet a legjobb az osztályban. [10]
- 4) Digitális készségek beágyazódtak szervezetbe. [10]
- 5) Szervezeti modell ösztönzi a többfunkciós együttműködést. [10]
- 6) Meghatározott és megismételhető folyamatok vannak a digitális programok kezelésére. [10]
- 7) Beszállító partnereik olyan értéket nyújtanak, amely növeli digitális kompetenciát. [10]
- 8) Konkrét csapat volt az üzleti modell változásainak kezelésére. [3]
- 9) Lehetőségeket ad az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására. [16]

3.4 Technológia

A negyedik pillér a vállalati technológia.

- 1) Nyomon követik az iparág élenjáró digitális megoldásait. [16]
- 2) Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbálják, hogy vizsgálják azok alkalmazhatóságát. [16]
- 3) A digitális technológiai újításokban közvetlen a versenytársak előtt járnak. [16]
- 4) Technológiai források hozzáférhetősége, kipróbálása. [6] [11]
- 5) Technológiai aktivitás, tevékenységek. [6] [11]

- 6) Kifejezhető, iteratív és együttműködő megközelítéssel alkalmazzák a technológia fejlesztését. [10]
- 7) A technológiai csapatokat az üzleti eredmények alapján mérik, nem csak a rendszer üzemidejében. [10]
- 8) Az ügyfélélmény-eszközöket, például a személyeket és az utazási térképeket használják a technológiai tervezés irányításához. [10]
- 9) Digitális eszközöket használnak az alkalmazottak innovációjának, együttműködésének és mobilitásának elősegítésére. [10]

3.5 Erőforrás és készségek

A vállalatok erőforrásai és kompetenciái a modell ötödik pillére, amely a következő részeket tartalmazza.

- 1) Mennyire tudja alkalmazni képességei segítségével az adott technológiát. [6] [11]
- 2) A cég mennyire tudja megvalósítani a változtatásokat céltudatosan, megbízhatóan, megismételhetően. [6]
- 3) Amennyiben jelenleg nem megfelelő a forrás, újat von be, meglévőt változtat, integrál. [6] [22]
- 4) Szervezet rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel. [16] [6] [11] [22]
- 5) A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrással rendelkezik. [16]
- 6) A vezető és az alkalmazottak hozzáállása a csatornákhöz és motivációjuk a technológia használatához. [11]
- 7) Tulajdonos-menedzser tényezők, például képességek, motiváció, háttér és tapasztalat. [11]
- 8) Megfelelők a vezetők a digitális stratégia mindennapi végrehajtására. [10] [11]

4. Kvalitatív kutatás

4.1 Szekunder kutatás

A tanulmányomban kvalitatív kutatás keretein belül szekunder kutatását végeztem különböző típusú módszerek mentén.

4.1.1 Esettanulmány

Az esettanulmány a digitális átalakulásról szól, amely a változások széles spektrumát váltja ki az emberi társadalom minden területén. A digitális átalakításról azonban nagyon kevés tudományos kutatás jelent meg, mivel a legtöbb publikált munka az információk digitalizálásával kapcsolatos, nem pedig egy szervezet átalakításával vagy a digitális eszközök szervezetben történő felhasználásának képességével. [19] Az esettanulmány-kutatás az egyik legjobb módszer, amelyet a kutatásom során alkalmazhatok. Segít egy komplex kérdés megértésében. Különböző foratókönyveket dolgozhatok ki a különböző esetek alapján, mivel az összes eset valóban specifikus, és mélyen megvizsgálhatnám a cégek sikeres digitalizációs stratégiai megközelítésének jelenségeit és kulcstényezőit. A társaságok különböző módszereinek megvizsgálása, valamint azok eredményességének elemzése igen hasznos. Kidolgozhatok egy megfelelő cselekvési tervet annak érdekében, hogy hosszú távon is sikeres üzleti tevékenységet folytathassanak a vállalatok.

