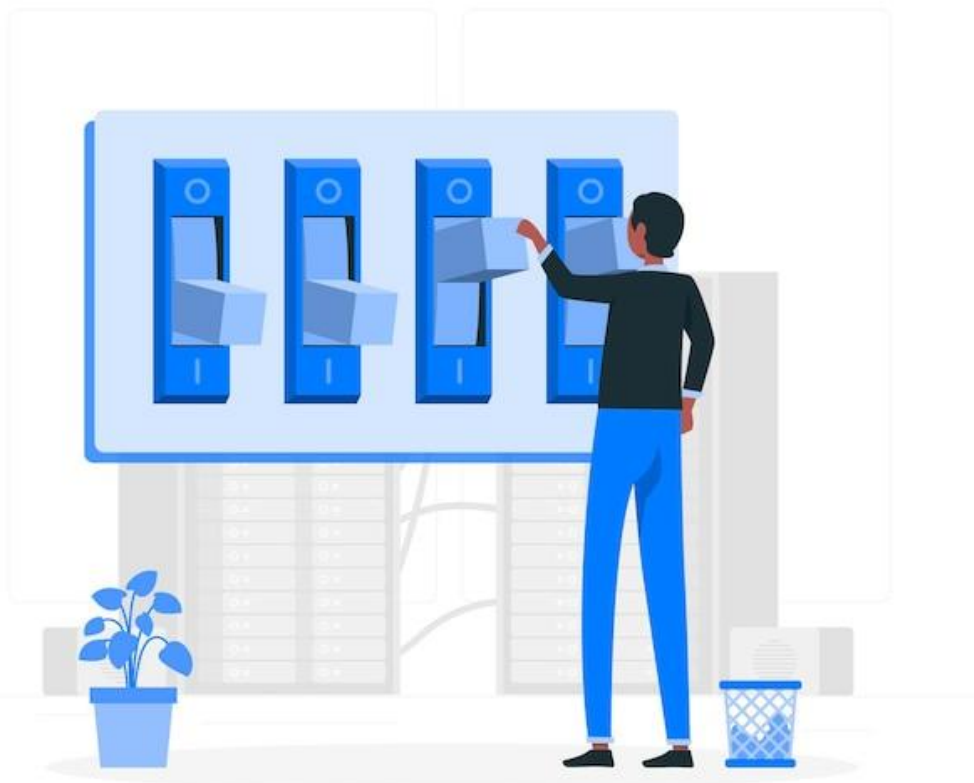


A vállalati digitalizációt támogató és serkentő tényezők a hazai kkv-k fejlődésében



A 2023 tavaszi kutatás gyorsjelentése



Tartalomjegyzék



/ Vezetői összefoglaló	3
/ A Digiméter és a kutatás háttere	6
/ Mi a digitalizáció?	12
/ A digitalizációt serkentő és gátló tényezők – spontán módon	15
/ A digitalizációt serkentő és gátló tényezők – támogatott módon	24
/ A magyar kis-és középvállalkozásokra jellemző sajátosságok	43

Vezetői összefoglaló



Összefoglaló megállapítások

A Digiméter 2023 tavaszán **kvalitatív, mélyinterjús kutatást** végzett **24 szakértő és kkv vezető** megkérdezésével.

A kutatás célja annak kiderítése volt, hogy **mi serkenti vagy gátolja (a magyar) kis-és középvállalkozások digitalizációját** – az eredmények alapján a kettő összefügg, nincsenek külön csak serkentő, vagy csak gátló tényezők.

A vállalati digitalizáció a kutatásban részt vett interjúalanyok szerint hatékonyságnövelés az ember, a szervezet, a folyamatok és a technológia közötti együttműködés révén.

A spontán említések szerint a digitalizáció kulcsa a cégvezető, aki a céges folyamatokat digitalizálja a támogató szervezeti kultúra és a hasonlóan gondolkodó munkatársak segítségével. **A digitalizációt a megfelelő munkaerő hiánya generálhatja, de a szakemberek hiánya akár meg is akaszthatja.** A digitalizáció többretű tudást igényel, a kkv-k esetén tőkehiányos környezetben valósul meg, ahol a gyors megtérülés az elvárás. Az üzleti, szabályozási és versenykörnyezet húzhatja, de akár

hátráltathatja is a digitalizációt. Végül **a technológia alkalmazásának képessége fontosabb, mint maga a technológia**, ami folyamatosan változik.

A nemzetközi szakirodalom alapján 16 támogatott tényezőt soroltak be az interjúalanyok azok fontossága alapján. Mindezek alapján **a digitalizációban a cégvezető a legfontosabb**, aki költséghatékony módon digitalizálja az üzleti folyamatokat a vállalati szervezeti kultúra figyelembevételével, amiben az ügynevezett „killer application”-ök, a piacról készen beszerezhető áttörő technológiai megoldások vannak a segítségére.

A magyar kkv-k sajátossága **a digitalizációban a gyors megtérülés elvárása**, a forráshiány, a nem jogtiszt szoftverkörnyezet, az alacsony dokumentáltság és a kevésbé szabályozott folyamatok, a transzparens digitalizáció ellen dolgozó szürkegazdaság és a területhez értő szakemberek hiánya.

A Digiméter 2023 tavaszi kutatásának fontosabb konklúziói HR szempontból



- / A digitalizáció elsősorban **nem a technológiáról szól, hanem** a cégvezető nyitottságáról, a folyamatokról, a szervezetről, **az emberekről**, az ügyfelekről és partnerekről, emiatt **sok tekintetben HR feladat**.
- / A digitalizáció el tud bukni a **cégvezető / munkavállalók** ellenállásán, **érdemes bevonni őket**, hogy magukénak érezzék azt.
- / A digitalizáció adott pontján el kell dönteni, hogy **megválnk-e a digitalizációra képtelen** (de másban esetleg nélkülözhetetlen) **munkavállalóktól** vagy hozzájuk igazítjuk a digitalizáció szintjét.
- / A digitalizáció **nem cél, hanem eszköz**, ami növeli a hatékonyságot és jobbá teszi a munkavégzést.