4.1.2 Tartalomanalízis

A cikk célja annak vizsgálata, hogy a hosszú életű cégek hogyan fejlődhetnek tovább a digitalizáció révén a cselekvési tervek révén a versenyképesség szempontjából. A modell dimenzióit (parancs, folytonosság, közösség, kapcsolat), amelyeket Miller és Le Breton-Miller (2005) dolgozott ki a hosszú élettartam tényezők vonatkozásában, úgy választották meg, hogy elemezzék a digitalizáció hozzájárulását e hosszú életű cégek fejlődéséhez. Az elemzett cégek által megvalósított digitalizálás sokféleképpen járult hozzá: (1) javította üzleti folyamataik hatékonyságát és eredményességét, (2) javította az ügyfélélmény megértését, (3) támogatta kézművességüket és a benne foglalt ismeretek továbbadását a vállalkozói pályán (4) növelte a cégek örökségének kulturális értékével kapcsolatos tudatosságot, és (5) lehetővé tette az élvonalbeli tervezési készségek fejlesztését azáltal, hogy különböző digitális platformokon és eszközökön kísérletezett a tartalommal. Ez a tanulmány azt sugallja, hogy a hosszú életű cégek vezetői olyan digitális készségeket fejlesztenek ki, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy kölcsönhatásba léphessenek e kontextus gyors fejlődésével, és megértsék, hogyan lehet hatékonyan megvalósítani a digitalizációt saját cégükben. Ebből a szempontból stratégiai fontosságú az együttműködő hálózati kapcsolatok létrehozása vagy megerősítése az ilyen szükséges készségek megszerzése érdekében. [20] Szeretnék mélyinterjúkat készíteni a szakterületem szakértőivel: Hogyan befolyásolják a vezetők jellemzői a vállalatok digitalizálási stratégiáját, amelyek kihatnak a vállalatok humánerőforrás-bázisára. És ennek a megközelítésnek az alkalmazása lehetőséget adna arra, hogy elemezzem a szakemberekkel készült félig strukturált interjúkat. Az interjúkból különböző elemzéseket használhatok a kvantitatív és mind a kvalitatív eredmények elérése érdekében. Ez a módszer további megközelítést jelenthet, ha másokkal kombinálják. Számszerűsíteni tudnám a digitális átalakulás és az emberi erőforrások jelenlétét, jelentését és összefüggéseit.

4.1.3 Narratív kutatás

A Narratív kutatás alapján: gyorsan növekszik azon tudományos terület, amely azt vizsgálja, hogy a digitális technológiák hogyan befolyásolják a serdülők pszichológiai jólétét. Az elmúlt években sok kutatás gyűlt össze, és ezt több mint 80 szisztematikus áttekintés és metaanalízis foglalta össze. Szisztematikus áttekintéseket, metaanalíziseket és kulcsfontosságú tanulmányokat tekintünk át, hogy betekintést nyerjünk a jelenlegi kutatás állapotába, amely összekapcsolja a digitális technológiát és a közösségi média használatát a jólléttel; megbeszéljük a lehetséges jövőbeli irányokat és fejlesztéseket. [18] A narratív kutatással gazdag információkhoz jutok, amelyek mélyebb megértést nyújtanak a résztvevők nézőpontjának részleteiről. Arra koncentrálnék, hogy az egyének hogyan tulajdonítanak jelentést tapasztalataiknak azokon a történeteken keresztül, amelyeket a munkahelyi digitalizációval kapcsolatos korábbi tapasztalataikról mesélnek. Sőt, előre láthatnám a jövőt arról, hogy a digitális átalakulás miként hat a vállalatok emberi erőforrásaira.

4.1.4 Diskurzus analízis

A kritikus diskurzus elemzésében a digitális-mentes turizmus (digital-free tourism: DFT) olyan idegenforgalmi tereket ír le, ahol az internet- és a mobiljelek hiányoznak, vagy a digitális technológia használatát ellenőrzik. A 2009 és 2017 között elkészített több mint 450 médiaszöveg kritikai diskurzuselemzésének felhasználásával a tanulmány beszámolt a DFT fogalmi megértéséről, arról, hogy a média újrabemutatása hogyan változott az idők során, és feltárta a tág társadalmi összefüggéseket és vitákat, amelyekben a koncepció be van ágyazva. A szövegek elolvasásával és áttekintésével, felügyelet nélküli (automatikus) Leximancer

elemzéssel és kézi kódolással elmozdulást sikerült megállapítani a koncepció ábrázolásában. Eleinte egyszerűen a 2009 és 2015 közötti bőséges összekapcsolódás nyomására adott válaszként a közelmúltban megjelent az emberi virágzás, a jólét és a fokozott életmód lehetősége. [15] Használhatom kutatási témám különböző helyzeteinek tanulmányozására. Lehetővé teszi a kutatók számára, hogy feltárják azokat a mélyen megtartott attitűdöket és felfogásokat, amelyek fontosak a szervezet képében a digitális átalakulás szempontjából. A diskurzus-elemzés pozitív szociálpszichológiai kritikát nyújthat a vállalat digitalizációjának hatásáról.

4.1.5 Etnográfia és netnográfia

Az etnográfia és netnográfia tanulmány megkérdőjelezi a polgárok demokratikus jogainak és kötelességeinek gyakorlását abban az időben, amikor a mindennapi szokásainkat és szertartásainkat a digitális forradalom újradefiniálja. Egy demokratikus folyamatokban 130 valaisi állampolgárt választottak meg az alkotmány felülvizsgálatára. Ez a cikk bemutatja ennek a "hipotetikus forgatókönyveknek" a technikáján alapuló kvalitatív felmérés fő elemeit, amelyet 20 valaisi politika iránt érdeklődő lakos körében végeztek. [9] A néprajzi kutatások segítségével a résztvevők megfigyelésének és személyes interjúk segítségével tanulmányozhatnám az embereket a társaságok saját környezetében. Jobb, ha a közösséget az ott lakók szemével „látjuk”. A néprajzi kutatás segíthet a váratlan problémák azonosításában és elemzésében. Szubjektív jellege miatt nagyon hasznos lehet a releváns felhasználói attitűdök és érzelmek feltárásában és elemzésében, valamint a digitalizáció korábban ismeretlen mintáinak felfedezésében.

4.2 Primer kutatás

A korábbi kutatásomban laikusokat kérdeztem meg, akik a magyar és amerikai fiatal közgazdászok voltak. Véleményem szerint izgalmas eredményeket kaphatok, ha ezt összehasonlítom szakértői véleményekkel, így a személytelen kollektív szakértői véleményezés módszerét fogom alkalmazni kutatásom következő állomásaként.

5. Konklúzió

Kutatási eredményemmel szeretnék mélyebb ismereteket szerezni a magyar kkv szektorról. Tudásalapú menedzsment és támogató HR, megnövekedett igény a digitalizálásra és az innovációs kiadások lassú növekedése a legfontosabb megfigyelt témáim. A vezetői stílus meghatározó tényező-e, valamint befolyásolja-e a digitalizáció a vállalati eredményeket. A faktorokat a digitalizálási folyamat 5 oszlopán keresztül tanulmányozok. A digitalizáció stratégiája, a szervezeti felépítés és a vállalati kultúra, a technológia, a vállalatok meglévő erőforrásai és kompetenciái segítenek abban, hogy jobban megismerjem a KKV-k működését és versenyképességük faktorait. A kvantitatív kutatási eredmények összevetésével több másodlagos tanulmányt fogok megvizsgálni [1] és a kvalitatív kutatást mélyinterjúk és értékeléseik segítségével is lefuttatom. Kellően kurrensnek és multidiszciplinárisnak tartom a témát, hogy a jövőben ezzel mélyebben foglalkozzak.