A Digiméter és a kutatás háttere



A Digiméter mérési rendszer háttere



- / A Digimétert 2020-ban négy cég hívta életre, a Smartcommerce Consulting, a Reacty Digital, a Virgo és az eNET.
- / A **Digiméter** mérési rendszer a **kkv szektort méri évente 2 alkalommal**, hogy hogyan áll a digitalizációban: egy **általános méréssel ősszel** és egy **speciális témájúval tavasszal**.
- / A reprezentatív adatfelvételi időszak zárása után a **kkv-k szabadon kitölthetik ugyanazt a kérdőívet** a digimeter.hu oldalon (az „Én Digiméterem” menüpont alatt) és így képet kaphatnak arról, hogy **hol tartanak a többiekhez képest**, miben kellene javítaniuk.
- / A kutatásokból készül **konferencia előadás, sajtóközlemény, cikkek-interjúk, gyorsjelentés** és az általános őszi mérésből egy bővebb elemzést is tartalmazó **brosúra**, amely grafikonokkal és összefoglalókkal mutatja be a kkv-k eredményeit, valamint a fejezetek végén tanácsokat is megfogalmaz.
- / 2021-ben jött létre a **Digiméter-díj**, amellyel a kutatási eredmények alapján legjobban teljesítő vállalkozást jutalmazza a Digiméter.
- / A Digiméter projekt elsősorban **szponzori modellben működik**. Kiemelt támogatók a SimplePay by OTP Mobil és a Shoptet, támogatók a Vodafone Business és a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK). Médiatámogató a HVG.

A Digiméter alapító tagjai és a projekt támogatói



Alapító partnerek:



Támogatók:

Kiemelt támogatóink:



További támogatóink:



Médiapartnerünk:



Szakmai partnerünk:



A Digiméter főbb célkitűzései



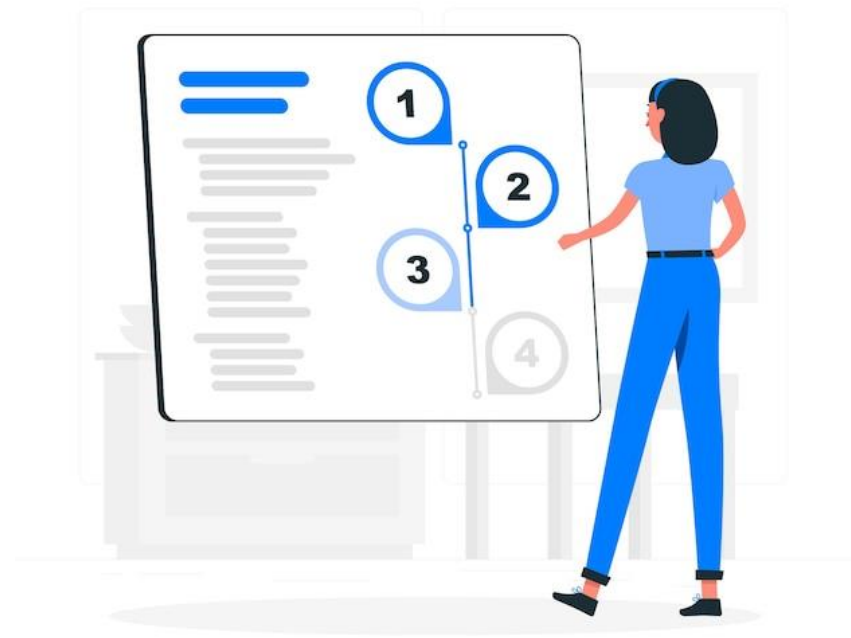
- / A magyar kis-és középvállalkozások digitalizációjának elősegítése.
- / A digitális versenyképességet meghatározó tényezők **évenként ismétlődő mérése**, transzparens kutatási keretek között.
- / A beérkezett adatok alapján az ún. **Digitális Versenyképességi Mutató** mint **főindex** létrehozása.
- / **Visszajelzés** az egyes kkv-k számára, hogy saját szegmensükön belül hol helyezkednek el a digitális versenyképesség terén – „**Én Digiméterem**”.
- / A **Digiméter-díj révén követendő példák nyújtása a cégeknek**, amik hiteles történetek révén közelebb tudják hozni a digitalizációt.

A Digiméter 2023 tavaszi kutatása: digitalizációs gátek és serkentő tényezők



- / A 2023 tavasszal zajló kutatásunk során a kkv-k digitalizációjának azon jellemzőire fókuszáltunk, amelyek a **leginkább serkentik vagy gátolják** a folyamatot az egyes vállalatok számára.
- / Először végeztünk **mélyinterjús** és nem kérdőíves **kutatást**
- / 24 szakértői és vállalati interjút készítettünk **2023 áprilisában és májusában** (a résztvevők listáját lásd a riport végén)
- / Ez a gyorsjelentés mutatja be átfogóan a kutatás eredményeit

A Digiméter 2023 tavaszi kutatása: főbb témák



- / **Mi a digitalizáció:** a digitalizáció fogalma és főbb aspektusai
- / Digitalizációt **gátló és serkentő tényezők spontán** módon (a 24 interjúalany arra a kérdésre kereste a választ, hogy mi az, ami gátolja és serkenti a digitalizációt egy kis- és középvállalkozásnál – először ezt a saját szavaikkal kellett leírniuk)
- / Digitalizációt **gátló és serkentő tényezők támogatott módon** (azt kértük, hogy a nemzetközi szakirodalom alapján is értékeljenek 16 tényezőt, mennyire fontosak azok a kkv digitalizáció szempontjából)
- / A **magyar kis-és középvállalkozásokra jellemző sajátosságok a digitalizációban:** arra is kíváncsiak voltunk, hogy az interjúalanyok szerint miben speciálisak a kkv-k, illetve Magyarország a digitalizáció tekintetében

Mi a digitalizáció?



Digitalizáció: hatékonyságnövelés az ember, a szervezet, a folyamatok és a technológia közötti együttműködés révén



- / A digitalizáció azt jelenti, hogy IT eszközökkel **gyorsabban, hatékonyabban, ügyesebben** tudjuk megcsinálni azt, **amit eddig is csináltunk**. De legalább ennyire fontos, hogy a digitalizáció segítségével olyat is meg tudunk csinálni, **amit korábban nem**
- / **Digitalizálás – digitalizáció – digitális transzformáció:** a digitalizáció három dolgot jelent:
 - papírról digitálisra való átállást (digitalizálás)
 - egyes folyamatok digitalizálását (digitalizáció)
 - a teljes cég egészének átállítását digitális működés módra (digitális transzformáció) – a folyamatos technológiai fejlődés miatt azonban ez sosem lehet végleges, nem lehet befejezetteknek tekinteni
- / **Szoftver, hardver, peopleware** (orgware): a sikeres digitalizációban legalább annyira fontosak az emberek és a szervezet közreműködése, mint maga a használt technológia alkalmazása

A digitalizáció nem öncélú és időben kell tudni „abba hagyni”



- / **Nem öncélú** („Mire jó? Azt mondja, Róka, nem tudom, de ha kérdezik, van”): a digitalizáció önmagában nem érték, nem lehet öncélú, a hatékonyságnövelés legitimálja
- / **Már a csapból is ez folyik**: a nem, vagy lassabban digitalizálódó cégek immunisak a digitalizációról folyó diskurzusra, ezért közös felelősség, hogy nem általában kell beszélni róla, hanem konkrétan, például hogyan érdemes nekikezdeni, mire való / milyen eredményeket lehet vele elérni egy adott cégnél...
- / Olyan, mint a **csokievés** – időben kell tudni abba hagyni: a digitalizáció során támogató IT szervezet jön létre a cégen belül, amely „maga alá gyúrheti” a céget – fontos azonban, hogy a digitalizáció van a cégért és nem fordítva

A digitalizációt serkentő és gátló tényezők – spontán módon



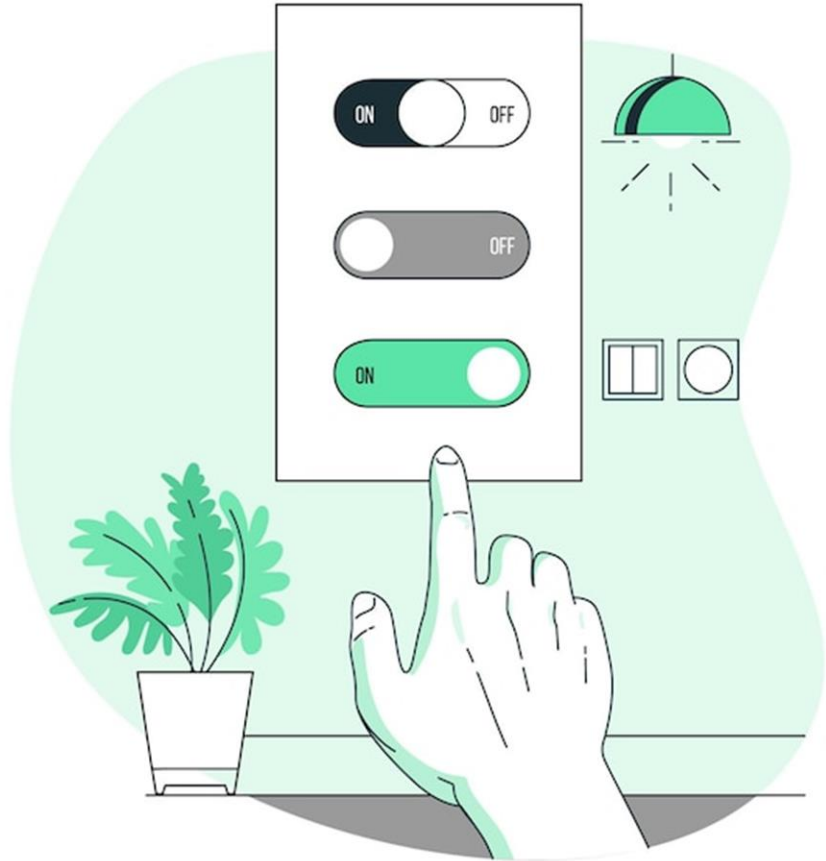
Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A **CÉGVEZETŐ** a kulcs, nélküle nincs sikeres digitalizáció



A digitalizáció definiálását követően spontán módon kellett említeni a digitalizációt serkentő és gátló tényezőket az interjúalanyoknak, majd sorba rendezni azokat fontosságuk alapján.

- / **kulcs a felsővezető akarata** (belső igénye a digitalizációra)
- / elengedhetetlen a cégvezető **nyitottsága** (nem feltétlenül kell felkészültnek lennie, hanem inkább nyitottnak, és a megfelelő, felkészült emberekkel kell tudnia körülvennie magát)
- / kell a tulajdonosi megértés, a **fentről jövő támogatás**
- / kellő figyelmet (időt / prioritást) kell adnia a digitalizációnak

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A FOLYAMAT-ból kell kiindulni



- / a digitalizáció során a folyamatokból kell kiindulni, **a folyamatokat digitalizáljuk és nem a céget**
- / a sikeres digitalizáció a jól működő folyamatokon alapul (a káosz informatizálása káoszhoz vezet)
- / a digitalizáció előfeltétele az áttérés a folyamat alapú működésre a tűzoltás alapú vagy a megszokás alapú működés helyett
- / elengedhetetlen a „mi ezt így szoktuk csinálni” megkérdőjelezése, a komfortzóna elhagyása
- / a folyamatok segítik a digitalizációt és a digitalizáció segíti a folyamatok meghatározását
- / szükség szerint a folyamatokat meg kell / lehet változtatni, hogy digitalizálni lehessen őket
- / kulcsfontosságú, hogy **a digitalizációval olyan folyamatokat is létre lehet hozni, amiket a digitalizáció nélkül nem**, tehát nem mindig elég a meglévő folyamatok digitalizálása

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A SZERVEZET és a csapat meghatározza a digitalizáció sikerét



- / mérvadó a digitalizáció sikere szempontjából a szervezeti ellenállás mértéke: **vagy a kollégák alkalmazkodnak a digitalizációhoz, vagy a digitalizáció szintje alkalmazkodik a kollégákhoz**
- / ehhez kulcs a szervezeti kultúra, a nyitottság és a változásra való hajlandóság, a csapat befogadóképessége, a cég szemlélete és mindsetje
- / ha egy vezető elkötelezett a digitalizáció mellett, akkor szüksége van saját csapatra, akik hasonlóan gondolkoznak
- / a digitalizáció módja két féle lehet a szervezetben:
 - a kollégák bevonásával folyó (lassabb, de teljesebb körű)
 - utasítás alapú (gyorsabb, de nagyobb ellenállást válthat ki)
- / a digitalizáción túl szükséges a céges stratégia rendszeres felülvizsgálata és kommunikációja digitalizációs szempontból

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A SZAKEMBEREK hiánya sokszor oka a digitalizációnak, de meg is akaszthatja azt



- / a szakemberhiány egyszerre lehet oka a digitalizációnak (nem találni adott feladatra megfelelő munkaeerőt) és akaszthatja meg azt (nincs kivel véghezvinni a sikeres digitalizációs folyamatot)
- / **kulcs a megfelelően képzett jó minőségű munkaeerő megtalálása**
- / fontos a kompetencia és hozzáállás, a szemlélet, a problémamegoldásra való nyitottság
- / új munkaeerő elvárásai is indukálhatják a digitalizációt
- / a munkavállalók ellenállása – félelem a digitalizációtól és a munkahely elvesztésétől lassíthatja a folyamatot
- / a digitalizációra nem nyitott kollégáktól való megváltás óriási dilemma, ha más területen a szervezet szempontjából elengedhetetlen szaktudással rendelkeznek

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A digitalizációhoz sokrétű *TUDÁS* szükséges: technológiaitól a nyelvtudásig



- / **a digitalizációhoz elengedhetetlen a technológiai tudás és affinitás**
- / a szoftverkezelési tudás
- / a digitalizációs projekt megvalósításának tudása
- / digitalizációt támogató e-learning rendszerek alkalmazása és ismerete
- / szakértelem: jó esetben házon belüli, tanácsadókat a kkv-k nehezen tudnak megfizetni, esetleg mastermind csoportokban való részvétel
- / információ és tudás (pl. milyen lehetőségek vannak a digitalizációra)
- / de mindez gyorsan avuló szaktudás (pl. e-kereskedelemben)
- / nyelvtudás: a legtöbb megoldásról / eszközről angol nyelven érhető el információ, miközben idehaza a nyelvtudás alacsony
- / edukáció: például a munkatársak, 1-1 részpiac vagy az ügyfelek edukálása, a tudás terjesztése része a digitalizációnak (új digitális folyamatok mikéntjének megtanulása)

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A kkv-k számára a *TŐKE* hiánya és a gyors megtérülés igénye a normális



- / **finanszírozás / befektetés igénye:** nem csak pénzt, hanem menedzsment- és munkaidőt is be kell fektetni a digitalizációba
- / a digitalizációt a költségmegtakarítás / bevételnövekedés igazolja
- / ugyanakkor a legtöbb kkv forráshiányos, nincs pénze a legjobb megoldásokra, ami lemaradást eredményez
- / megtérülés: bár csak hosszú távon várható, de még többbe kerülhet a digitalizáció hiánya
- / probléma a megtérülés nehéz mérhetősége is: nehezen számszerűsíthető, hogy milyen hatása van a digitalizációnak vagy a hiányának
- / elengedhetetlen a növekedés igénye (a vállalkozó legyen „éhes”) és annak felismerése, hogy a növekedés útja a digitalizáció
- / fontos a forrásteremtés például az EU-s pályázatok, de ezek megítélése ellentmondásos (pl. jól használják-e fel az „ingyen pénzt”, egybeesik-e az amire támogatás van azzal, amit fejleszteni kellene)

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): Az üzleti, szabályozási és versenyKÖRNYEZET húzhat és hátráltathat is



- / a digitálisan fejlettebb cég / ügyfél alkalmazkodik a digitálisan fejletlenebb céghez / ügyfélhez VAGY fordítva, ő húzza, edukálja a piacát / beszállítóit
- / ügyféligény: gyakori, hogy a kkv-t fő vevője kényszeríti a digitális újítások bevezetésére, főleg, ha nemzetközi értékláncba szállít be
- / meghatározó a jogszabályi és adatbiztonsági környezet, az **állami szabályozásoknak való megfelelés** az IT rendszerekben (pl. NAV számlázás, hulladékgazdálkodás, termékdíj, jótállás, útdíj, stb.)
- / előfordulhat, hogy egy elvárt vásárlóélmény kényszeríti ki, állítja le a digitalizációt
- / külső segítség: egy kkv ne akarjon mindent megoldani saját maga pl. kereskedő saját webáruház szoftvert fejleszteni, amikor elérhetőek kész, azonnal implementálható megoldások
- / sokak számára fontos az állami támogatás, pályázatok, digitalizációs szakemberek / tanácsadás elérhetősége
- / el lehet lesni hogyan csinálják a nagyok, a versenyhelyzet, versenykörnyezet, a nemzetközi versenytársak inspirálják a kkv-kat
- / végül a digitalizáció hozta létre a platform gazdaságot, nagy platformok biztosítják a digitális működés kereteit (pl. Airbnb)

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A *TECHNOLÓGIA* alkalmazásának képessége fontosabb, mint maga a technológia



- / a technológia alkalmazásának képessége nagyobb hatással bír, mint maga a technológia
- / „a lehetőségek és a technológia sokkal gyorsabban változik, mint ahogy az emberek képesek ezt átlátni és adaptálni” – technológiai megoldások ismerete, technika és technológiai fejlődés nyomon követése (mert kezd **örökös béta** állapotban lenni), pedig nem ez az alkalmazó kkv cégek profilja
- / sokszor nem végiggondolt a technológia **lehetséges hatása az üzleti modellre**,
- / széles körű és ismert digitális megoldások amiket be lehet vezetni (off-the-shelf vs. személyre szabás vs. egyedi fejlesztés – de tényleg mindenkinek saját webshopmotort kell fejleszteni?) - kérdés, hogy mi alapján válasszunk
- / egyedi projektnél szolgáltató választás (legyen elegendő tapasztalata az ígérek beváltásához)
- / fejlesztő cég / IT megoldásszállító felelőssége (a digitalizáció ne hype legyen, hanem meg legyen töltve tartalommal, érthetően el tudja magyarázni konkrétan mire való / miben segít)

2. Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (spontán említések): A *TECHNOLÓGIA* alkalmazásának képessége fontosabb, mint maga a technológia



- / elengedhetetlen az infrastruktúra (pl. megfelelő sebességű internet hálózat), de ezzel idehaza szerencsére rendszerint nincs probléma
- / kkv-kra inkább jellemző a nem jogtisztá szoftverek használata, erre is **megoldás lehet a felhő alapú informatikai megoldások alkalmazása** - SaaS (olcsó előfizetés alapú) szoftverek (pl. webáruházmotor, számlázó, dokumentumtárolás stb.)
- / fontos elvárás a technológiával szemben, hogy az adatok költöztetése megoldható legyen pl. ERP váltásakor a legnagyobb érték a korábbi adat
- / a technológia része az automatizáció: repetitív munkák megszüntetése, automatizáció munkaerőhiány vagy megfelelő minőségű munkaerő hiánya miatt

A digitalizációt serkentő és gátló tényezők – támogatott módon



Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): cégvezető – a támogatott tényezők között is a legfontosabbnak bizonyult



A spontán említéseket követően a nemzetközi szakirodalom alapján 16 tényezőt kellett a digitalizáció sikerére gyakorolt hatása alapján értékelni az interjúalanyoknak egy hét fokú skálán. Majd ki kellett közülük választani a számukra legfontosabb három tényezőt.

- / A **cégvezető** legyen digitálisan felkészült, a gyakorlata, attitűdje, szemlélete **legyen nyitott a digitális világra**
- / 6,61 egy 1-7 fokú skálán*
- / 11 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempontból
- / A cégvezető a támogatott szempontok szerint is a legfontosabb tényezőnek bizonyult

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

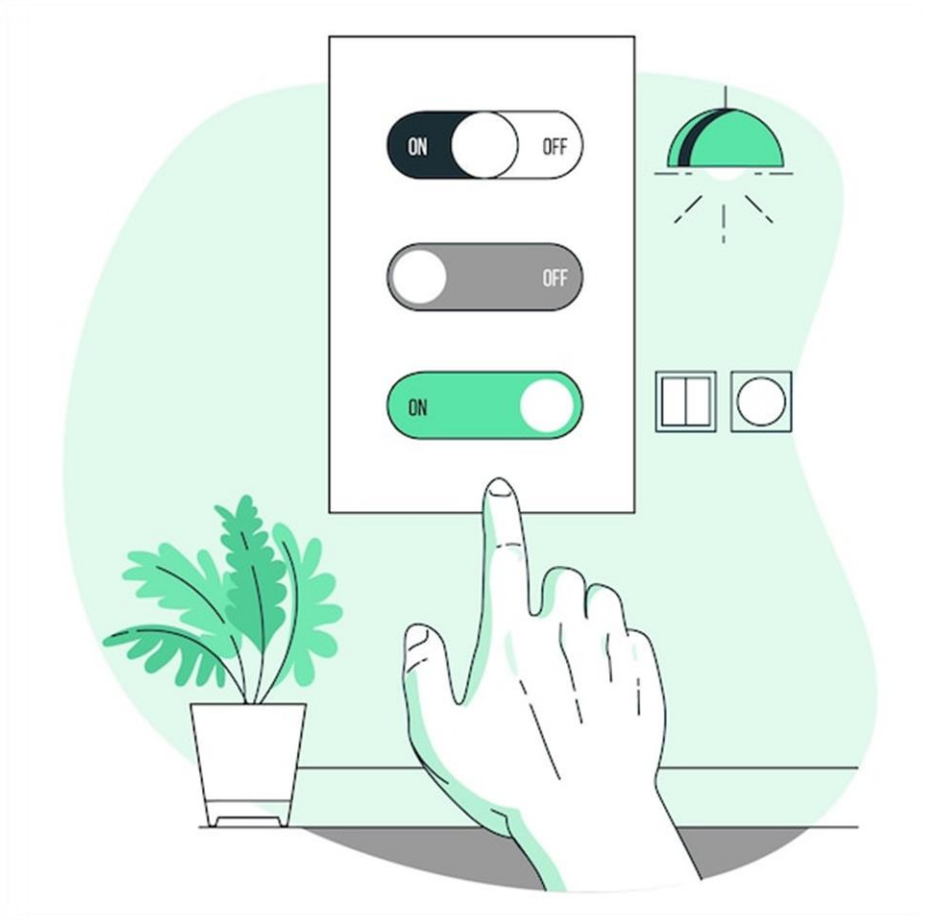
Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): költések – kulcs fontosságú, hogy olcsón ki lehessen próbálni IT eszközöket



- / A releváns **informatikai eszközök/technológiák igénybevétele/megvásárlása ne legyen jelentős anyagi tétel** (ártényező).
- / 6,09 egy 1-7 fokú skálán*
- / 6 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül
- / A kkv-k digitalizációja nagyban múlik azon, hogy a felhasznált technológia megfizethető legyen

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): üzleti folyamatok – fontos a digitalizációhoz, hogy rendben legyenek



- / A jelenlegi **üzleti folyamatok** legyenek kidolgozottak, sztenderdizáltak vagy legyen lehetőség a sztenderdizálásra
- / 5,9 egy 1-7 fokú skálán*
- / 4 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül
- / Az üzleti folyamatok kerültek a harmadik helyre, vagyis az interjúk alapján a következő kép bontakozott ki: a cégvezető a megfizethető technológia segítségével az üzleti folyamatokat digitalizálja

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): a szervezeti kultúra bár meghatározó, de ritkán top3 tényező



- / A vállalati **szervezeti kultúra** (attitűdök, normák, feltételezések) legyen nyitott a digitalizációra
 - gondolkodásmód
 - kapacitás és dinamikus képességek
 - alkalmazottak szokásai, tudásszintje, végzettsége, affinitása, életkora stb.
 - innovációra nyitott szervezeti kultúra és agilitás
 - korábbi digitalizációs projektek sikere / kudarca szervezeten belül
- / 5,87 egy 1-7 fokú skálán*
- / de csak 1 interjúalany tette top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): „killer app” – a kész megoldások nagy mértékben segíthetik a digitalizációt



- / A piacon legyen jelen **olyan digitális technológia/eszköz/szolgáltatás, amely a vállalati működés számára áttörést jelenthet** (ún. „killer application”, pl. e-számlázás, online fizetési megoldások, online marketing, adminisztratív szoftverek, webáruház motorok)
- / 5,66 egy 1-7 fokú skálán*
- / De 6 interjúalany is top3-ba tette a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): jó gyakorlatok – nem kritikus fontosságú a meglétük vagy a hiányuk



- / Legyenek látható **jó** ágazati IT **gyakorlatok**.
- / 5,63 egy 1-7 fokú skálán*
- / De csak 1 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): humánerőforrás-igény – a többség nem innen fogja meg a digitalizációt



- / A releváns informatikai eszközök/technológiák alkalmazása legyen minél kevésbé **humánerőforrás-igényes** (pl. legyen megoldható a jelen lévő munkatársak kompetenciájának fejlesztésével, kevés új munkatársat kelljen felvenni)
- / 5,61 egy 1-7 fokú skálán*
- / 2 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): nem az kulcs, hogy a versengő prioritások közé kerül-e a digitalizáció



- / A vállalaton belül meghatározott **versengő prioritások** között a digitalizáció kapjon elég figyelmet (idő, pénz és szakértelem)
- / 5,5 egy 1-7 fokú skálán*
- / 1 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül
- / Valójában, ha a cégvezető támogatja a digitalizációt, akkor az kellő prioritást is fog kapni (rajta keresztül érvényesül)

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): szabályozás – az állami kényszer és a támogató környezet meghatározó idehaza



- / Külső hatások és környezet: **állami kényszer, szabályozási környezet legyen támogató**
- / 5,38 egy 1-7 fokú skálán*
- / Viszont 6 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül
- / Az átlagos pontszám alapján kevésbé tűnik meghatározó szempontnak, de több interjúalany szerint is kulcs tényező

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): partnerek és vevők – fontos motorjai lehetnek a digitalizációnak



- / A **partnerek és vevők digitalizáltsági szintje**, az általuk támasztott digitalizációs igény legyen megfelelő.
- / 5,13 egy 1-7 fokú skálán*
- / Viszont 5 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül
- / Akárcsak az állami környezet esetében, ezt is az alacsony pontszám ellenére többen sorolták a top 3 tényezők közé

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): transzparens verseny – van, aki szerint kell a digitalizációhoz is



- / Külső hatások és környezet: legyen **transzparens verseny**
- / 4,82 egy 1-7 fokú skálán*
- / 2 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): IT biztonság – nem emiatt digitalizálódunk és nem is ez az akadálya neki



- / Az **IT biztonsági** kockázatokat könnyű legyen felmérni, kezelni.
- / 4,7 egy 1-7 fokú skálán*
- / 1 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): informatika újfajta használata – MI, felhő, big data: egyelőre még nem érdekes



- / Legyen elérhető az **informatika újfajta használata** pl. mesterséges intelligenciára épülő digitális megoldások, felhő megoldások, big data (nagy adathalmazok).
- / 4,69 egy 1-7 fokú skálán*
- / Egyetlen interjúalany sem tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül
- / Az újfajta technológiák talán meglepő módon kevésbé fontosak, érthető viszont, ha arra gondolunk, hogy nem ezzel kell kezdeni a digitalizációt és nem is ezen múlik a sikere

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): az adatvédelem egyáltalán nem meghatározó a kkv digitalizációban



- / Az **adatvédelmi elvárások** könnyen betarthatóak legyenek
- / 4,58 egy 1-7 fokú skálán*
- / Egyetlen interjúalany sem tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

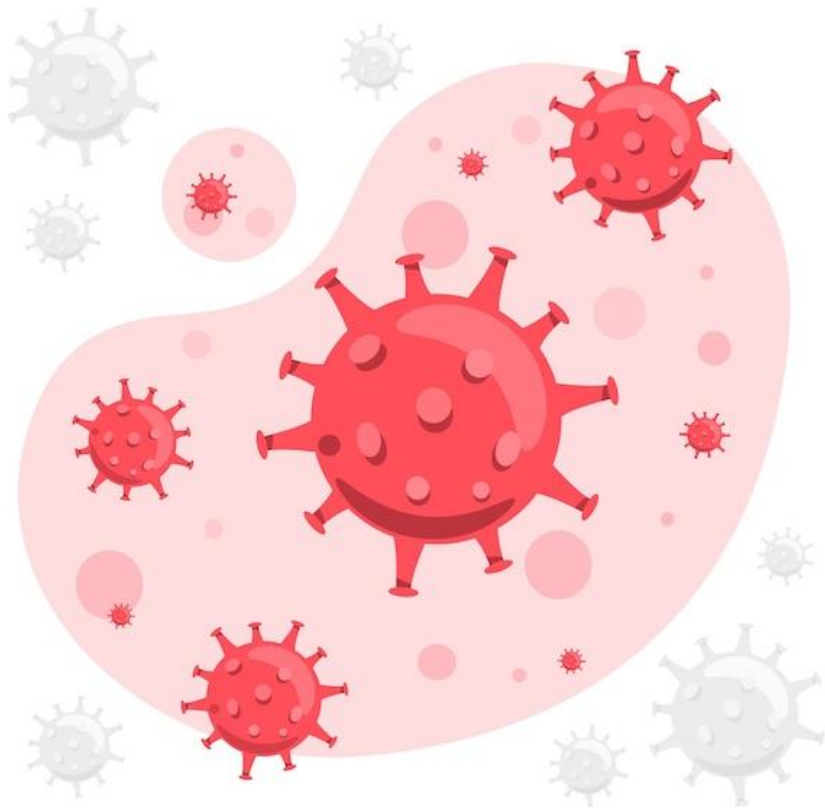
Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): támogató szervezetek – a kkv-k számára fontos lehet, de nem kritikus



- / Külső hatások és környezet: legyenek támogató **állami vagy szakmai szervezetek, külső tanácsadók és IT partnerek**
- / 4,19 egy 1-7 fokú skálán*
- / 2 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): külső sokkhatás: nem kell több digitális „Mohács”



- / Külső hatások és környezet: legyen olyan váratlan, **külső „sokkhatás”** (pl. koronavírus), amely kikényszeríti a digitalizációt
- / 4,09 egy 1-7 fokú skálán*
- / 1 interjúalany tette a top3-ba a 16 támogatott szempont közül

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők (támogatott módon): összegző táblázat

	átlag*	top1-3
Cégvezető	6,61	11
IT költségek	6,09	6
Üzleti folyamatok	5,9	4
Vállalati szervezeti kultúra	5,87	1
"Killer application"	5,66	6
Jó ágazati IT gyakorlatok.	5,63	1
Humánerőforrás-igény	5,61	2
Versengő prioritások között kapjon helyet	5,5	1
Állami kényszer és szabályozási környezet	5,38	6
Partnerek és vevők digitalizáltsági szintje	5,13	5
Transzparens verseny	4,82	2
IT biztonság	4,7	1
Informatika újfajta használata (pl. MI)	4,69	0
Adatvédelmi elvárások	4,58	0
Támogató állami vagy szakmai szervezetek	4,19	2
Külső "sokkhatás" (pl. koronavírus)	4,09	1

- / A **cégvezető** szerepe és az **IT költségek** mind a 7-fokú skálán, mind a top3 kiemelt tényezők szempontjából a **legfontosabbnak bizonyultak**
- / A killer application, az állami kényszer és a partnerek / vevők digitalizáltsági szintje több interjúalany számára is top3 tényező volt, miközben a többség számára kevésbé bizonyultak relevánsnak (alacsonyabb átlag)
- / Mindeközben a vállalati szervezeti kultúra és a jó IT gyakorlatok bár csak ritkán kerültek a 3 legfontosabb tényező közé, átlagosan mégis többen fontosnak gondolták a szerepüket

* ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos a digitalizáció sikere szempontjából egy cég digitalizációjánál, a 7 pedig, hogy teljes mértékben fontos

Digitalizációt serkentő és gátló tényezők: a spontán és támogatott tényezők összevetése

Spontán

- / A **CÉGVEZETŐ** a kulcs, nélküle nincs sikeres digitalizáció
- / A **FOLYAMAT**-ból kell kiindulni
- / A **SZERVEZET** és a **csapat** meghatározza a digitalizáció sikerét
- / A **SZAKEMBEREK** hiánya sokszor oka a digitalizációnak, de meg is akaszthatja azt
- / A digitalizációhoz sokrétű **TUDÁS** szükséges: technológiától a nyelvtudásig
- / A kkv-k számára a **TŐKE** hiánya és a gyors megtérülés igénye a normális
- / Az üzleti, szabályozási és verseny**KÖRNYEZET** húzhat és hátráltathat is
- / A **TECHNOLÓGIA** alkalmazásának képessége fontosabb, mint maga a technológia

Jelmagyarázat:

- megfeleltethető egy vagy több tényezővel a másik oldalról
- részben feleltethető meg
- nem feleltethető meg

Támogatott

- / Cégvezető
- / IT költségek
- / Üzleti folyamatok
- / Vállalati szervezeti kultúra
- / "Killer application"
- / Jó ágazati IT gyakorlatok.
- / Humánerőforrás-igény
- / Versengő prioritások között kapjon helyet
- / Állami kényszer és szabályozási környezet
- / Partnerek és vevők digitalizáltsági szintje
- / Transzparens verseny
- / IT biztonság
- / Informatika újfajta használata (pl. MI)
- / Adatvédelmi elvárások
- / Támogató állami vagy szakmai szervezetek
- / Külső "sokkhatás" (pl. koronavírus)

**A magyar kis-és
középvállalkozásokra
jellemző sajátosságok
a digitalizációban**

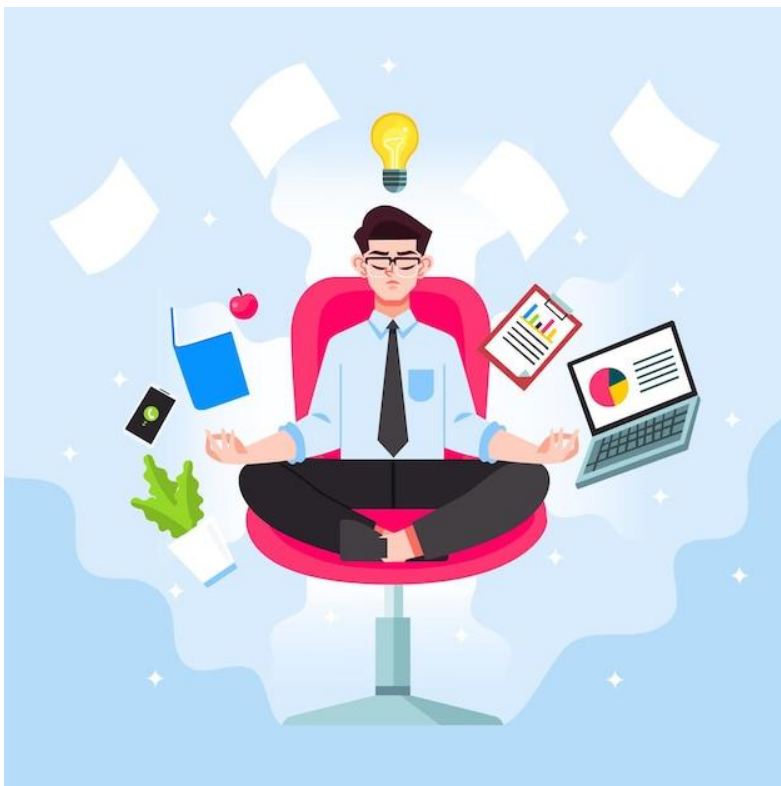


A magyar kis-és középvállalkozásokra jellemző sajátosságok a digitalizációban: gyors megtérülés, rossz dokumentáltság, szürke működésmód, filléreskedés



- / **Gyors megtérülés elvárása**
 - „Ha négy hónap után nem látják az eredményt, akkor abbahagyják”
- / **Shadow IT:** nem jogtisztá és licenzelt szoftverkörnyezet
- / **Alacsony dokumentáltság** és kevésbé szabályozott folyamatok
- / A **szürkegazdaság**, a „megoldjuk okosba” nem szereti a transzparens digitalizációt
- / **Az elvárások és a fizetőképesség nincs összhangban**
 - „az ERP rendszer bevezetésével a kkv-knál az a probléma, hogy Rolls Royce-t szeretnének, de Trabantot hajlandóak megfizetni. És akkor csodálkoznak, hogy Trabantot kapnak a végén”

A magyar kis-és középvállalkozásokra jellemző sajátosságok a digitalizációban: rugalmasság, hozzáértő szakemberek hiánya, de nem képesek a legjobb megoldást megfizetni



- / **Rugalmasabbak tudnak lenni a kkv-k, mint egy nagyvállalat**, mivel könnyebben igazítják a meglévő IT megoldásokhoz a folyamataikat
- / **Kevés** az olyan **szakember** a kkv-knál, aki sikeresen végigvitt egy digitalizációs projektet
 - „sok esetben van egy üzleti probléma, de nincs meg, hogy milyen technológiával lehet azt megoldani”
- / Nincs **elég forrás megvenni a legjobb megoldást a piacról**, emiatt nő a lemaradásuk, pláne, hogy 5-10 évig szeretnék utána használni

A digitalizációra ható további szempontok a cégméretén túl: Lehetséges további kutatási területek a Digiméter számára



- / A cég méretén túl több minden van, ami hathat egy kkv digitalizációjának sikerére, ilyen például:
- **az iparág, ágazat** – a kereskedelmi vagy a szolgáltató cégek könnyebben digitalizálódnak, ugyanakkor ma már nem találni olyan ágazatot, ahol a digitalizáció ne lenne elérhető és ne vezetne versenyelőnyhöz a bevezetése és idővel versenyhátrányhoz a hiánya
 - be kell-e a cégnek kapcsolódnia **nemzetközi értéklánc** működtetésébe – ez ugyanis kikényszeríti a magasabb szintű digitalizációt
 - mennyire **szürke** a cég működése – a digitalizáció transzparenssé teszi a folyamatokat, ami nem kedvez a szürke megoldásoknak
 - **ügyfelek száma** – minél több, annál nagyobb igény van a digitalizációra, pár száz / ezer ügyfelet csak digitális megoldásokkal képes egy kisebb cég kiszolgálni
 - **generációváltás**, ki vezeti a céget – „borzasztó rosszkor ért bennünket a technológiai forradalomnak a felgyorsulása, 30 év telt el a rendszerváltozás óta, amikor a legtöbb magyar vállalat alakult, és már túl öregek a tulajdonosok, de a fiatalok még egy kicsit sokszor fiatalok, még kicsit bizalmatlanok.”

A Digiméter 2023 tavaszi kutatásában részt vett interjúalanyoknak köszönjük a részvételt!



A kutatásban részt vevő cégek és szervezetek:

- / Egyetemek: Corvinus Egyetem, BME, BGE
- / Szakmai szervezetek: IVSZ KKV Tagozat
- / Digitális championok: BigFish Payment Gateway, Google, Kifli, Oander
- / Digiméter díjazottak: Bonair, Lumenet, Klausz Social Media Group
- / ... és 12 további, a digitalizáció eltérő fokán álló kis- és középvállalkozás

A kutatás elkészítői:

- / Pintér Róbert (kutatásvezető), Mándics Tímea, Nagy Nándor és Kovaliczky Tamás
- / A kutatási riportot Pintér Róbert írta

Köszönjük szíves figyelmét!

Ha bármilyen további kérdése felmerülne akár az ismertített kutatással, akár a *Digiméter* projekttel kapcsolatban, kérjük, keresse kollégánkat bizalommal:

Pintér Róbert: +36 30 999 6595, robert.pinter@uni-corvinus.hu