A kutatásnak vannak korlátai, mivel a különböző források alapján a kvantitatív kutatási modell szubjektív lehet a pillérek kiválasztása miatt. Ezért több forrást fogok használni a felelősségteljesebb eredmény érdekében. Az összegyűjtött adatok, amelyeket használok, 2019-től származnak, így további naprakész elemzés hasznos lehet a közeljövőben. Emellett a technológia exponenciális fejlődése miatt a folyamatos megfigyelés indokolt. A kutatásomat meg szeretném ismételni 2-5 év elteltével, hogy a legaktuálisabb információk birtokában

tudjam megítélni a helyzetet. A rövid- és hosszú távú eredmények értékelésekor további kérdések merültek fel a vizsgálatomban, amelyet több inputtal és újabb elemzési módszerrel szeretnék kiegészíteni a jövőben.

Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

Irodalomjegyzék

- [1.] Amaral, A., & Peças, P. (2021). SMEs and Industry 4.0: Two case studies of digitalization for a smoother integration. *Computers in Industry*, 125. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103333>
- [2.] Boda, G., Kordás, L., Fodor, É., Dojcsák, D., & Major, G. (2017). *Jönnek a robotok és nem lesz munkánk?* Új egyenlőség magazin, Friedrich-Ebert-Stiftung alapítvány.
- [3.] Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- [4.] Bouwman, H., Nikou, S., & Reuver, M. de. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- [5.] Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Kiss-Dobronyi, B. (2019). A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. *Versenyképesség Kutató Központ*, Budapest <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/>
- [6.] Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174–2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- [7.] Dióssy, K. (2021). Are the Robots going to take our Jobs? This is how American and Hungarian Economists of Generations Y and Z conceive the Impact of Artificial Intelligence, *New Horizons in Business and Management Studies, Conference of the Doctoral School of Business and Management at the Corvinus University of Budapest*, 14-24, 10.14267/978-963-503-867-1
- [8.] Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- [9.] Fragnière, E., Grèzes, V., Hofstädter, M., Juon, D., Seppey, S., & Ramseyer R. (2020). Assessing a Digitalised Citizen Consultation Platform based on a Qualitative Survey the case of the Valais Canton’s new Constitution, *18th International Conference e-Society 2020*, Switzerland
- [10.] Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0 Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*. Forrester. <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>
- [11.] Heini M. T. & Heikki K. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651, 10.1108/JSBED-05-2013-0073

- [12.] Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- [13.] Kilimis, P., Zou, W., Lehmann, M., & Berger, U. (2019). A Survey on Digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2140–2145. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.522>
- [14.] Leinwand, P., & Mani, M. M. (2021). Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>
- [15.] Li, J., Pearce, P. L. & Low, D. (2018). Media representation of digital-free tourism: A critical discourse analysis, *Tourism Management*, 69, 317-329, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.027>
- [16.] Móricz P. & Drótos G. (2019). Az információmenedzsmenttől a digitalizációig, Budapest
- [17.] Obermayer, N., Csizmadia, T., Hargitai, D. M., & Kigyós, T. A. (2021). Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(2), 60–72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.06>
- [18.] Orben, A. (2020) Teenagers, screens and social media: a narrative review of reviews and key studies, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 55, 407–414.
- [19.] Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- [20.] Rossato, C. & Castellani, P. (2020) The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective, *The TQM Journal*, 34(4), 617-645, DOI 10.1108/TQM-02-2020-0032
- [21.] Stich, V., Zeller, V., Hicking, J., & Kraut, A. (2020). Measures for a successful digital transformation of SMEs. *Procedia CIRP*, 93, 286–291. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.023>
- [22.] Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2021). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0443>
- [23.] Westerlund, M. (2020). Digitalization, Internationalization and Scaling of Online SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 48–57. <https://doi.org/10.22215/timreview/1346>
- [24.] Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E. & Newman, S. T. (2017). Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review, *Engineering*, 3(5), 616-630. <https://doi.org/10.1016/J.ENG.2017.05.015>

Lektorálta: Dr. Kristóf Tamás, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem