

# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Darnai Balázs

Debrecen

2024

**DEBRECENI EGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI**  
**ISKOLA**

*Doktori iskola vezető:* **Prof. Dr. Nábrádi András** egyetemi tanár

**INDULÓ VÁLLALKOZÁSOK SZERVEZETI**  
**JELLEMZŐINEK MODELL ALAPÚ ELEMZÉSE A**  
**SZERVEZETI ÉLETCIKLUS SZEMSZÖGÉBŐL**

*Készítette:*

**Darnai Balázs**

*Témavezetők:*

**Dr. Dajnoki Krisztina**  
egyetemi tanár

**Dr. Gályász József**  
nyugalmazott egyetemi docens

**DEBRECEN**

**2024**

## A doktori értekezés betétlapja

### INDULÓ VÁLLALKOZÁSOK SZERVEZETI JELLEMZŐINEK MODELL ALAPÚ ELEMZÉSE A SZERVEZETI ÉLETCIKLUS SZEMSZÖGÉBŐL

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében  
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Darnai Balázs okleveles gazdasági-agrármérnök

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori  
iskolája (..... programja) keretében

Témavezetők: Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár és Dr. Gályász József, nyugalmazott  
egyetemi docens

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

A doktori szigorlat időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Az értekezés védésének időpontja: 20... ..

## NYILATKOZAT

Alulírott, Darnai Balázs (szül.: Debrecen, 1978. augusztus 16.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2024. 07. 21

---

Darnai Balázs

# TARTALOMJEGYZÉK

|  |     |
|--|-----|
| BEVEZETÉS.....   | 1   |
| 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS .....  | 3   |
| 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....   | 6   |
| 2.1. Az induló vállalkozások és a startupok különbsége .....   | 6   |
| 2.2. Egyéni vállalkozók és mikroállalkozások szerepe és jelentősége .....  | 7   |
| 2.2.1. Egyéni vállalkozók és mikroállalkozások versenyképessége és vállalkozói környezete ..   | 10  |
| 2.2.2. Egyéni vállalkozások és mikroállalkozások mortalitása .....   | 12  |
| 2.3. Nemzetközi és a hazai szervezeti életciklus-modellek koncepciója.....   | 16  |
| 2.4. Adizes PAEI keretrendszere .....  | 25  |
| 2.5. A szervezeti életútmodellek gyakorlati alkalmazhatósága .....   | 27  |
| 2.6. A KKV-k szervezeti jellemzőinek és teljesítményének felmérésére leggyakrabban alkalmazott menedzsment keretrendszerek és modellek ..... | 29  |
| 2.6.1. Stratégiai és teljesítmény fókuszú menedzsment rendszerek és modellek.....  | 32  |
| 2.6.2. Üzleti modell fókuszú menedzsment koncepciók .....  | 35  |
| 2.6.3. Projektmenedzsment fókuszú menedzsment koncepciók .....   | 37  |
| 2.6.4. Minőség- és folyamatorientált menedzsment rendszerek és modellek .....  | 38  |
| 2.6.5. A menedzsment keretrendszerek csoportosítása az induló vállalkozások szervezeti értékelése szempontjából.....                         | 45  |
| 2.7. Hipotézisek fejlesztése.....  | 46  |
| 3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....   | 49  |
| 3.1. A vizsgálati minta bemutatása .....   | 51  |
| 3.2. Az egyszerűsített vizsgálati modell kialakítása .....   | 52  |
| 3.3. A vizsgálatok módszerei .....   | 54  |
| 4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE .....  | 58  |
| 4.1. A pilot megkérdezés eredményei az EFQM modell alapján .....   | 58  |
| 4.2. Az EFQM alapú vizsgálati modell szerinti önértékelésben részt vevők demográfiai jellemzői.....  | 65  |
| 4.3. A DARTS modell alapján végzett önértékelés jellemzői .....  | 69  |
| 4.4. Adizes PAEI döntési szerepek és a vizsgálati modell összekapcsolásának eredményei   | 86  |
| 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....  | 92  |
| 6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI .....  | 99  |
| 7. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEINEK GYAKORLATI HASZNA, A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK.....  | 100 |
| ÖSSZEFOGLALÁS .....  | 103 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| SUMMARY .....             | 107 |
| KÖSZÖNETNYILVÁNYÍTÁS..... | 111 |
| IRODALOMJEGYZÉK.....      | 112 |
| MELLÉKLETEK.....          | 130 |

## BEVEZETÉS

Napjainkban egyre inkább beigazolódni látszik, Hérakleitosz igazsága, miszerint „semmi sem állandó, csak a változás maga”, hiszen a szervezetek olyan környezeti hatásokkal szembesülnek, amelyekben soha nem látott mértékű volatilitás, bizonytalanság, komplexitás és többértelműség uralkodik (BENNETT–LEMOINE, 2014; MILLAR et al., 2018). A kutatók által "VUCA-világként" definiált működési környezet nagyon komoly kihívások elé állítja a kis- és középvállalkozásokat az erőforrások korlátozottsága, a növekvő verseny, valamint az agilitás és az innováció szükségessége vagy épp kényszere miatt. A kis- és középvállalkozásoknak gyorsan kell alkalmazkodniuk, külső kapcsolatokat kell kiépíteniük és innoválniuk ahhoz, hogy ebben a dinamikus környezetben boldogulni tudjanak. Az agilitás, a stratégiai partnerségek és az innovációs kultúra alapvető fontosságúak a kis- és középvállalkozások számára, hogy a gyors változások és zavarok közepette eligazodjanak a bizonytalanságok között és versenyképesek maradjanak (TROISE et al., 2022).

Felmerül a kérdés, hogy ha a meglévő stabil vállalkozásoknak is folyamatos krízishelyzetben kell sikerességüket megőrizni, mit várhatunk azoktól a vállalkozóktól, akik épp ebben a környezetben szeretnének új szereplőként belépni a piacra. Hogyan tud megfelelni a turbulens környezeti, illetve vevői elvárásoknak és a sokszor előre nem látható gazdasági hatásoknak úgy hogy közben szembe kell néznie a csupán a növekedéséből is eredő változásoknak. Egyáltalán felismeri-e a változásokat, megvan-e hozzá a szervezeti készsége és képessége, hiszen a pontos diagnózis nélkül a gyógymód is biztosan ismeretlen lesz.

Számos kutató foglalkozott és írta le a szervezetek életciklusait, jellemezte egyes szakaszait és hívta fel a figyelmet a vállalkozások növekedésével együtt járó „halálos” krízis időszakokra. A modellek kulcsa így az egyes életút szakaszok azonosításában van. Amennyiben a vállalkozások életszakaszai nyomon követhetővé válnak, normál működési körülmények mellett hozzárendelhetők olyan tényezők, amelyek révén hamarabb tud reagálni a változásra, be tud avatkozni, amelynek révén elkerülhető a vállalkozás mortalitása (TURZAI-HORÁNYI, 2020). Másik fontos érv a nyomon követhetőség mellett, hogy ezáltal az egyes növekedési ciklusokhoz konkrét változási jellemzők rendelhetők, amelyek maguk is egy egységes rendszer részét képezik. Így az azonos életpályaciklusban lévő, de egyéni jellemzőkkel bíró vállalkozások összehasonlíthatókká válnak, ami lehetővé teszi, hogy a növekedési életpályamodell, mint elemzési eszköz egy sokkal összetettebb vizsgálati alapot nyújtson (HORVÁTH, 2017).

Az értekezés a fentiek következtében olyan, a tudományos elvárásoknak megfelelő feltáró elemzésként szolgálhat, mely az induló és start-up vállalkozások számára, valamint a téma szakértői kezébe egy részére a napi tevékenységük végzése során is alkalmazható eszközt ad, amivel „diagnosztizálhatja” szervezetét ezáltal meghatározva fejlesztendő területeit és fejlődési irányait. A vizsgálat elméleti jelentőségét egyrészt a feldolgozott szakirodalmak feltárt modellek megközelítése és összekapcsolása biztosítja, amelyet szakmai szempontból a válaszadó induló mikroállalkozások által megfogalmazottak statisztikai feldolgozása és bizonyítása tesz hitelessé.

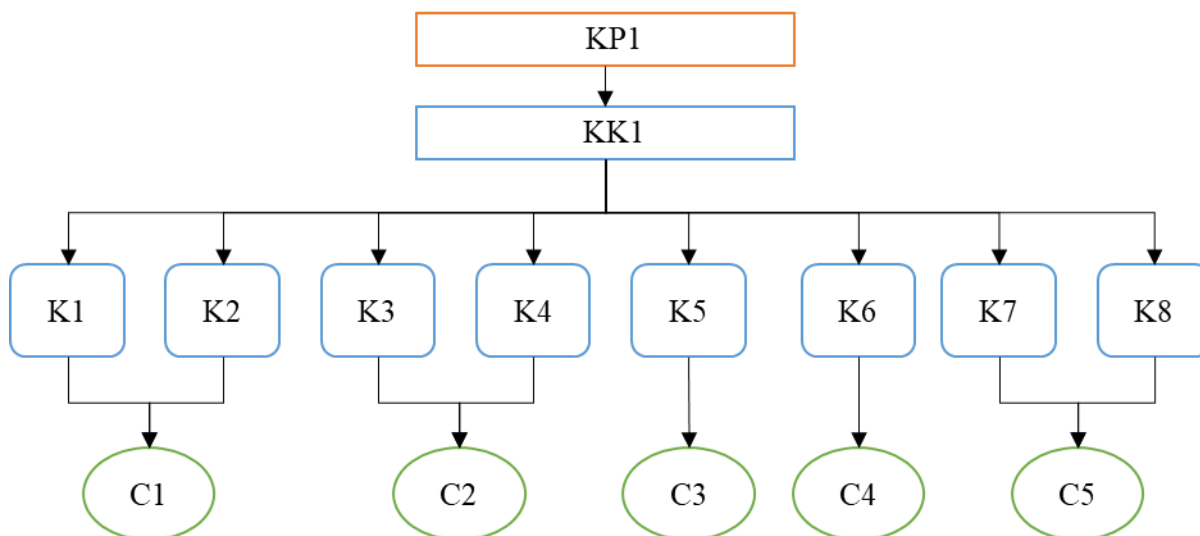
# 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Napjainkban, a gazdaságban igen jelentős strukturális és szerkezeti változások mennek végbe, melyeket elsősorban külső környezeti tényezők változása indukál. A legjobb példa erre, a közelmúltban bekövetkezett COVID-19 okozta gazdasági- és társadalmi válság, amely nemcsak több jelentős gazdasági szektort súlyos helyzetbe taszított, számos, az ellátási láncok végén álló tőkeszegény mikro vállalkozásokat döntött romba (JOHN-EKE–BAYO, 2021). Amennyiben a válságot, egy rendkívüli környezeti tényezőnek tekintjük, azok a gazdasági szereplők tudtak hatásosan védekezni, amelyek hosszú távú stratégiával, és vállalati szinten jelentős válságkezelési potenciállal rendelkeztek, melynek segítségével gyorsan visszatáltak a „helyes” útra (VARGO – SEVILLE, 2011, GHAZI, 2017). A vállalatok, és főként a kis- és középvállalkozások nem igazán tudják befolyásolni vagy megváltoztatni a környezetüket, de azt eldönthetik, hogy hogyan viszonyulnak hozzá (SALAMONNÉ, 2008). A hosszú távú gondolkodás és a stratégia mellett a legfontosabb attitűdök és képességek közé sorolhatjuk a vállalkozásokat tekintve a vállalkozószellemet, a kockázatvállalást, az új dolgokra való nyitottságot, a kreativitást, valamint válságálló képességet, a rezilienciát (VINOGRADOV, 2020). Sajnálatos módon azonban, Magyarország KKV szektorának gazdasági szereplőire csak igen kismértékben jellemzőek a fenti feltételek.

Ezzel együtt hazánkban évről-évre folyamatosan növekedett a vállalkozások, valamint az egyéni vállalkozások száma. Ezen belül különösen az egyszerűsített vállalkozási adót választók aránya nőtt meg az elmúlt években, melyek háttérében egészen a 2022 év augusztusáig a kedvező szabályozási környezet állt. Az akkori jogszabályi változások okán a 2016 óta tartó növekedés megtört, amit az önálló vállalkozók, azon belül is első sorban az egyéni vállalkozók számának csökkenése idézett elő (KSH, 2023), így az egyébként is igen nagymértékű vállalkozói mortalitás jelentősen romlott. Általános jelenség, hogy éves szinten mintegy 100.000 új vállalkozásból még háromnegyedük sem éli túl az első két évet, míg az ötödik évet csupán a szervezetek ötöde éri el. Ez a trend, azonban nemcsak Magyarországon, hanem európai viszonylatban is meglévő jelenség (KP1). A fenti jelenséget első kutatási problémaként azonosítva értekezésemben egyik részében arra keresem a választ, hogy mi lehet ennek az oka; esetleg az üzleti környezet nem megfelelőisége, versenyképességi problémák vagy esetleg menedzsment képességek, ezen belül a stratégiai gondolkodás hiánya pecsételi meg az induló vállalkozások sorsát.

Az azonosított problémára épülő kutatási kérdéseket és a célokat az 1. ábra szemlélteti. Az értekezésem fő kutatási kérdése a következő: Létezik-e egy olyan menedzsment eszköz vagy

önértékelési modell, amely egyfajta „kórlapként” alkalmazható az induló vállalkozások számára azért, hogy megmutatja a szervezet életciklusában betöltött pozícióját? (KK1)



**1. ábra A kutatás kérdéseinek és célkitűzéseinek rendszere**

*Forrás: saját összeállítás, 2023*

A kutatási probléma mentén az alábbi 8 kutatási kérdést fogalmaztam meg:

- K1. Milyen szerepet töltenek be a mikrovállalkozások hazánk gazdaságában?
- K2. Melyek a legfőbb okai a hazai vállalkozások magas megszűnési arányának?
- K3. Alkalmask-e egy induló vállalkozás pontos helyzetének felmérésére a szervezeti életciklus modellek?
- K4. Létezik-e olyan menedzsment keretrendszer, amelynek segítségével beazonosítható, hogy egy vállalkozás a szervezeti életciklusa mely szakaszában tart?
- K5. Az EFQM 2020 modell kritériumrendszere alkalmazható-e egy induló mikrovállalkozás értékelésére?
- K6. A kutatásban szereplő induló vállalkozások hogyan értékelik saját teljesítményüket az EFQM alapú egyszerűsített vizsgálati modellben?
- K7. Van-e összefüggés a DARTS modell kritériumrendszere és Adizes PAEI menedzsment szerepei között?
- K8. Alkalmazható-e a DARTS modell egyfajta „kórlapként” az életciklusában betöltött pozíciója felismerésére?

A Doktori Iskola gyakorlatának megfelelően a kutatási kérdések után, ebben a fejezetben szerepeltetem kutatási célokat, míg a hipotéziseket valamint konkrét statisztikai módszereket is tartalmazó kutatási modellt a Szakirodalmi feldolgozás fejezet végén helyezem el. A vizsgálati lépéseket tartalmazó folyamat grafikus megjelenítést az Anyag és módszer fejezetben helyezem el. A kutatási kérdések alapján a disszertáció célkitűzéseit a következőképpen fogalmaztam meg:

- C1. Az induló mikrovállalkozások helyzetének és gazdaságban betöltött szerepének és működési környezetének feltárása
- C2. Az induló mikrovállalkozásokra adaptálható önértékelési modellek valamint a szervezeti életciklus modellek feltárása
- C3. Az EFQM 2020 modell kritériumrendszerének és megállapításainak induló vállalkozásokra történő validálása
- C4. A régióban vállalászási támogatásban részesülő induló vállalkozások szervezeti jellemzőinek felmérése
- C5. A DARTS modell és Adizes PAEI menedzsment szerepei összefüggéseinek, kapcsolatának feltárása

A következő fejezetben a kutatási célokhoz kapcsolódó szakirodalmi elemzéssel folytatom a munkámat, melynek keretében arra voltam kíváncsi, milyen helyzetben vannak a hazai kis- és középvállalkozások az európai- és főként a V4-ek országaihoz képest. Majd kísérletet teszek arra, hogy feltárjam a leggyakrabban alkalmazott szervezeti életciklus modelleket, valamint azokat a menedzsment modelleket és módszereket melyek alkalmasak lehetnek arra, hogy pontosan meghatározható legyen a szervezet annak életciklusában betöltött pozíciója. Ezt követően mutatom be kutatásom anyagát illetve módszereit. Az értekezésem 4. fejezetében a kutatásom eredményeit, ezen belül az első primer vizsgálatot melynek révén megismerhettem az első szintű érintettek kifejezetten az induló vállalkozások véleményét az EFQM 2020 modellel kapcsolatban. Az itt allokált információkra építve felépítésre került egy egyedi EFQM 2020 alapú önértékelő vizsgálati modell kifejezetten az induló vállalkozások jellemzőinek és adottságainak figyelembe vétele mellett. A kutatás eredményeként létrejött egyszerűsített vizsgálati modell alkalmazhatóságát statisztikai módszerek segítségével erősítem meg. Végül egy szakértői csoport segítségével összekapcsolom a kialakított vizsgálati modell állításait az Adizes PAEI menedzsment szerepeivel és az eredményeket szintén statisztikai módszerekkel elemezve tesztelem a kutatási hipotéziseimet.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet célja a vizsgált témához kapcsolódó szakirodalom elemzése, valamint az azokból levont következtetések bemutatása. A szakirodalmi áttekintés három fő területet tárgyal, melynek első fejezetében arra voltam kíváncsi, milyen helyzetben vannak a hazai kis- és középvállalkozások európai- és főként a V4-ek országainak hasonló gazdasági szereplőjéhez képest, kirívó-e az a mortalitás mellyel szembe kell nézniük és mik lehetnek a kiváltó okai. A fejezet második részében kifejezetten az induló vállalkozások jellemzőit illetve a növekedéshez és fejlődéshez szükséges feltételrendszert vizsgálom a szervezeti élelciklus modelleken keresztül. A szakirodalom elemzés harmadik részében megpróbálom feltárni létezik-e esetleg egy olyan objektív menedzsment eszköz, mely alkalmazható egy szervezet jellemzőinek pontosabb objektív értékelésére, amelynek segítségével pontosan beazonosítható, hogy egy vállalkozás a szervezeti élelciklusa mely szakaszában tart.

### 2.1. Az induló vállalkozások és a startupok különbsége

Fontos leszögezni, hogy az induló vállalkozások és a startup vállalkozások, bár az angol elnevezésben jelentésük azonos, gazdaságtudományi és főként menedzsment megközelítésben alapvető különbséget mutatnak. A közbeszédben sokszor minden új vállalkozást startupként azonosítanak, még akkor is, ha nem felel meg a startup-ökoszisztéma által általánosan elvárt jellemzőknek, mint például a fiatal vállalkozásokra jellemző tulajdonságok, a jelentős növekedési lehetőségek, az innovációval, technológiai fejlesztésekkel való kapcsolat, és a magas kockázatosság (CSÁKNÉ et al.. 2020). Általánosságban elmondható, hogy a gazdasági növekedés és a technológiai változások elősegítése terén betöltött kiemelt szerepüknek köszönhetően egyre növekvő jelentőséget tulajdonítanak a kutatási és gazdaságpolitikai szempontból a fiatal, innovatív, dinamikusan növekvő vállalkozásoknak (SZERB et al.. 2018). Ezzel szemben a vállalkozói tevékenységet gyakran úgy értelmezik, mint új, saját vállalkozás indítását és irányítását, ami az önfoglalkoztatás és az üzleti tulajdon lényegét tükrözi (MWATSIKA, 2021). A startup vállalkozás természetesen szintén megfelel ez utóbbi értelmezésnek azonban fontos különbség, hogy alapvetően csak a globális piacon is értelmezhető innovációra épülő és külső befektetésre szoruló tevékenységgel valamint nagy növekedési potenciállal rendelkező mikro- és kisvállalkozásokat nevezhetjük így (DIGITÁLIS JÓLÉT PROGRAM, 2016).

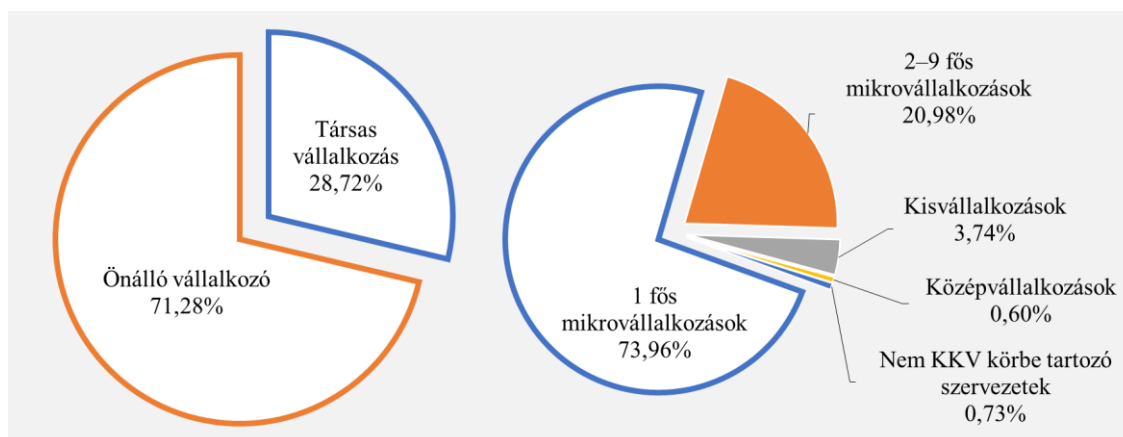
A kutatásom témáját tekintve fontosabb a startupok, valamint az újonnan létrejövő vállalkozások vezetési- vagy menedzsment szempontú különbözősége, mivel ezek jelentős hatást gyakorolhatnak a teljesítményükre és sikerükre. A startupok és új vállalkozások

összevetéséhez kulcsfontosságú többféle tényezőt mérlegelni, mint például az alapítás indokait, a tulajdonosok tulajdonságait, az belső szervezeti struktúrákat és azokat az iparágakat, ahol tevékenykednek (BLACKBURN et al., 2013). A finanszírozási szempontból a startup vállalkozások befektetőinek ajánlott a vállalkozást magát helyezni előtérbe a vezetési csapat helyett, kiemelve az üzleti modell és a lehetőségek jelentőségét, nem csupán a csapat készségeire támaszkodva (NOFSINGER – WANG, 2011). A startup vállalkozások esetében gyakori az innováció és a gyorsan változó piaci környezet, ellentétben a kis- és középvállalkozásokkal, amelyek többnyire konzervatív üzleti modelleket követnek és nem alkalmaznak forradalmi technológiákat (HASANI – O'REILLY, 2020). A startup vállalkozások menedzsmentje magában foglalja a kutatás-fejlesztést (K+F) a jövőbeli bevételek növelése céljából (BLAZENKO et al., 2012), míg ez a már működő KKV-ra nem feltétlenül jellemző. Egy vállalkozás alapítását olyan tényezők befolyásolják, mint az iskolai végzettség, a vezetői tapasztalat, a tőkeigény és az iparági kockázatok (PARKER – PRAAG, 2012).

A fentieket összefoglalva, jelen disszertációban a „konzervatív” üzleti modelleket alkalmazó, méretüket tekintve jellemzően az egyéni vállalkozásokat is magában foglaló mikro- és kisvállalkozások elemzésre töreksem, azzal együtt, hogy a szakirodalom feldolgozása során szükség szerint kitérek a startup vállalkozások különbözőségére is.

## 2.2. Egyéni vállalkozók és mikrovállalkozások szerepe és jelentősége

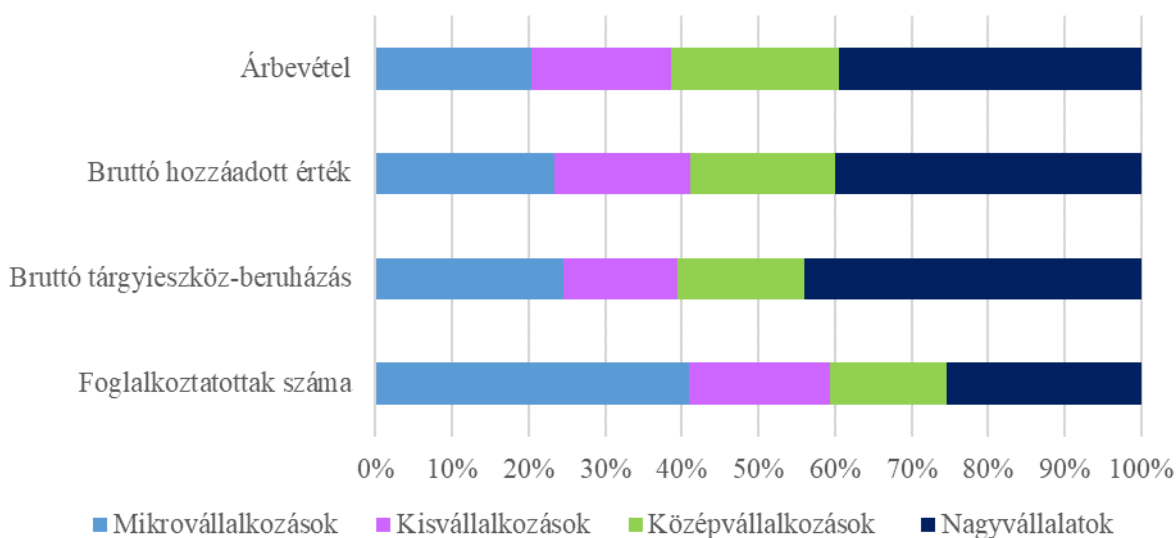
Az egyéni és mikrovállalkozások elsősorban a rendszerváltást követően alakulhattak ki hazánkban, ami olyan lendületesen sikerült, hogy 4 év alatt meghaladta az egymilliós létszámot. Ennek elsősorban a növekvő munkanélküliség valamint a vállalkozási szabadság kecsegtető lehetősége volt a meghatározó oka, azaz mindenekelőtt a megélhetés megteremtése játszott fő szerepet (SALAMONNÉ, 2008).



2. ábra: A hazai vállalkozások megoszlása létszámkategória szerint

A 2. ábra mutatja, hogy 2022. év végére ez a szám csaknem megduplázódott, hiszen mintegy 1,84 millió db regisztrált vállalkozás tartanak nyilván Magyarországon, melynek több mint 71%-a önálló vállalkozó (KSH, 2023a, Heti monitor)

A 2. ábra szegmenseit tovább bontva látható, hogy a működő vállalkozások több mint 99%-a kis- és középvállalkozások szegmensét gyarapítja, míg a nagyvállalatok nem teszik ki a vállalkozások 1%-át. A Magyarországon működő 897.167 db (KKV Stratégia, 2023) vállalkozásnak is mintegy 95%-a mikrovállalkozás, melyből csaknem 74% 1 fős mikrovállalkozásként tevékenykedik. Ahogyan azt a 3. ábra mutatja, a gazdasági teljesítmény változatlanul főként a nagyvállalatoknál koncentrálódik, az általuk termelt hozzáadott érték 39%-os volt, míg a bruttó tárgyi eszköz-beruházások tekintetében 43%-os részesedést értek el 2022-ben. A 10–249 fős kis- és középvállalkozások, amelyek az összes vállalkozás 3,7%-át teszik ki, részesedése 30 és 40% között mozgott a vizsgált mutatók tekintetében.



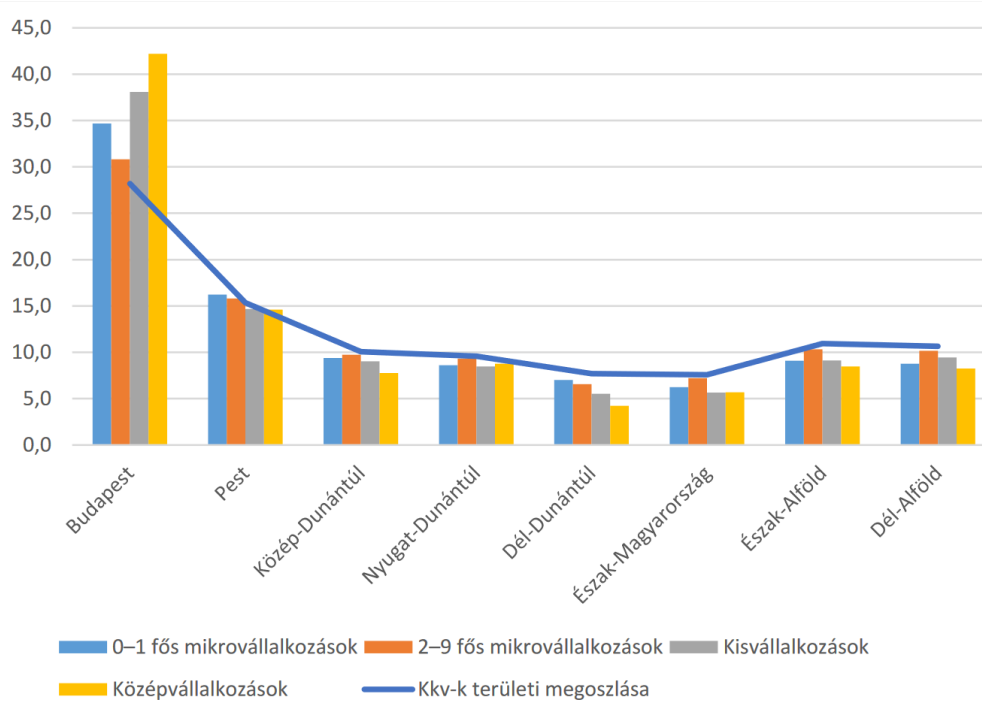
### 3. ábra: A vállalkozások főbb mutatóinak megoszlása létszám-kategóriák szerint

*Forrás: KSH (2023)*

A hozzáadott értéket tekintve az összes vállalkozás mintegy 38 ezer Mrd forinttal járul hozzá a gazdaság teljesítményéhez hazánkban, melynek mintegy 55%-át a KKV szektor termel meg. Ezen belül a kisvállalkozások e teljesítményből 17,4%-ban, míg a mikrovállalkozások a 21,1%-ban vették ki a részüket 2022. évben (KSH, 2023) mely cseppet sem elhanyagolható módon a valamivel több, mint 8 ezer Mrd forintot tett ki.

A területi elhelyezkedést tekintve hagyományosan Budapesten koncentrálódik a vállalkozások közel egyötöde, ami különösen igaz az ötnél több alkalmazottal rendelkező cégekre, ahol a fővárosi előny még kifejezettebb (4. ábra). A kis- és középvállalkozások (KKV-k) bruttó

hozzáadott értékének eloszlása szerint a budapesti és Pest megyei vállalkozások járulnak hozzá legjelentősebben a bruttó hozzáadott értékhez (30,8–42,2%), míg az észak-magyarországi és dél-dunántúli régiókban működő KKV-k a nyújtják legalacsonyabb hozzájárulást (5,6–7,2% és 4,2–7,0%). A bruttó hozzáadott érték legnagyobb részéhez Budapesten a középvállalkozások, Pest megyében és a Dél-Dunántúlon a legkisebb, 0-1 alkalmazottal rendelkező mikrovállalkozások, míg a többi régióban a 2-9 alkalmazottal bíró mikrovállalkozások járulnak hozzá a leginkább. Ezek a vállalkozások számosságukban is kiemelkednek, ami arra utal, hogy ezek a vállalatok különösen hatékonyak lehetnek. Tekintettel a vállalkozások földrajzi eloszlására, Budapesten a kis- és középvállalkozások száma országosan kiemelkedik (a KKV-k összes számának 27%-át teszik ki), és a bruttó hozzáadott értékhez való átlagos hozzájárulásuk magasabb (36,4%), ami magasabb hatékonyságot jelent. Pest megyei KKV-k esetében az átlagos hozzájárulás arányos a vállalkozások számával (15,3%). A többi régióban a vállalkozások aránytalanul alacsonyabb mértékben járulnak hozzá a bruttó hozzáadott értékhez, a legnagyobb különbséget a dél-dunántúli, dél-alföldi az észak-magyarországi és nem utolsósorban az észak-alföldi régiókban figyelhetjük meg.



**4. ábra A magyar KKV-k létszámkategória és bruttó hozzáadott érték szerinti területi megoszlása**

*Forrás: KKV Stratégia, 2023*

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) 2022-ben összesen 2,35 millió embert foglalkoztatnak, amelynek csaknem 60%-át mintegy 1,2 millió munkavállalót mikro- és kisvállalkozások foglalkoztatnak. Konkrétan a négy legkevésbé fejlett régióban (Észak-Alföld, Észak-

Magyarország, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl) a mikro- és kisvállalkozások mintegy 700 ezer főt foglalkoztatnak. Ez az adat kiemeli a kkv-k jelentős szerepét a gazdaságilag elmaradott területeken belüli munkahelyteremtésben, kiemelve jelentőségüket a regionális gazdaságfejlesztési stratégiákban (KKV Stratégia, 2023).

De mit jelent ez a teljesítmény összehasonlítva a magyar KKV-k teljesítményét az EU országainak illetve a V4-ek hasonló méretű szervezeteinek teljesítményével? Az SME Fact Sheet (2023) szerint a kis- és középvállalkozások EU-s átlaga 162 ezer euró, Lengyelország (75 ezer euró) ebben a kategóriában vezet, míg Csehország (68,7 ezer euró) második a KKV-i eredménye alapján a Visegrádi országok közül. Magyarország 65,2 ezer eurós átlaga, ami alig éri el az EU-s átlag 40%-át. Ennél még jóval alacsonyabb a szlovák kis- és középvállalkozások (48,7 ezer euró) teljesítménye.

2022-ben az Európai Unió mikrovállalkozásai átlagosan 62,4 ezer euró hozzáadott értéket állítottak elő vállalatonként. Ebben a kategóriában Magyarország 25,4 ezer eurós átlagával jelentősen megelőzte Szlovákiát és éppen nem érte el Csehország (26 ezer euró) és átlagát. Ebben a csoportban Lengyelország áll az élen, 29,7 ezer euróval. (SME fact sheet 2023)

Hasonló következtetés olvasható a felülvizsgált KKV Stratégiában (2023), amely szerint a magyar KKV-k nominális termelékenysége mindössze 3,1 százalékkal nőtt 2022-ben. Ez a harmadik legalacsonyabb érték az EU27 tagországok között, és 3,6 százalékponttal marad el az EU-átlagtól. A helyzetet tovább rontja, hogy 2022-ben az EU-t emelkedett mértékű inflációs környezet jellemezte, ami jelentősen hatott a KKV-k teljesítményére az Unió minden országában, különösen Magyarországon. Ennek következtében a magyar KKV-k reáltermelékenysége 2022-ben 10,6 százalékkal csökkent, ez az EU tagországok között a legrosszabb adat.

A fentiekből alapján a közgazdászok nagy többségével egyetértve jól látható, hogy kiemelkedő fontosságú a kis- és közepes vállalkozások (kkv-k) versenyképességének erősítése a régiók, nemzetgazdaságok és az Európai Unió versenyképessége szempontjából. A kkv-k versenyképessége pozitív hatást gyakorolhat a foglalkoztatásra, a munkahelyteremtésre és a jólétre, emellett egyértelműen nem megkerülhető tényező a gazdasági teljesítmény tekintetében is (VAJDA--MAGDA, 2020)

### ***2.2.1. Egyéni vállalkozók és mikrovállalkozások versenyképessége és vállalkozói környezete***

A versenyképességhez elengedhetetlen, hogy a szektor vállalatai kihasználják a méretükből adódó rugalmasságot, és képesek legyenek alkalmazkodni a vállalaton belüli és kívüli változásokhoz, valamint kiaknázni a környezet által kínált versenyelőnyöket. Ennek eredményeként javíthatják hazai és/vagy nemzetközi piaci pozíciójukat, és biztosíthatják a

tulajdonosok számára a nyereséget (NÉMETH, 2010.)

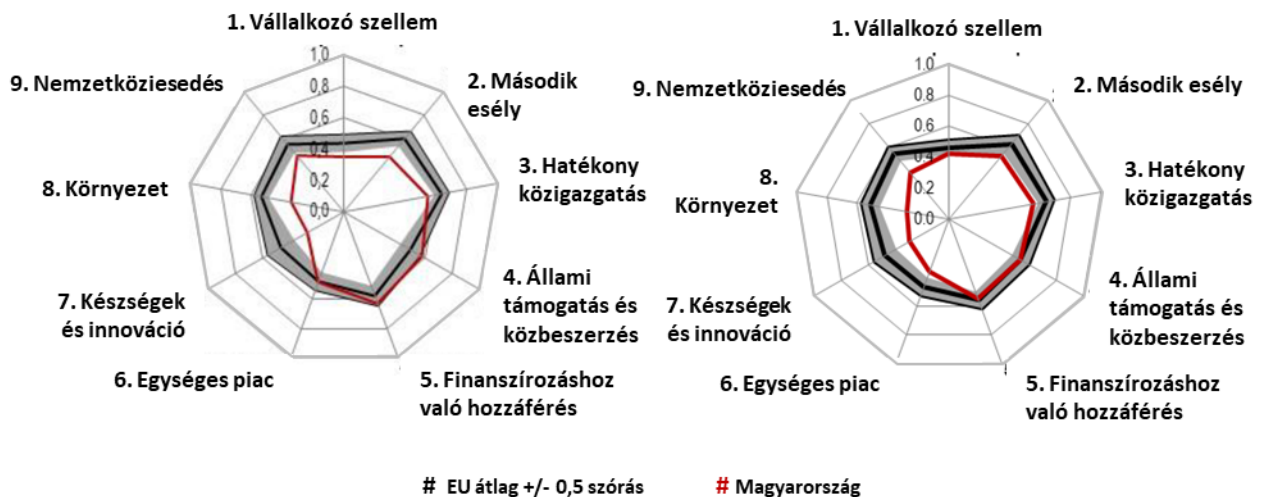
Az Európai Unió is elismeri a kisvállalkozások fontosságát, ami a 2000-ben elfogadott Európai Kisvállalati Chartában (EC, 2004) is megnyilvánul, amely szerint a gazdaság alapját a kisvállalatok adják (VAJDA--MAGDA, 2020). 2008-ban az Európai Bizottság jóváhagyta az Európai Kisvállalkozói Törvényt (Small Business Act, röviden SBA), amelynek fő célja az volt, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k) a döntéshozatali folyamatok középpontjába kerüljenek az Európai Unióban és a nemzeti szinteken (BÉRESNÉ, 2017).

Ennek eléréséhez tíz alapelvet határoztak meg, amelyek a nemzeti szintű politikák kialakítását és megvalósítását hivatottak támogatni, mindig a „Gondolkozz előbb kicsiben!” szemléletmódot szem előtt tartva (EB, 2008).

Az SBA az EU kiemelt kezdeményezése a kis- és középvállalkozások támogatására. Több politikai intézkedést tartalmaz, melyek a vállalkozói szellemre és nemzetközivé válásra összpontosítanak (HOLICZA, 2016).

A 2008-ban az Európai Bizottság által elfogadott Európai Kisvállalkozói Törvény (Small Business Act, SBA) az a célja, hogy a kis- és középvállalkozások számára stratégiai keretrendszert nyújtson versenyképességük és innovációs képességük fejlesztéséhez. Az éves jelentések, amelyek tíz különböző mutatót vesznek figyelembe - beleértve a vállalkozói lelkületet, a csődöt mondott vállalkozások újrakezdésének lehetőségét, a közigazgatási és adminisztratív reformokat, a finanszírozáshoz való hozzáférés lehetőségeit, a kkv-k közbeszerzési folyamatokban való részvételét, a képesség- és innovációfejlesztést, a környezetvédelmi intézkedéseket és a nemzetköziesedést - alapján készülnek (GYŐRI-CZAKÓ, 2019). A kis- és középvállalkozások többsége nem végez exporttevékenységet, bár ezen a fronton az elmúlt évek során fejlődés tapasztalható. Az árutermelő szektorok, mint a mezőgazdaság és az építőipar, jelentősége a vállalatok méretének növekedésével arányosan emelkedik. A középvállalkozások körében körülbelül minden második már foglalkozik árutermeléssel (DUPCSÁK – MARSELEK, 2015).

A magyarországi 2015-ben illetve 2019-ben megjelent SBA profilját vizsgálva jól látható, hogy még a 2015 évi eredményeiket tekintve még nagyobb lemaradásba került az EU-s átlagtól (5. ábra). Különösen szembeötlő a változás hogy 2019-re csupán a finanszírozáshoz és az egységes piaci hozzáféréshez való kapcsolódás éri el az uniós átlagot. Ezzel szemben a környezetvédelem, a nemzetköziesedés és leginkább a képességek és innováció területén egyre nagyobb lemaradás figyelhető meg (SBA, 2019).



**5. ábra A Magyarország SBA profilja 2015-ben (bal oldali diagram), illetve 2019-ben (jobb oldali diagram)**

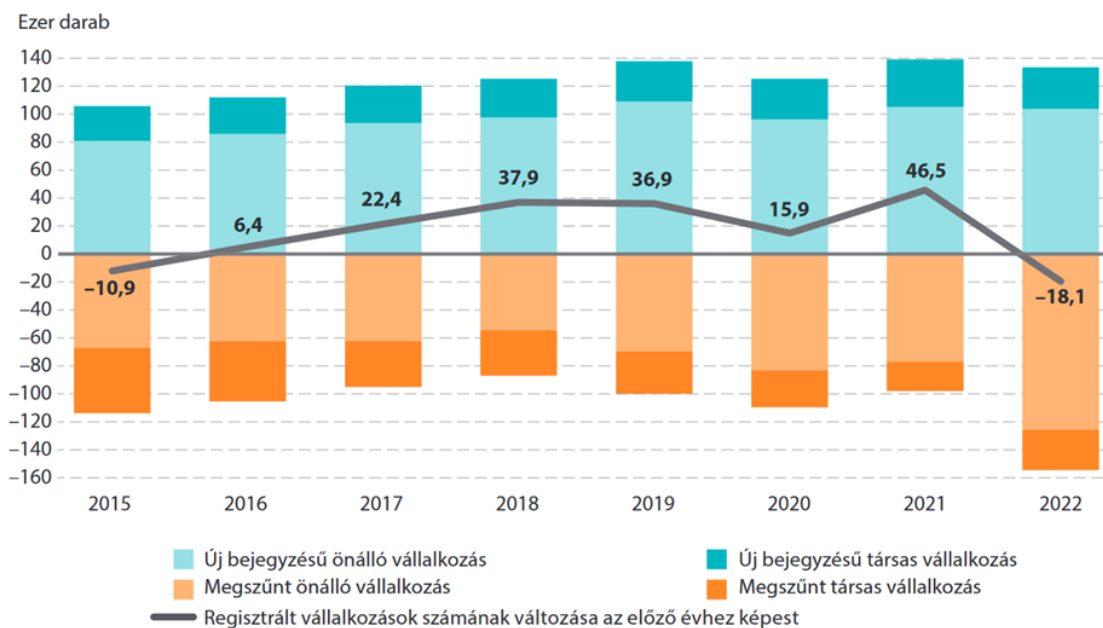
*Forrás: SBA Fact Sheet 2015. és 2019.*

A magyarországi kisvállalkozásokkal kapcsolatos helyzetelemzésében javulást figyeltek meg a finanszírozási lehetőségek terén, valamint a "második esély" elve terén, noha az uniós átlag alatt helyezkedik el, Magyarország lépéseket tett előre, különösen egy új törvény elfogadásával 2017-ben, amely elősegíti a kkv-kat egy új, támogatási eljárás bevezetésével. (VÉRTESY, 2019). Ezzel együtt kijelenthető, hogy az Unió által kijelölt, kifejezetten a kis- és középvállalkozások számára létrehozott keretrendszer valamennyi pontjában hazánknak fejlődnie szükséges. Másik oldalról közelítve a magyar kis- és középvállalkozásnak számolnia kell azzal, hogy jóval szerényebb támogatással és segítő intézkedéssel kell vállalkozását létrehoznia és működtetnie egyaránt.

### **2.2.2. Egyéni vállalkozások és mikrovállalkozások mortalitása**

Magyarországon 2022-ben a vállalkozásalapítás iránti érdeklődés visszaesett, és a megszűnések száma is jelentősen emelkedett az elmúlt évekhez viszonyítva (6. ábra).

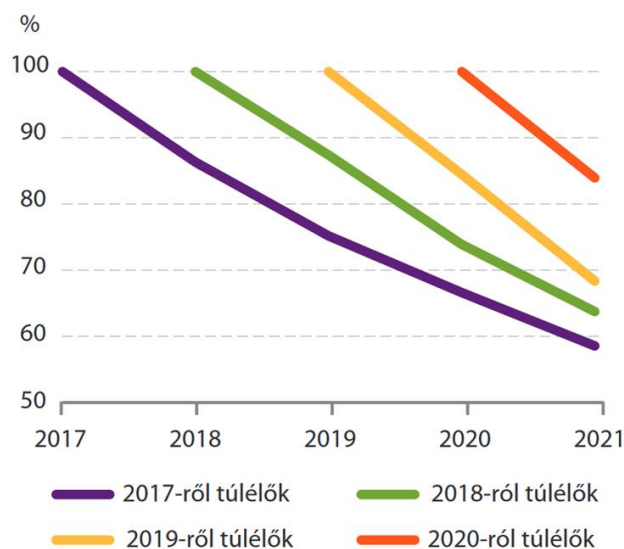
Azokban az ágazatokban, ahol több vállalkozás működik, csupán az építőiparban, az ingatlanügyletek és az egyéb szolgáltatások terén nőtt a vállalkozások száma. A 10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató egyéni vállalkozások esetében a legnagyobb mértékű, 64%-os növekedést mutatták a megszüntetések, főként a kisadózó vállalkozások tételes adójának (KATA) változásai miatt (KSH, 2023).



**6. ábra A vállalkozások számának változása gazdálkodási forma szerint az új alapításokból és a megszüntetésekből adódóan**

Forrás: KSH, 2023

Általános jelenség, hogy éves szinten mintegy 100.000 új vállalkozásból még háromnegyedük sem éli túl az első két évet, míg az ötödik évet csupán a szervezetek ötöde éri el (7. ábra).



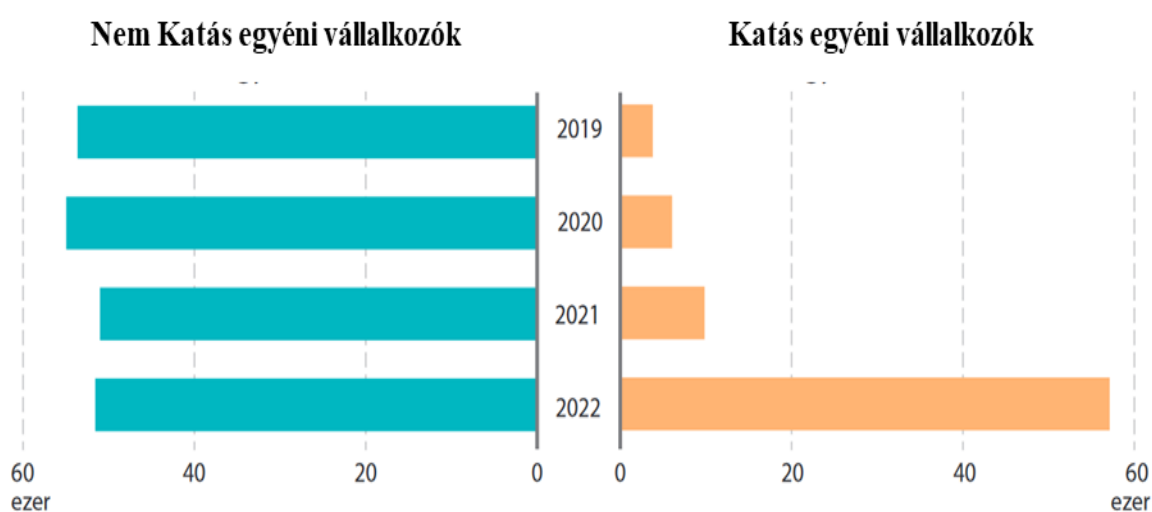
**7. ábra A valódi új vállalkozások túlélési rátája, üzleti gazdaság, 2022 (%)**

Forrás: KSH, 2022

Ez a trend, azonban nemcsak Magyarországon, hanem európai viszonylatban is meglévő jelenség. Hazánkban a vállalkozások hároméves túlélése 2020-ban 4,1 százalékponttal haladta meg az üzleti szektorban az EU27\_2020 átlagát (59%). A Visegrádi országok között csak

Csehországban volt magasabb ez az arány, 64%-kal, míg Szlovákiában és Lengyelországban a fennmaradási esélyek 2,2, illetve 9,6 százalékponttal alacsonyabbak voltak (KSH, 2023).

A valódi új vállalkozások túlélési rátáját tekintve jól látható, hogy az újonnan létrejött vállalkozások több mint 40%-a megszűnik négy éven belül. (A valódi új vállalkozás az a működő vállalkozás, amely a vonatkozási évet megelőző két évben nem számított működőnek, és nem rendelkezett működő jogelőddelemmel sem.) Míg a 2017-ben alapított vállalatok évente átlagosan 13%-os megszűnési arányt mutatnak, míg a 2020-ban indított vállalkozások esetében ez az arány majdnem 20%-ra emelkedett. Az egyéni vállalkozók számának alakulása szempontjából a 2022. év kiemelkedő volt, hiszen a jogszabályi változások hatására csaknem 60 ezer ilyen vállalkozás szűnt meg (8. ábra).



**8. ábra A megszűnt egyéni vállalkozások száma adózási forma szerint**

*Forrás: KSH, 2023*

A Magyarország minden évben részt vesz az OECD GEM (Globális Vállalkozási Monitor) felmérésben, ami kifejezetten a fiatal vállalkozások körében, országspecifikusan méri fel, mennyire inkluzív vállalkozóbarát politika valósul meg. A kutatás keretében egy reprezentatív kérdőíves felmérésre került sor, amelyben a 18-64 éves korosztályból 2014 fő vett részt, valamint 36 választott szakértőt is megkérdezésre került. E felmérés szerint hazánkban mintegy 488 000 korai fázisban lévő ún. teljes korai szakaszban lévő vállalkozó (TEA) van. A TEA, az új vállalkozást indító vagy irányító 42 hónapnál fiatalabb vállalkozók népességhez viszonyított arányát jelenti.

Az 1. táblázatban látható, hogy a korai fázisú vállalkozói tevékenységet folytató fiatalok aránya a 2016-20-as időszakban az uniós átlag felett volt (9% vs. 7%), míg a nők (5%) és az idősebbek (4%) ugyanolyan aktívak voltak, mint az uniós átlag (5% vs. 4%) (1. táblázat).

## 1. táblázat: A vállalkozói lét feltételei Magyarországon

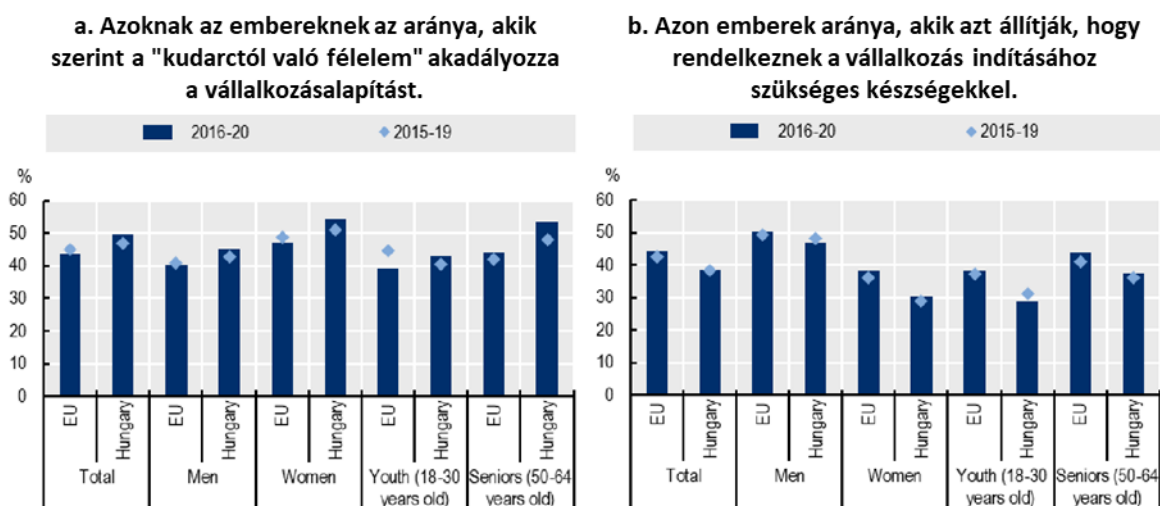
| Év           | Új belépők (%) | Kilépők aránya (%) | TEA arány (%) | Szükségből indult TEA (%) | Növekedés orientált TEA (%) | Önfoglalkoztatás |                           |
|--------------|----------------|--------------------|---------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|---------------------------|
|              |                |                    |               |                           |                             | Aránya (%)       | Foglalkoztatók aránya (%) |
| 2020         | 11 ▼           | 8 ▼                | 8 ●           | 20 ▼                      | 20 ▲                        | 12 ▲             | 35 ▼                      |
| EU átlag (%) | 9 ▼            | 7 ▼                | 6 ▼           | 18 ▼                      | 10 ▼                        | 13 ▼             | 32 ▲                      |

Megjegyzés: ▲ = növekedés, ▼ = csökkenés, ● = stagnálás, TEA = Teljes korai szakaszban lévő vállalkozó (<42 hónap),

Forrás: GEM, 2023

Azonban a vállalkozási tevékenységek mintegy 20%-a szükségből indult, szemben az uniós 18%-kal. A szükségszerűség aránya az idősebbek (48% vs. 23%) és a nők (22% vs. 21%) esetében magasabb volt az uniós átlagnál (OECD, 2023).

Az önfoglalkoztatási ráta az elmúlt években enyhén emelkedett, de az elmúlt évtizedben az uniós átlag alatt maradt (12%, szemben a 2021-es 13%-kal).



## 9. ábra A vállalkozóvá válás akadályai, 2016-20

Forrás: GEM, 2023.

Ahogy a 9. ábra mutatja, a potenciális vállalkozók Magyarországon nagyobb valószínűséggel jelzik, hogy a "kudarctól való félelem" a vállalkozásalapítás akadálya, mint az EU átlagában (50% vs. 44%). A kudarcotól való félelem különösen a nők (54%) és az idősebbek (54%) körében jelent gátat, akik nagyobb valószínűséggel számolnak be erről az akadályról, mint az uniós átlag (45%, illetve 44%). A potenciális vállalkozók az uniós átlagnál nagyobb valószínűséggel számolnak be arról is, hogy nem rendelkeznek a vállalkozás létrehozásához

szükséges vállalkozói készségekkel és ismeretekkel (38% vs. 44%), különösen a nők (30% vs. 38%) és a fiatalok (29% vs. 38%) körében.

A szabályozási környezet javítására és egyszerűsítésére tett kísérletek ellenére a szabályozási környezet továbbra is instabil, mivel a szabályozások gyakran kiszámíthatatlanul és ad hoc módon változnak, hiányzik az érdekelt felek bevonásának átlátható kerete, és nem teszik közzé a szabályozási hatásvizsgálatokat (GEM, 2023). Ami igazán azért aggasztó, mert az elmúlt két évtized során a kis- és középvállalkozásokat (KKV-k) érintő szabályozói környezet instabilitása jelentősen növelte a vállalkozások alkalmazkodási költségeit és folyamatos bizonytalanságban tartotta őket (KÁLLAY, 2012).

Ezzel együtt a vállalkozás indítása, mint karrier lehetőség főként a fiatalabb generációk között továbbra is népszerű, ahol a válaszadók 70,5%-a gondolja így. Ez a tendencia az idősebb generációknál is észlelhető, bár csökkenő arányban (62,4% és 58,2%) még mindig jelentős. Az összes korcsoportban hasonlóan magas százalékban tartják magas presztízsunek a vállalkozói életmódot. Hasonlóan magas arányban vannak jelen mindhárom korcsoportban, akik magas státuszt párosítanak a vállalkozói léthez (CSÁKNÉ FILEP et al., 2022).

A fejezetet összefoglalva világosan látszik, hogy a kis- és közepes vállalkozások léte és jelentősége mind hazánk és mind az Európai Unió számára rendkívül fontos, hiszen bár nem ők állítják elő a legnagyobb értéket és nem ők hajtják végre a legnagyobb beruházásokat, a foglalkoztatásban betöltött szerepük megkérdőjelezhetetlen. Ezzel együtt hazánkban kkv-k mortalitása még tovább erősödött, amelyet persze a közelmúltban lezajlott gazdasági eseményeknek és jogszabály változások tovább erősítettek, de a fenti kutatások adatai szerint ezek mögött igen erősen megjelenik az instabil vállalkozói környezet és versenyképesség hiánya, amelyet a rugalmasság elvesztésére és a vezetői képességek hiányára is visszavezetnek. Természetesen ezen indokok a vállalkozás növekedéséből adódó okokra is visszavezethető, melyet a szervezeti életciklus modellek kiválóan reprezentálnak.

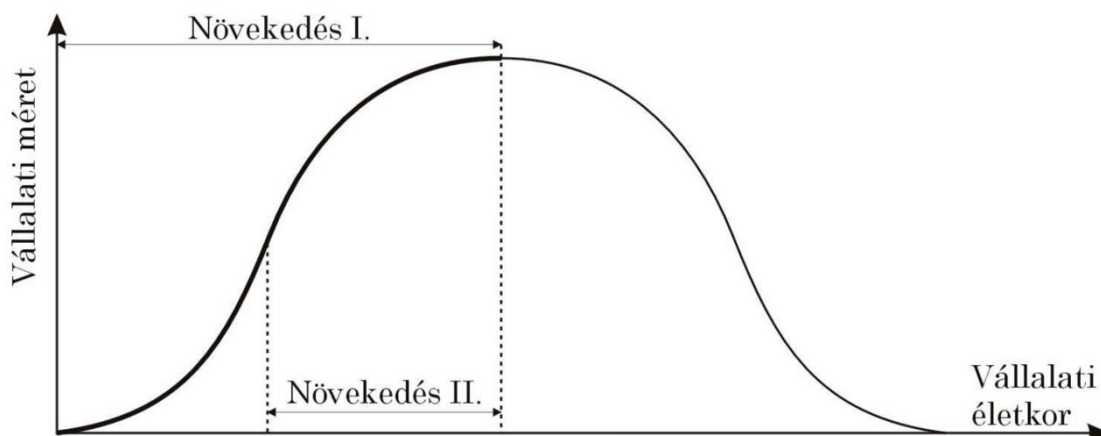
### **2.3. Nemzetközi és a hazai szervezeti életciklus-modellek koncepciója**

A szervezeti életciklusmodell koncepciója a szervezeti fejlődés következetes és előre látható mintázatát mutatja be, amelyet különböző szakaszok jellemeznek (HATANE et al., 2019). Ezek a szakaszok strukturált megközelítést nyújtanak a szervezetek fejlődésének megértéséhez (MITSAKIS, 2014). Amennyiben a vállalkozások fejlődési útja követhetővé válik, lehetséges lesz az, hogy az egyes egységesített növekedési ciklusokra jellemző változó jellegzetességeket rendeljünk, amelyek önmagukban is egy egységes rendszer részeit képezik. Így azonos életpálya ciklusban található, de egyedi módon működő vállalkozásokat lehet összehasonlítani,

ami a növekedési életciklus modellt, mint elemző eszközt, egy sokkal összetettebb kutatási alapként határozza meg (HORVÁTH, 2017). Más a szervezeti életciklusokkal foglalkozó szakirodalom megkérdőjelezi a lineáris szakaszolás szemléletet, és azt javasolja, hogy a stratégiafejlesztés a stratégiai gondolkodás ciklusának különböző szakaszaihoz kellene igazodjon (DUFOUR et al., 2018).

Ezzel együtt az életciklus-modellek legnagyobb része szerint a vállalkozások létrejöttének kezdeti gondolatától kezdve azon keresztül vezet, hogy milyen életszakaszokat járhat be a vállalat egészen a megszűnésig. "Ahogyan létezik termék- és iparági életgörbe, amely ábrázolja az életciklus alakulását az idő múlásával, hasonlóan készíthető ábrázolás a vállalatok életútjáról is." (ZSUPANEKNÉ, 2007). A termék- (vagy iparági) életgörbe az eladások növekedését ábrázolja az idő függvényében (KOTTLER, 2002). A modellben a termék-eladások volumenét gyakran fázisokra bontják, lehetővé téve ezzel a termékek életciklusának négy szakaszáról való beszédet: 1. bevezetés, 2. növekedés, 3. érettség és 4. hanyatlás (CHIKÁN, 2007).

Az életciklus-modellekben kétféle növekedési értelmezéssel találkozhatunk (10. ábra). Az egyik megközelítés szerint a vállalati növekedés szakasza megegyezik a vállalati életciklus teljes pozitív meredekségű ívével, míg a másik értelmezés szerint ez a fázis csak részlegesen illeszkedik az életciklus pozitív meredekségű szakaszához (ZSUPANEKNÉ, 2007).



**10. ábra A vállalati életciklus-görbe és a növekedés szakaszának értelmezése**

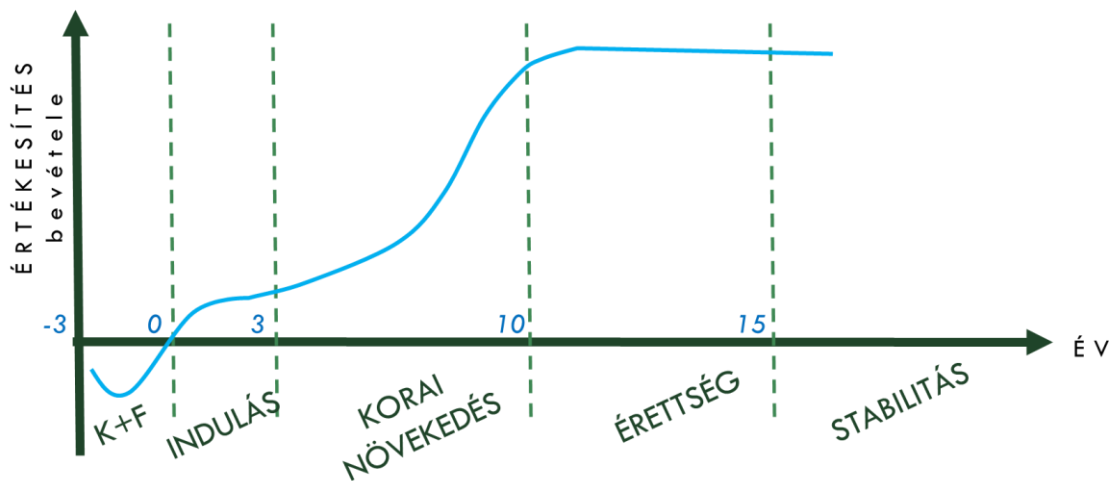
*Forrás: ZSUPANEKNÉ, 2007.*

A fenti ábrázolást hívjuk a vállalat életútjának, amit a legtöbb ismert modell tovább bont két fő részre: a növekedés és a hanyatlás szakaszaira. Ezeknek a szakaszoknak a teoretikus és gyakorlati vizsgálata már régóta folyik, és az eredmények alapján a kutatók ezeket a szakaszokat két külön tudományterületként kezelik az életpálya menedzsmenten belül. A

növekedési szakasz menedzsmentje a vállalatok pozitív fejlődési lépéseit elemzi, míg a hanyatlási szakasz a vállalatok negatív irányú fejlődésével, azaz leépülésükkel és kihalásukkal foglalkozik részletesebben. Fontos megjegyezni, hogy néhány modell, mint például az Adizes modell, kifejezetten a vállalatok teljes életútját veszi alapul, míg mások, mint a Greiner modell, csak a növekedési szakaszokra összpontosítanak (HORVÁTH – PAPP, 2015).

A vállalkozások fejlődése egyedi belső és külső jellemzőik alapján változóan alakulhat ki. Számos tanulmány, többek között ZSUPANEKNÉ (2007) munkái is alátámasztják, hogy a vállalatok többsége meghatározható életciklus-szakaszokon megy keresztül. A kihívás abban rejlik, hogy a szakértők eltérő nézeteket vallanak ezeknek a szakaszoknak a határaitól, ezért jelenleg nem áll rendelkezésre egyetemesen elfogadott modellrendszer, amely lehetővé tenné az összes vállalatra azonos feltételek melletti következtetések levonását. Bár az egyes modelleket külön-külön széles körben használják, a tapasztalatok azt mutatják, hogy a gyakorlati elemzések során célszerű több modellt is értékelni egy adott vállalaton, hogy a lehető legátfogóbb képet kapjuk a vállalat fejlesztési lehetőségeiről. A modellek közötti metodológiai hasonlóságoknak köszönhetően a több modell együttes alkalmazása nagyobb pontosságot eredményezhet (HORVÁTH, 2017).

A vállalati életpályamodellek alapjait Timmons alapozta meg (11. ábra), öt fő szakaszra osztva a vállalati növekedési életciklust, bár modelljében a hanyatlás szakaszait nem részletezte.



**11. ábra Timmons modellje**

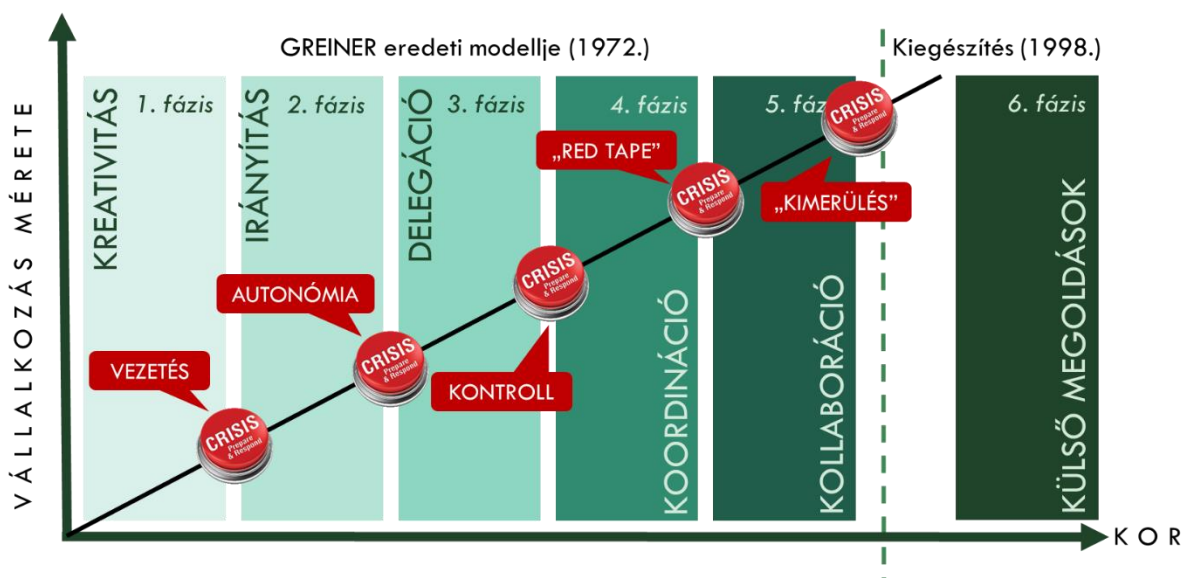
*Forrás: VECSENYI, 2003; TURZAI-HORÁNYI 2020 alapján saját összeállítás*

A modell szerint a vállalatok életciklusának kezdő szakasza a kutatási és fejlesztési szakasz, amely a vállalkozás hivatalos megnyitása előtti 1–3 éves időszakot öleli fel. Ezt az alapítási

szakasz követi, amely a kezdettől számított első 1–3 évre terjed ki. A következő szakasz a korai növekedés, ami a vállalat 4. évétől a 10. évéig tart. A vállalati életút negyedik szakasza az érettségi szakasz, amely a 11–15. éves periódust foglalja magában (KATITS et al., 2018). A gyors növekedésű vállalatokat elemezve a termékélet-görbe növekedési szakaszát bontotta további öt fejlesztési fázisra. Minden egyes fázishoz időtartamokat is hozzárendelt, ám ezeknek a magyarországi relevanciáját még nem igazolták, csak becült értékeként kezelik (VECSENYI, 2003, TURZAI-HORÁNYI, 2020).

A vállalkozóvá válás folyamatában Timmons-modellje egy jól ismert keretrendszer, amely hangsúlyozza a vállalkozó kritikus szerepét az üzleti vállalkozás sikerében (GHEE, 2018). Ez a modell kiemeli, hogy az üzleti siker kulcsa a vállalkozóban és annak képességében rejlik, hogy hatékonyan felismerje és kihasználja a lehetőségeket (SHEN et al., 2020).

Ezt követően Hirsch és Michael tovább tagolták Timmons modelljének első kutatás-fejlesztési szakaszát, melyet további öt szakaszra bontottak: az „ötlet fázisa”, a „termékelképzelés” illetve a „termékfejlesztési” fázis, majd a „próbagyártás” és végül az „előzetes piaci kipróbálás” fázisát határozták meg (ZSUPANEKNÉ, 2011).



**12. ábra Greiner kiegészített modellje**

*Forrás: GÁBRIEL ÉS MISKOLCZI, (2012) alapján sajátösszeállítás*

A szervezeti növekedés modellje, vagy Greiner modellje, amely az evolúciós és revolúciós szakaszok váltakozását veszi alapul, szintén elterjedt (12. ábra). Jelentős különbsége abban rejlik, hogy az életszakaszok hasonlóságai helyett az evolúciós növekedésre és a forradalmi krízispontokra összpontosít (LAWTON – MACAULAY, 2017). A modell felvázolja a

különböző fázisokat és az egyes fázisoknak megfelelő vezetői intézkedéseket, segítve a szervezeti fejlődés és a lehetséges kihívások megértését (MACHIN, 2019). Az OLC-modell hangsúlyozza, hogy minden egyes fázisra hatással van az előző fázis, lehetővé téve a vezetés számára, hogy előre lássa és felkészüljön a közelgő fejlődési válságokra (GREINER, 1997). Az eredeti modell utolsó fázisa az együttműködés, amelynek végén felmerülő krízist Greiner nem tudta azonosítani. 1998-ban azonban, korábbi kutatások alapján, bővítette a modellt egy hatodik fázissal, amely az ötödik, kimerülési válság megoldását követően jön (ZSUPANEKNÉ 2008).

Az áttörést Ichak Adizes hozta meg, aki ellentétben a korábbi modellekkel, a vállalkozások teljes életgörbéjét, beleértve a növekedési mellett hanyatlási ciklusokat is megalkotta. Még ma is ez a modell nyújthatja a legtöbb konkrét támogatást a vállalatok életútjának elemzésében, számos vélemény szerint azért, mert a vállalatok fejlődési lépéseit az emberi életút jelentős állomásaihoz hasonlítja, ezzel is valamelyest személyesítve a vállalatokat (HORVÁTH, 2017).



13. ábra Adizes életciklusa

Forrás: ADIZES (1992, 2004a) alapján saját összeállítás

Adizes tíz fejlődési szakaszból álló modellt javasolt, amelyet az egyik legösszetettebb modellnek tartanak ezen a területen (AMIN et al. 2021). Ez a modell megmagyarázza, hogyan fejlődnek és változnak a szervezetek az idő múlásával, ami hatással van a viselkedésükre és a teljesítményükre (CAN, 2020). Az Adizes modell az eredeti verzió bemutatása után évtizedekkel később módosult (ADIZES, 2004a). A 13. ábrán látható modellben a korábban Mégállapodottságként („Stable”) ismert szakasz új neve „The Fall”, azaz „Ősz” lett, ami

hatékonyabban tükrözi a szakasz kedvezőtlen változásait és a hanyatlás kezdetét, míg a „Korai bürokrácia” szakasz új megnevezése „Recrimination”, vagyis „Vádaskodás” lett.

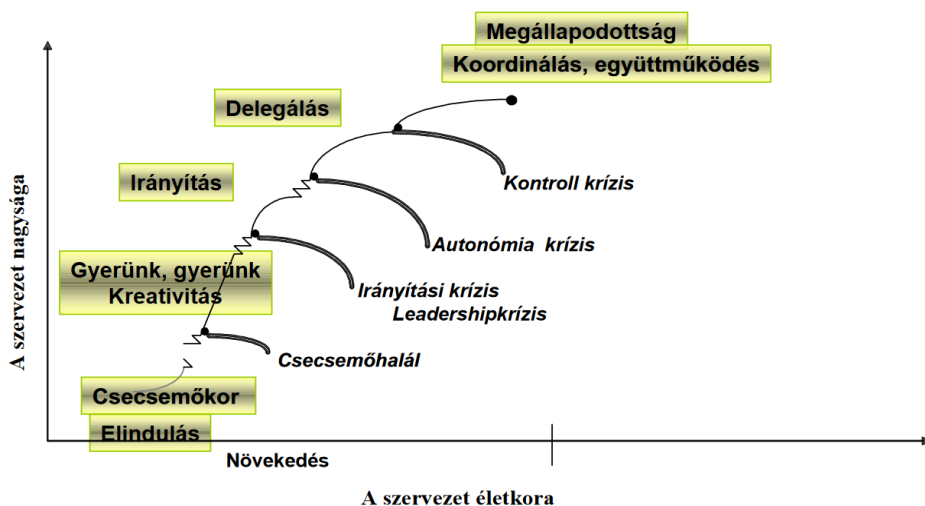
Az Adizes által létrehozott modell (13. ábra), a legbonyolultabb, amely a legaprólékosabban ábrázolja a különböző szakaszokat, beleértve a növekedés és a hanyatlás periódusait is. Adizes kiemelte és elemezte az egyes fázisok kritikus pontjait és azok okait, de ellentétben Greinerrel, kizárólag a belső faktorokra koncentrált, a külső környezeti hatásokat mellőzve (SALAMONNÉ, 2006). A két kutató közti egy másik eltérés abban rejlik, hogy míg Greiner a vállalat életútját a szervezet életkora és mérete alapján határozta meg, Adizes szerint a kulcsfontosságú tényezők a rugalmasság és az irányíthatóság, amelyek mentén a fázisok felváltják egymást (TURZAI-HORÁNYI, 2020). A modell hangsúlyozza a rugalmasság fontosságát, és kiemeli, hogy a szervezeti hanyatlás gyakran a rugalmasság csökkenéséből és a bürokrácia túlhangsúlyozásából ered (ANGELES et al., 2022). Fiatalon a szervezetek rugalmasak, de kevésbé irányíthatóak, idősebb korokban pedig bár irányíthatóbbá válnak, rugalmasságuk csökken. Greiner modellje - ellentétben Adizes-szel - nem csak a belső, hanem a külső környezeti tényezőket is figyelembe veszi a vállalkozások életútjának elemzésekor (SALAMONNÉ, 2006), mégis a gyakorlati alkalmazás során az életszakaszok azonosítása kevésbé könnyű. A modell gyakorlati alkalmazhatóságának egyik fő problémája és hiányossága, hogy az egyes fázisok bemutatása nem elég részletes (TURZAI-HORÁNYI, 2020). GÖBLÖS ÉS GÖMÖRI (2004) tanulmányukban azt hangsúlyozták, hogy a modell képes segíteni a vállalati belső reakciók megértésében, ezáltal növelve a vállalatvezetés tudatosságát. A menedzsment így hatékonyabban értékeli a vállalat pozícióját, fejlettségi szintjét a versenytársakkal összehasonlítva, valamint az életkorhoz kapcsolódó különféle kihívásokat. Adizes modelljét számos tanulmányban felhasználták a szervezeti fejlődés megértéséhez. BULL ÉS MUNKATÁRSAI (2008) például az Adizes által javasolt keretrendszert használták annak vizsgálatára, hogyan fejlődnek a kis- és középvállalkozások, míg BAHRAMI ÉS MUNKATÁRSAI (2016) az intellektuális tőke jelentőségét vizsgálták a vállalatok Adizes által meghatározott életszakaszaiban, mint kulcsfontosságú vállalati erőforrást és annak fontosságát. Emellett jelentőségét hangsúlyozták, mivel strukturált megközelítése miatt, minden egyes szakasz különálló és hozzájárul a szervezet általános fejlődéséhez (PRIMC – ČATER, 2015).

Magyarországon JÁVOR (1993) és SZERB (2000) munkái a vállalkozások alapítása előtti időszakokat is bevonják az életpályagörbe vizsgálatába. Míg Jávor 12 szakaszra osztott modellje kiemelkedik a differenciáltságával és sokszínűségével, Szerb a vállalat életútját összességében 6 szakaszból álló három egységre bontotta. Az első kettőt szakaszt összefoglalva

bevezető szakasznak, míg a harmadik ötödikig tartó részt növekedési szakasznak nevezte. A szakaszok a következőképpen alakulnak:

- A vállalat alapítása, az első év, „**kezdés**”
- A vállalkozás elindítása, a harmadik évig tart, „**beindítás**”
- A „**kezdeti növekedési**” szakaszban a vállalatot a kereslet, az árbevétel és a profit növekedése jellemzi,
- Az „**expenzió**” szakaszában a piaci verseny fokozódik, ami szükségessé teszi a marketingstratégia és a finanszírozás újragondolását,
- Az „**érettségi**” szakasz, amely után a vállalat előtt két út áll: „**innováció vagy hanyatlás**”.

SZERB (2000) szerint ezekben a szakaszokban bármikor megtörténhet a további fejlődés, a visszaesés vagy akár a stabilizálódás is. A hazai szakirodalom megalapozói közül, kutatásom szempontjából Salamonné modellje különösen fontos, mert egyrészt hibrid életpályaciklusokat hoz létre az Adizes és Greiner modellekből, másrészt empirikus adatokra támaszkodva kifejezetten a kkv-k sajátosságait figyelembe véve alkotta meg, így gyakorlati segítséget nyújtva a vállalatok életpálya analíziséhez. A SALAMONNÉ (2006) tanulmányának célja az volt, hogy megvizsgálja, a magyar kis- és középvállalkozások életpályája megtalálható-e a nyugati piacgazdaságok vállalatainál megfigyelt életciklusokban. A kutatás során 300 kis- és középvállalkozást vizsgált, amelyek a rendszerváltáskor, azaz 1989 és 1994 között jöttek létre, többségük 1991 és 1992 folyamán indította el működését.

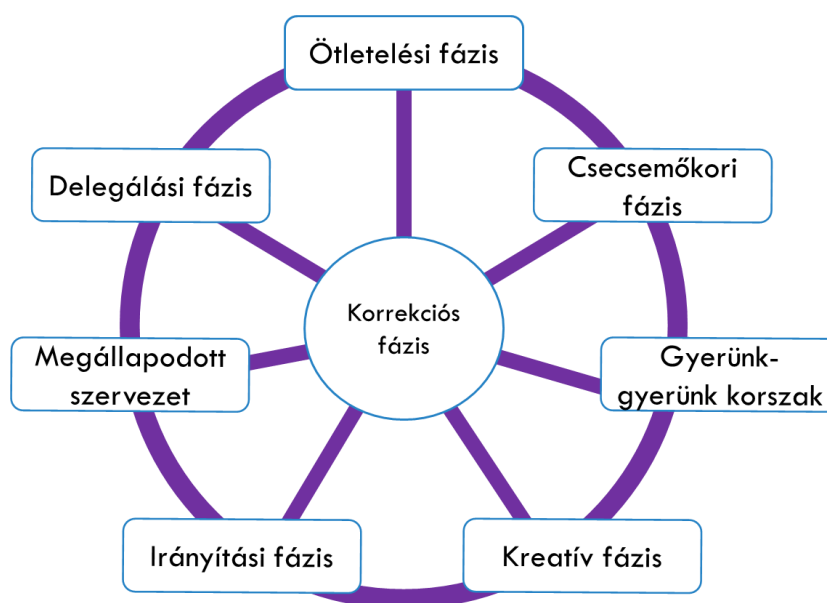


14. ábra Salamonné szintetizált KKV irányítási modellje

Forrás: SALAMONNÉ, 2008

A kutatás legfontosabb megállapítása, hogy a részt vevő vállalatok egyike sem követte végig az elején bemutatott elméleti életutat. Néhány cég egy adott szakasznál rekedt meg, míg mások szakaszokat ugrottak át. A tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy a magyar kkv-k életútja, hasonlóan a külföldihez, leginkább egy S-alakú vonallal írható le, válságpontokkal szegélyezve, amelyek összhangban vannak az Adizes által azonosított válságpontokkal. Vannak specifikus jellemzők, amelyek a nyugati modellektől eltérően, magyar sajátosságokat reprezentálnak, így a modell ennek megfelelő szakaszokat különít el (14. ábra): kezdő szakasz, ellenőrizetlen növekedés, formalizált keretek közötti növekedés, stabilizáció – együttműködés (HORVÁTH – PAPP, 2015). A kutatások során az egyes modellek tanulmányozása felvetett néhány egyező és néhány ellentmondó nézetet a kutatók saját megközelítései alapján. A legfontosabb eltérések az életciklus-szakaszok közötti átmenetek megközelítésében, valamint az életpályák időbeli kontinuitásában jelentkeztek. Egyes kutatók úgy vélik, hogy az életpálya szakaszainak egy meghatározott sorrendben kell egymást követniük, tehát nem lehetséges egy szakaszt átugorva egy másikra lépni. Más vélemények szerint viszont lehetséges bizonyos szakaszok átugrása, ami növelheti a modellek alkalmazkodóképességét (HORVÁTH, 2017).

SALAMONNÉ (2011) például kutatásában arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozások fejlődésében akár egyes életszakaszok el is maradhatnak. Nyugati piacgazdaságokban ez gyakran felvásárlások eredményeképpen történik, míg Magyarországon ezt gyakran a vezetői tapasztalat hiányának tulajdonította, ami következtében a kreativitás hiányozhat a vállalati életútból.



**15. ábra Horváth-féle malomkerék modell**

*Forrás: Horváth, 2017*

A tapasztalat mellett, ahogy a szervezetek előre haladnak a vezetői tudás is egyre fontosabbá válik, az életcikluson keresztül, a döntéshozatal pedig különösen a túlélési szakaszban válik létfontosságúvá (ALBUQUERQUE et al., 2016).

Az utóbbi évek legjelentősebb hazai szervezeti életciklus modelljeinek feltárásakor nem szabad figyelmen kívül hagyni HORVÁTH (2017) „malomkerék” életciklus modelljét, amivel korábbi modellek rugalmatlanságát igyekezett feloldani. A modell kialakításakor egy folyamatorientált megközelítést alkalmazott, a „hagyományos” vertikális struktúra helyett, mivel a függőleges elrendezésű modellek rugalmatlansága és a gyakorlati alkalmazásukhoz szükséges szűk szűrők korlátokat szabnak. Ehelyett olyan megközelítést alkalmazott, amelyben a modell képes alkalmazkodni a vállalat életútjának változásaihoz. Ebből a szemléletből született meg a 15. ábrán látható folyamatorientált malomkerék modell, amely széleskörű rugalmasságot biztosít a vállalati életút különböző aspektusainak bemutatásában. Ennek a modellnek a lényege a szakaszok sorrendjének rugalmasabb kezelése, a „visszafiataltítás”, az egyes szakaszok elhagyásának lehetősége, valamint a krízisek és az ismétlődő életszakaszok bemutatása. A modellben a malomkerék küllői hét különböző életszakaszt reprezentálnak (Ötletelési, Csecsemőkori fázisok, Gyerünk-gyerünk korszak, Kreatív fázis, Irányítási fázis, Megállapodott szervezet és a Delegálási fázis), a nyolcadik szakasz, a Korrekció, pedig a kerék tengelyében helyezkedik el, lehetővé téve a szakaszok közötti szabad mozgást. A Korrekció szakasza a különböző életszakaszok közötti átmeneti időszakok kezelésére szolgál (TURZAI-HORÁNYI – DUNAY, 2017).

„Ez a modell igazából a Salamonné-féle modell „kétpetjű ikertestvére” lehetne, ugyanis két beiktatott szakasz kivételével ugyanazon életpályaciklus elemekből áll, csak sajátos elrendezésben.” (HORVÁTH, 2017: 91p)

Az elméleti megközelítések gyakorlati tapasztalatokkal és kutatásokkal való megerősítése lehetővé teszi a vállalatok rövid távú jövőképeinek tervezését a modellek segítségével. Ezáltal előrejelezhetővé válnak a válságidőszakok és azok várható menete, így a ciklusok kritikus pontjainál nem szükséges azonnali beavatkozás, hanem előzetesen kidolgozhatók alternatív stratégiák, mivel még a végleges döntés előtt van lehetőség szimulációkra. Amennyiben a kimenetel nem kielégítő, a paraméterek módosíthatóak, és további tesztek segítségével megtalálható a legoptimálisabb megoldás.

A fentiekben bemutatott eredmények arra ösztönzik az életciklus-elemzéssel foglalkozó kutatókat, hogy megvizsgálják, milyen szempontok alapján lehet a vállalkozásokat az egyes életszakaszokhoz rendelni, és hogyan segíthetik az életútelemezési technikák a vállalatvezetőket a menedzsment, az irányítás vagy akár a jövőbeli stratégiai célok meghatározásában (TURZAI-

HORÁNYI, 2020). Szintén a modellek mellett szól, azok közötti kompatibilitás, mivel a különféle megközelítések alkalmazásával többoldalú tesztelés után egyszerűbbé válik a legmegfelelőbb folytatási stratégia kiválasztása, a különböző eredmények összehasonlításának köszönhetően (HORVÁTH, 2017.)

## 2. táblázat Szervezeti életpályamodellek növekedési fázisai

|                             | Növekedési életpálya fázisok |             |                 |                 |                         |           |
|-----------------------------|------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------|
|                             | 1. fázis                     | 2. fázis    |                 | 3. fázis        | 4. fázis                |           |
| <b>Timmons (1990)</b>       | K+F fázisa                   | Indulás     |                 | Korai növekedés | Érettség                |           |
|                             | -3-0 év                      | 0-3 év      |                 | 4-10 év         | 10-15 év                |           |
| <b>Greiner (1998)</b>       | -                            | Kreativitás |                 | Irányítás       | Delegálás   Koordinálás |           |
| <b>Salamonné (2006)</b>     | -                            | Elindulás   | Kreativitás     | Irányítás       | Delegálás               |           |
| <b>Horváth (2017)</b>       | Ötletelés                    | Csecsemőkor | Gyerünk-gyerünk | Kreativitás     | Irányítás               | Delegálás |
| <b>Adizes (1992, 2004)</b>  | Udvarlás                     | Csecsemőkor | Gyerünk-gyerünk | Serdülőkor      | Felnőttkor              |           |
| <b>PAEI-szerepek (1992)</b> | paEi                         | Paei        | PaEi            | pAEI            | PAEI                    |           |

*Forrás: Timmons (1990), Adizes (2004a; 2004b), Farkas (2005), Salamonné (2006) Horváth, 2017 alapján saját szerkesztés*

Ezt mutatja az összefoglaló 2. táblázat melyben a leggyakoribb szervezeti életciklus modellek szakaszai kerülnek bemutatásra. A táblázat során kutatásom szempontjából legrelevánsabb szakaszok, az induló vállalkozások jellemző állomásait mutatom be.

A szakirodalom alapján is elmondható, hogy az egyik legfejlettebb és legszélesebb körben használt szervezeti életpálya modell, Adizes modellje. A legtöbb életpályamodell csak a vállalatok fejlődési szakaszaival foglalkozik, de az ő modelljében a vállalati életciklusok a vállalat megalakulása előtti időszaktól a vállalat haláláig követhetők nyomon (HORVÁTH, 2017).

### 2.4. Adizes PAEI keretrendszere

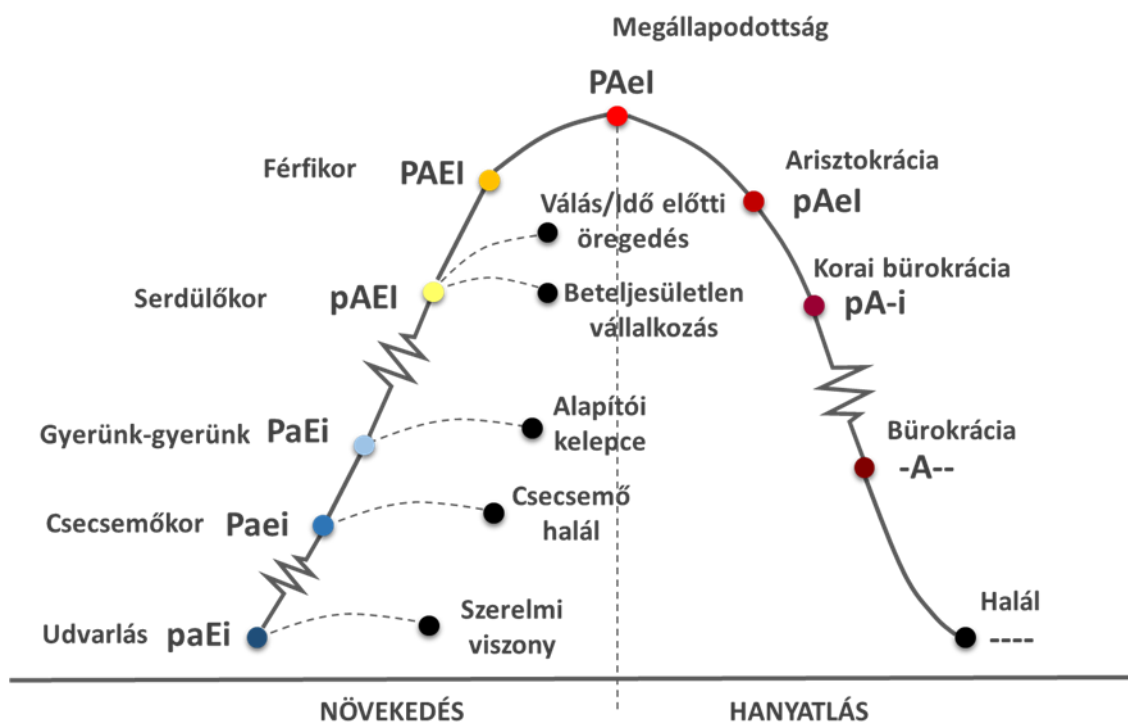
Ahogy a fenti fejezetből jól látható, a szervezeti életciklus modellek közül, amelyeket (QUINN – CAMERON. 1983) ismertettek, Adizes modellje tartalmazta a legtöbb szervezeti jellemzőt. Adizes modellje tíz fázisban írható le, és minden egyes fázisnak egyedi PAEI-igényei vannak. A szintén ADIZES (1992) által kidolgozott PAEI egy mozaikszó, mely különböző menedzsment szerepeket képvisel:

- Termelés (P): minőségi termelés - a vevő igényeinek kielégítése.
- Adminisztráció (A): a folyamatok, eljárások és rendszerek helyes működésére összpontosítva.

- Vállalkozó (E): sikeresen alkalmazkodik a változásokhoz, az innovációhoz, a kockázathoz, az új elképzelésekhez.
- Integrálni (I): hosszú távon hatékony szervezet, amely egy jó csapatra épül.

A keretrendszer azt mutatja be, hogy a szervezet „egyedfejlődése” az úgynevezett termelési (P), vállalkozói (E), adminisztrációs (A) és integrációs (I) szerepek változásainak eredményeként következik be. Ez alapján egy szervezet a vállalkozói szerep (E) hangsúlyozásával kezdi tevékenységét, majd ezt követően nagyobb jelentőséget tulajdonít a (P) szerepnek. Ezután az életciklus serdülőkorú szakaszához közeledve a szervezet nagyobb jelentőséget tulajdonít az adminisztráció (A) és az integráció (I) szerepének. A szervezet stabilitására, adminisztrációjára és szabályaira való szükségtelen hangsúly a szervezet halálát eredményezi. (ADIZES 2004b). A 16. ábra a tíz fázist és a hozzájuk kapcsolódó igényeket szemlélteti.

Emellett Adizes keretrendszerét különböző kontextusokban is alkalmazták, például a kockázati tőkebefektetések szakaszainak elemzésére és az emberi erőforrásgazdálkodás stratégiákhoz iránymutatásra (VERMA – KUMAR, 2021).



**16. ábra Adizes-féle életciklus modell és a menedzsment szerepek (PAEI)**

*Forrás: Adizes (2004) alapján saját összeállítás, 2022*

Az Adizes-féle PAEI keretrendszer fontos szerepet játszik a szervezeti fejlődés és a vezetési stílusok dinamikájának megértésében. Strukturált megközelítést kínál a vezetői hatékonyság értékeléséhez és javításához, különösen összetett és fejlődő környezetben (SMITH et al., 2005).

Adizes modellje hangsúlyozza, hogy a vállalat vezetőinek képesnek kell lenniük felismerni a különbséget a szervezet adott életciklus-fázisának hagyományos problémái és azok között a nem hagyományos és káros problémák között, amelyek válsághoz vagy a vállalat teljes bukásához vezethetnek. Véleménye szerint a menedzsment alapvető szerepe a családi vállalkozás, vállalat stb. esetében négy funkcióval határozható meg. Ha egy vállalkozás ki tudja alakítani ezeket az ún. PAEI szerepeket, akkor sikeres lesz, ami rövid és hosszú távú eredményességet és hatékonyságot jelent (HORÁNYI – TATÁR, 2016). A különböző vezetői személyiségek és szerepek felismerésével a szervezetek javíthatják döntéshozatali folyamataikat és általános teljesítményüket (MARÍA – SHNEOR, 2010). Adizes kiemeli, hogy a sikeres szervezeteknek szükségük van a munkatársak kölcsönös tiszteletére, hogy egyensúlyt teremtsenek a rugalmasság és az ellenőrzés között, kiemelve az együttműködés és a harmónia jelentőségét a döntéshozatali folyamatokban (CARRASCO et al., 2016).

Ez a keretrendszer, bár alapvetően a szervezeti és vezetői viselkedés hatékony megértését és kezelését segíti (SHIVA – TOOZANDEHJANI, 2016), széles körben használják különböző kontextusokban, például a szervezeti jellemzők tanulmányozására az életciklus különböző szakaszaiban, a kisvállalkozások irányítására, a vezetési gyakorlatok értékelésére, valamint a viselkedés és a modalitás közötti kapcsolat megértésére (KY3БМИН et al., 2021). A PAEI-keretrendszer fontos szerepet játszik abban, hogy strukturált megközelítést nyújtson a szervezeti változások és a szervezeti fejlődés irányításához (SHETACH, 2010). Ez utóbbi állítást MOWLANAPOUR és munkatársai (2020) rendszerszintű dinamikai módszer segítségével modellezték és a modell első három szakaszára nézve igazolták. Ez a modell szisztematikus módot kínál a vezetés kihívásainak elemzésére és kezelésére, átfogó képet nyújt a szervezeti sikerhez szükséges szerepekről és funkciókról (TAM – GRAY, 2016).

## **2.5. A szervezeti életútmodellek gyakorlati alkalmazhatósága**

A modellek kidolgozói egyetértenek abban, hogy a vállalatok fejlődési iránya előre haladó, azaz az idő mentén előre kell lépniük. Viszont ahogy a fejlődési szakaszok száma csökken, felmerül a kérdés, hogy milyen lehetőségek vannak a "végső szakasz" után. Ez vezetett a "visszafiatalítás" koncepciójának megalkotásához, amely szerint egy vállalat fejlődése nem csak előre, hanem adott esetben hátrafelé is történhet, azaz a vállalatot újra fiatalíthatjuk, többször is megismételve bizonyos szakaszokat (PATÁKI, 2004). Mindezek ellenére általánosan elmondható, hogy a különböző modellek önállóan is alkalmazhatóak a vállalatok értékelésére és hozzájárulhatnak a menedzsment fejlesztéséhez kritikus időszakokban (HORVÁTH – PAPP, 2015). A szervezeti életciklus-modellek a kutatók és a gyakorlati

szakemberek érdeklődését egyaránt felkeltették, és a közelmúltban készült tanulmányok is megvilágítják gyakorlati alkalmazhatóságukat és előnyeiket. Míg a 80-as években a szervezetek kialakítását, fejlődését és viselkedését a szervezeti életciklus-modellek segítségével „kiszámíthatónak” jellemezték (QUINN – CAMERON, 1983), 20 évvel később GRANLUND – TAIPALEENMÄKI (2005) a különböző cégtípusok esetében eltérő alkalmazhatóságot mutattak, a hagyományos modellek az új alapítású gazdasági társaságok kontextusában igen gyenge alkalmazhatóságot mutattak ki. A legújabb kutatások célja azonban, hogy újra megvizsgálják a szervezeti jellemzők konzisztenciáját az életciklus szakaszainak meghatározásában az évek során (AMIR – AUZAIR, 2017). SALAMONNÉ (2011) kutatásában arra jutott, hogy a vállalkozások életútjában egyes szakaszok kimaradhatnak. Ezenkívül megfigyelte, hogy a vállalati életciklusok szakaszai nem különülnek el élesen egymástól, hanem gyakran az egyes szakaszok jellemzői később is megmaradnak.

A szervezeti életciklus-elméletek hasznosnak bizonyultak annak megértésében, hogy a különböző életciklusfázisokban lévő szervezetek hogyan viselkednek eltérően különböző szempontok szerint, például a tőkeszerkezeti döntések és a piacválasztás terén (JIRÁSEK – BÍLEK, 2018). Kiemelték a szervezeti életciklus során az éberség hiánya következményeinek megértésének gyakorlati következményeit, hangsúlyozva az e kérdésekkel foglalkozó stratégiák szükségességét (SANTORA – SARROS, 2008). Továbbá az utódlás szervezeti kontextusának, az utódlásnak a szervezeti életciklushoz viszonyított időzítésének és az irányítási felületeken végrehajtott átadás típusának hatását a projektvezetői fluktuáció és annak a projektteljesítményre gyakorolt hatása szempontjából döntő tényezőként azonosították (PARKER – SKITMORE, 2005). A fentiekből is jól látható, hogy a szervezeti életciklus modellek alkalmazása során a kihívás az, hogy a kutatók eltérő nézeteket vallanak ezeknek a fázisoknak a meghatározásáról, így jelenleg nem áll rendelkezésre egyetemes modellrendszer, amely egyfajta általánosan alkalmazható gyakorlati "Svájci bicska" lenne a vállalatirányítás terén minden vállalat számára (HORVÁTH, 2017).

ILLÉS és munkatársai (2012) kutatásának fő célja az volt, hogy feltárják a különböző életciklus elméletek közötti különbségeket, és olyan használható eszközt fejlesszenek, amely segít a vállalatoknak meghatározni aktuális életút szakaszukat és lehetséges növekedési pályájukat. Ehhez létrehozták a "Kórlapot", amely az Adizes modell szakaszait alapul véve lehetővé teszi, hogy strukturáltan és statisztikailag meghatározzák a vállalatok jelenlegi szakaszát, nem csak szubjektív, hanem objektív adatok alapján is. Az elemzés szerint a vállalatok életciklusának meghatározása nem mindig volt pontos a kórlap segítségével, mivel az egyes fejlődési szakaszok között nem mindig voltak éles határok. Az életciklus stádiumok között átmeneti

időszakok is megfigyelhetők voltak, mivel az előző szakasz egyes jellemzői továbbra is fennmaradtak az új szakaszban. Emiatt a vállalatok helyzetének pontos meghatározása kihívást jelenthetett. HURTA és DUNAY (2013) is Adizes modelljét használta, de az eredményeik felvetik a kérdést, hogy hogyan lehet meghatározni és besorolni a vállalkozásokat az egyes életszakaszokba, valamint hogy milyen segítséget nyújthatnak az életciklus elemzési módszerek a vállalati vezetőknek a vezetés, irányítás és stratégiai célok kialakításában. A legtöbb életútmodell a vállalkozások fejlődési szakaszait vizsgálva elsősorban csak a belső, növekedéssel összefüggő problémákra összpontosít, miközben figyelmen kívül hagyja a külső környezet által gyakorolt hatásokat (TURZAI-HORÁNYI, 2020). A modellek közötti kompatibilitás szintén előny, mivel a különféle megközelítések alkalmazásával többoldalú tesztelés után egyszerűbbé válik a legmegfelelőbb folytatási stratégia kiválasztása, a különböző eredmények összehasonlításának köszönhetően (HORVÁTH, 2017.)

A fejezetben bemutatott szervezeti életciklus modellek valamint a PAEI keretrendszer bár alkalmas bizonyos fokú elemzésekre azonban általában nem önállóan, hanem több modell együttes alkalmazásával. A kutatások szerint a vállalatok életciklusának meghatározása sok tényezőtől függ, ezáltal az egyes fejlődési szakaszok között nem mindig vannak éles határok. További hátrányuk, hogy elsősorban csak a belső, növekedéssel összefüggő problémákra összpontosítanak, miközben figyelmen kívül hagyják a külső környezet hatásait. Ennek megfelelően a kérdés továbbra is fennáll, vajon hogyan lehet meghatározni objektív adatok alapján a szervezet pozícióját a vállalati életciklus modellben, és milyen „segítséget” kaphat egy induló vállalkozás ahhoz, hogy elkerülje a krízispontokat?

## **2.6. A KKV-k szervezeti jellemzőinek és teljesítményének felmérésére leggyakrabban alkalmazott menedzsment keretrendszerek és modellek**

A fentiekből következően jelen fejezetben egy olyan objektív adatokon nyugvó menedzsment keretrendszert kerestem, mely mint egy „mérőrendszer” képes megmutatni a szervezet helyét egy szervezeti életciklus modellben, ezáltal konkrét segítséget nyújtva az induló vállalkozások számára. Ennek megfelelően feltérképeztem a leggyakrabban használt integrált szervezetértékelési rendszereket és módszereket.

Egy szervezet értékelésére számos megközelítés létezik, mely alapvetően valamilyen szervezeti teljesítménynek vagy szervezeti jellemzők összességének vizsgálatát, majd annak összevetését jelenti valamely kimondott vagy kimondatlan elvárásokkal (TAKÁCS, 2015). MARTZ (2013) szerint a szervezeti értékelés egy szervezet struktúrájának, folyamatainak és teljesítményének átfogó értékelése az erősségek, gyengeségek és a fejlesztendő területek azonosítása érdekében.

A szervezeti teljesítmény értékelése a szervezeti értékelések kulcsfontosságú eleme, mivel segít annak megértésében, hogy a szervezet mennyire éri el céljait és mennyire felel meg az érdekelt felek elvárásainak (MARTZ, 2013; CHMIELEWSKA et al., 2022). Bármennyire különbözőek is a szervezetek méretükben, profiljukban, formájukban vagy más jellemzőikben, számos közös ismérvet lehet felsorolni, amelyek miatt általánosan értelmezhető a szervezeti teljesítmény (FÜLÖP, 2020).

A szervezetek működése magában foglalja az emberek és erőforrások integrációját, a célok és eljárások meghatározását, a formális és informális hatáskörök és felelőségek megfogalmazását, a hierarchiák felépítését, valamint a koordinációs mechanizmusok működtetését a más szervezetekkel való kapcsolatok fenntartása, valamint a nagyobb rendszerekbe és a környezetbe való illeszkedés érdekében (JANSEN et al., 2005). Emellett a formális és informális koordinációs mechanizmusok, a kommunikáció megléte döntő szerepet játszanak az információmegosztás megkönnyítésében így befolyásolják a belső- és a szervezetközi koordinációt egyaránt (TAN – CROSS, 2012).

Az induló KKV-k visszafogott pénzügyi- és szervezeti képességeik következtében nem tudnak vállalatirányítási rendszereket (ERP) bevezetni (ALSHAWI et al., 2011), annak ellenére, hogy az ezek a rendszerek létfontosságú szerepet játszanak a szervezeti teljesítményük és versenyképességük javításában (ZENG et al., 2015). Emellett az európai vállalkozásokra „súlyként” nehezedő fenntarthatósági szempontok szintén egyre inkább megkövetelik a szervezeti hatékonyságot, ami elengedhetetlen a túlélésük és versenyképességük szempontjából (SINGH et al., 2015), így a fenntarthatósági menedzsmenteszközök bevezetése és a fenntartható fejlődési célok üzleti stratégiákba való integrálása kulcsfontosságú szintén kulcsfontosságú (JIMÉNEZ et al., 2021). Emellett a Világgazdasági Fórum 2022-ben végzett friss kutatása szerint a Z generáció mindenkinél jobban törődik a fenntarthatósággal (MIKÁ CZÓ – DIÓSSI, 2023) ami a toborzásuk szempontjából meghatározó tényező a vállalkozások számára. Ezek alapján is könnyen belátható, hogy egy vállalkozásnak is igen szerteágazó ismeretekre épülő funkciókat kell működtetniük, amihez nélkülözhetetlen a kötelező érvényű körülmények és tendenciák ismerete. Ezek csoportjába tartozik a szervezet lényegének ismerete, a szervezeti teljesítmény összetevőinek, a környezet viszonyának megértése és ismerete valamint a szervezet és az érdekhordozók (köztük kiemelten a tulajdonosok) viszonyának ismerete (FARKAS et al., 2015).

Akár új vállalkozásról, akár egy gyors növekedésű start-upról van szó, a szervezet megfelelő értékelésre szükség van hiszen, a kis- és középvállalkozások jellemzően a nagyobb szervezetekhez képest korlátozott erőforrásaik és képességeik miatt egyedi kihívásokkal

szembesülnek. A kutatások szerint az olyan tényezők, mint a technológia, a szervezet és a környezet jelentősen befolyásolják a KKV-k teljesítményét (QALATI et al., 2020).

Egy szervezeti értékelése sokkal többet jelent, mint pusztán pénzügyi eredmények és mutatók gyűjteményét, mivel magában foglalja a tudásalapú eszközök használatát, a munkavállalók képességeit, valamint egy szervezet társadalmi megítélését is. Ezek a tényezők jóval nehezebben számszerűsíthetők, azonban a szervezeti teljesítmény meghatározása során fontos ezeket is figyelembe venni (KUCSMA, 2021). Azonban a nem pénzügyi mutatók vizsgálata előnyös lehet a kisebb méretű szervezetek, például a KKV-k számára is a teljes teljesítmény megértése szempontjából (DAJNOKI – FILEP, 2021).

Ennek megfelelően ma már a kkv-k számára is nélkülözhetetlenek az olyan integrált menedzsment eszközök, amelynek segítségével mérhetővé válnak a szervezeti teljesítménymutatói, és egyben hozzájárul folyamatok irányításához (OLIVEIRA et al., 2021). MIKÁCZÓ (2007) szerint, azonban az integrált menedzsment rendszereket bár alkalmazzák a vállalkozások, de ezt nem a vállalat belső igénye, hanem a piac indukálja. A kis- és középvállalkozások számára elérhető irányítási keretrendszerek különféle szempontok alapján csoportosíthatók, amely segít a vállalkozásoknak a legalkalmasabb eszközök és módszerek kiválasztásában. A keretrendszerek egyik lehetséges csoportosítási módja a funkcionális területek szerinti kategorizálás, úgy, mint pénzügyi irányítás, humán erőforrás-menedzsment, operatív irányítás, valamint marketing és értékesítés. Ezek a területek kifejezetten az adott funkcionális területeken tevékenykedő kkv-k speciális igényeire lettek kialakítva (KARADAĞ, 2015).

Léteznek továbbá ipárgspecifikus keretrendszerek is, amelyek különböző ágazatok, mint például a vendéglátás, a gyártás vagy a technológiai ágazat sajátos követelményeit elégítik ki, figyelembe véve az egyes iparágak jellegzetes kihívásait és lehetőségeit (BOURLAKIS et al., 2014).

A menedzsment keretrendszerek osztályozása továbbá történhet a technológiai orientáció alapján is, különbséget téve a modern digitális eszközök, mint az adatelemzés és a mesterséges intelligencia, és a hagyományos módszerek, mint a SWOT-elemzés és a Porter-féle öt tényezős modellje között (KRAFT et al., 2022). A kutatásom szempontjából talán legmeghatározóbb csoportosítás a menedzsment keretrendszerek az üzleti növekedés különböző fázisaihoz is igazítható csoportosítása jelenti. Ennek megfelelően megkülönböztethető, az induló vállalkozásokat, a növekedési szakaszban lévő vállalkozásokat, valamint az érett vállalkozásokat „támogató” módszertanok. Minden egyes fázis specifikus stratégiákat igényel

az operatív hatékonyság növelése, a méretgazdaságosság elérése vagy a folyamatos fejlesztések előmozdítása érdekében (VALMOHAMMADI, 2011).

### ***2.6.1. Stratégiai és teljesítmény fókuszú menedzsment rendszerek és modellek***

#### *2.6.1.1. Balanced Scorecard modell*

Az integrált szervezetértékelési rendszerek között a Balanced Scorecard (BSC) vált a legelterjedtebbé, és ma is ez az egyik leggyakrabban alkalmazott komplex értékelési módszer (FÜLÖP, 2020). A Kaplan és Norton által kidolgozott BSC, olyan stratégiai menedzsment eszköz, amely a szervezet stratégiai célkitűzéseit teljesítménymutatókra fordítja le (SMITH – KIM, 2005), ezáltal átfogó keretet biztosít a szervezetek számára stratégiai terveik kommunikálásához és végrehajtásához, valamint rendszerszintű stratégiai szemléletet nyújt (HLADCHENKO, 2015). A BSC-t széles körben alkalmazzák különböző ágazatokban, többek között az egészségügyben, a közszférában, a felsőoktatásban és az informatikai infrastruktúrában (MEENA – THAKKAR, 2014; PRIMASARI – SETYOHADI, 2018). Segít a szervezeti teljesítmény irányításában, a kezdeményezések összehangolásában az üzleti stratégiákkal és a fenntartható IT-üzleti összehangolás elérésében (PRIMASARI – SETYOHADI, 2018).

Tanulmányok kimutatták, hogy a BSC hatékony a teljesítménymérésben és a stratégiai irányításban, lehetővé téve a stratégia és a teljesítmény értékelését különböző nézőpontokból (KETTUNEN, 2007). Emellett konkrét szervezeti igényekhez igazítható, így alkalmazható akár a szakképzés irányításában, akár egy kutató kórházban (ADINDO, 2017; CATUOGNO et al., 2017). BSC logikája alapján a meghatározott célok mentén egészen az akciótervek- illetve a folyamatok szintjéig szintjéig juthatunk. Ezáltal biztosítható a stratégiai célok és folyamatok kapcsolata, és ezáltal egyértelmű irányt mutat a szervezet érintettjei számára (DARNAI, 2014). Ezen túlmenően a kiemelt szerepet játszik a tulajdonosok és a munkavállalók közötti érdekek összehangolásában (BUDDE, 2007). Jól integrálható más menedzsment gyakorlatokkal, mint például a hoshin kanri, ahol a szervezetek stratégiai illeszkedésének és dinamikus képességeinek fokozása érdekében (WITCHER – CHAU, 2007) alkalmazták, vagy épp az EFQM modellel, ahol a fejlesztés „vörös ösvényét” jelölte ki a szervezetek számára (BERNÁTH, 2007). Holisztikus megközelítése ellenére a Balanced Scorecard modell nem korlátlan, és hatékonysága a szervezeti kontextustól függően változhat (KHOMBA, 2012).

### 2.6.1.2. Célok és kulcsfontosságú eredmények

A Célok és kulcsfontosságú eredmények OKR (Objectives and Key Results) egy olyan célmeghatározási keretrendszer, amely különböző iparágakban, különösen agilis szoftverfejlesztési környezetben egyre népszerűbb. Az OKR-ek konkrét célkitűzésekből állnak, amelyek minőségi célokat írnak le kulcsfontosságú eredményekből, amelyek egy meghatározott időszakra kitűzött mennyiségi célmeghatározásokat vázolnak fel (BERNTZEN et al., 2023). Az olyan vállalatok, mint a Spotify, OKR-eket vezettek be, hogy bevonják az alkalmazottakat a szervezeten belüli közös célok meghatározásába, elősegítve a decentralizált döntéshozatalt és a skálázott autonómiát (SMITE et al., 2023). Kutatások kimutatták, hogy az OKR-ek hozzájárulhatnak a felhatalmazott csapatok közös jövőképek kialakításához, a közös célok felé való összehangoláshoz (ZASA – BUGANZA, 2022).

Emellett vizsgálták a módszer hatékonyságát a szervezeti teljesítménymérési problémák megoldásában. Az OKR-eket bevezető tanulmány célja annak megállapítása volt, hogy ez a keretrendszer hogyan képes megoldani a teljesítménymérési kihívásokat (ROMPHO, 2023). Emellett IRIKEFE, 2021 a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálta a vendéglátóiparban végzett kutatásában, ami igazolta a keretrendszer relevanciáját a szoftverfejlesztési ágazaton túl is.

Az OKR rendszere kiválóan integrálható más teljesítménymenedzsment-rendszerekkel, például mesterséges intelligencia alapú döntéshozatali rendszerekkel, az üzleti célok biztosítása érdekében a vállalatokon belül (GUDIGANTALA et al., 2023). A mutatórendszer autonóm jellege rugalmas alternatívát kínál a hagyományos célmeghatározási megközelítésekkel szemben, fokozva az agilitást és a koordinációt a nagyszabású, elosztott agilis projekteken (WALLS, 2021).

### 2.6.1.3. Teljesítmény piramis

A Lynch és Cross által 1991-ben bevezetett teljesítménypiramis (PMS) egy jól bevált keretrendszer a szervezeteken belüli teljesítmény elemzésére és javítására. Ez a piramis útmutatóként szolgál a vállalati célkitűzések és a működési teljesítménymutatók összehangolásához (TANGEN, 2004). Az első szinten az átfogó vállalati jövőkép meghatározásával kezdődik, és a teljesítménymérés különböző szempontjait integrálja annak érdekében, hogy a szervezeti célok hatékonyan teljesüljenek (GARENGO et al., 2005). A teljesítménypiramis-rendszert különböző kontextusokban alkalmazták, például a kutatási-fejlesztési és innovációs (K+F+I) részlegek teljesítménymérési rendszereinek kialakításakor olyan eszközökkel együtt, mint a Balanced Scorecard, hogy hatékony PMS-eket dolgozzanak

ki (BASSANI et al., 2010). A Teljesítménypiramis emellett a kis- és középvállalkozások termelékenységszámítási eszközeinek fejlesztéséhez is kapcsolódik, hiszen a tényezőtermelékenység méréséből (Measurement of Factor Productivity, MFP) származó fogalmak és a teljesítménypiramis hierarchikus struktúrájának kombinálásával beavatkozásokat javasoltak a kkv-kon belüli termelékenység növelésére (JONES et al., 2023), ami bizonyítja a teljesítménypiramis gyakorlati hasznosságát a valós üzleti környezetben.

#### 2.6.1.4. *Teljesítményprizma*

A Teljesítményprizma egy olyan átfogó keretrendszer, amely új megközelítést kínál a szervezeti teljesítmény mérésére és irányítására. Hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a teljesítménymérés során több nézőpontot, köztük az érdekelt feleket is figyelembe kell venni (NEELY et al., 2001). Ezt a keretrendszert különböző ágazatokban, az üzleti szférában és a felsőoktatásban egyaránt alkalmazták a mérési és jelentéstételi rendszerek átalakítására, ami a teljesítményértékelés javulásához vezetett (HELIA et al., 2021; , NUGRAHANI et al., 2022).

A PP keretrendszer azt javasolja, hogy a teljesítménymérési rendszereket öt különböző, de egymással összefüggő perspektíva köré szervezzék, holisztikus képet nyújtva a teljesítményről (HOUSTON et al., 2018). Az érdekelt felek hozzájárulásának bevonásával és a teljesítmény különböző aspektusainak - például a közgazdaságtan és a marketing - figyelembevételével a teljesítményprizma lehetővé teszi a szervezeti siker átfogóbb értékelését (HELIA et al., 2021). Összességében a teljesítményprizma keretrendszer többdimenziós megközelítést kínál a teljesítményméréshez, lehetővé téve a szervezetek számára, hogy értékes betekintést nyerjenek a működésükbe, és megalapozott döntéseket hozzanak az általános teljesítmény növelése érdekében.

#### 2.6.1.5. *Skandia Navigator*

A Skandia kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-ok) koncepciója a szervezeti teljesítményértékelés és -irányítás alapvető szempontja. A Skandia Navigator, ahogyan azt (SOARES – MAZON, 2016) tárgyalja, harminc mutatót foglal magában, amelyek hét területre vannak kategorizálva, és a vállalaton belüli pénzügyi eredményekre, ügyfelekre, emberi erőforrásokra és folyamatokra összpontosítanak. Ez a keretrendszer hangsúlyozza a KPI-ok stratégiai célokkal és működési tevékenységekkel való összehangolásának fontosságát a teljesítményjavítás érdekében. a döntéshozatali folyamatokkal összefüggésben. TRUKHMANOV ÉS MUNKATÁRSAI (2021) kiemelik a KPI-rendszer jelentőségét a vezetői döntéshozatal támogatására szolgáló átfogó és megbízható információk biztosítása szempontjából, ami hangsúlyozza KPI-ok szerepét a szervezeteken belüli átláthatóság,

elszámoltathatóság és hatékonyság fokozásában. DUFOUR és MUNKATÁRSAI (2020) a Skandia Navigator, mint kutatási eszköz segítségével vizsgálták a tudásmenedzsmentnek a szellemi tőkére gyakorolt hatását. A tanulmány kérdéseket vet fel a Skandia Navigator szerkezeti aspektusairól, különösen a mérőszámok számára és azok relevanciájára összpontosítva a szellemi tőke értékelésében. A KPI-ok integrációját különböző ágazatokban, például az egészségügyben, a projektmenedzsmentben és az ellátási lánc rendszerekben is széles körben alkalmazták illetve tanulmányozták (LLOYD et al., 2016). A Skandia kulcsfontosságú teljesítménymutatók keretrendszere strukturált megközelítést kínál a szervezeti teljesítmény méréséhez és irányításához különböző területeken.

### ***2.6.2. Üzleti modell fókuszú menedzsment koncepciók***

#### *2.6.2.1. Business Modell Canvas*

Amikor az üzleti modell vászon (BMC) fogalmát definiáljuk OSTERWALDER, PIGNEUR ÉS SMITH 2010-ben publikált munkájára szükséges hivatkoznunk. E tanulmány szerint az üzleti modell egy olyan koncepcionális eszköz, amely egy vállalat üzleti logikáját, az értékteremtés folyamatát, az ezt leíró elemeket, valamint ezek közötti összefüggéseket mutatja be. A BMC kilenc kulcsfontosságú elemét nem egyszerűen egymás után sorolja fel, hanem egy „vászonra” helyezi, aminek köszönhetően javul a különböző témakörök közötti kapcsolatok vizuális ábrázolása. Ez elősegíti a felhasználókat új üzleti modellek felvázolásában, megvitatásában, tervezésében és elemzésében (CHING, Y.H. – FAUVEL, 2013). A modell értékes eszköz a kis- és középvállalkozások számára az üzleti modelljük elemzésére és innovációjára, aminek okán széles körben használják a jelenlegi szakirodalomban az üzleti modellek gyakorlati szemszögből történő elemzésére (MÜLLER, 2019). Az olyan kihívásokkal teli időkben, mint a COVID-19, a kkv-k hasznot húzhatnak a BMC megközelítés alkalmazásából az üzleti ellenálló képesség és a túlélés biztosítása érdekében. (FITRIASARI, 2020). Emellett akár stratégiai modellként szolgálhat a szervezetek célkitűzéseinek elérésére vonatkozó ütemterveinek kidolgozásához. (FAKIEH et al., 2022). Tanulmányok rámutattak a BMC végrehajtásának fontosságára a kkv-k számára a folyamatosság és a működés sikerének biztosítása érdekében. (UTARI, 2023). Számos változata létezik, ilyen például a Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) ami a rendszerbe integrálja a környezeti és társadalmi hatásokat, összhangba hozva az eredeti, gazdaságorientált megközelítéssel (JOYCE, 2016), vagy a szolgáltatások logikájára kidolgozott változat, ami Service Logic Business Model Canvas (OJASALO – OJASALO, 2018). Ilyen változat még az értékteremtés tulajdonságainak megértésével és a stratégiai lehetőségek csoportosításával foglalkozó Value Proposition Canvas, amely segít a

vállalkozásoknak hatékonyan megtervezni az értékajánlatukat, annak érdekében, hogy a legjobban rezonáljanak az ügyfelek igényeivel. (STANCU et al., 2020).

#### 2.6.2.2. *Lean management elvek és a Lean start-up*

A piaci verseny, valamint környezet kihívásai számos kkv-t arra készítettek, hogy a versenyképességük növelése érdekében alkalmazzák a lean elveket. (ZHOU, 2012). A kis- és középvállalkozások lean gyakorlatának alkalmazhatóságával kapcsolatos kezdeti kétségek ellenére a tanulmányok kimutatták, hogy a lean gondolkodás jelentősen javíthatja azok működési teljesítményét. (YADAV et al., 2019). Az olyan kihívások, mint a vezetés fejlesztése, a pénzügyi folyamatok és a szervezeti kultúra építése során a kkv-k használhatják a lean eszközöket a versenyképes előnyök megszerzésére és általános teljesítményük javítására. (BELHADI et al., 2016).

Az Eric Ries által bevezetett Lean Startup módszertant is a lean elvek inspirálták, amely során az erőforrás-felhasználás optimalizálására törekszik, miközben elkerüli a veszteséget. (MANSOORI, 2017). A kifejezetten startup vállalkozások építésére fejlesztett módszer az üzleti modellek agilis és iteratív validálási folyamatát javasolja, amelynek középpontjában az új vállalkozások indításához kapcsolódó kockázatok és költségek csökkentése áll. (BORTOLINI et al., 2018; LORTIE et al., 2021). Egy „építés, mérés, tanulás hurkot” foglalmában, ahol a vállalkozók hipotéziseket tesztelnek egy minimálisan életképes termék (MVP) létrehozásával, hogy megfeleljenek a valós vevői igénynek. (TEIXEIRA et al., 2022). Ez a fajta szisztematikus folyamat alapú megközelítés különösen hasznos a bizonytalanságok és kockázatok mérsékléséhez egy startup vállalkozás indításakor. (HARMS et al., 2015). A Lean Startup módszertant több területen is alkalmazzák, beleértve a projektmenedzsmentet, az egészségügyi ellátást és az oktatást, bemutatva sokoldalúságát és hatékonyságát (REIS et al., 2022; SILVA et al., 2013; BILLINGS et al., 2022). Integrálták üzleti fejlesztési projektekbe, felgyorsítva az innovációt és a folyamatos fejlesztési folyamatokat (RANERI et al., 2022). Ezenkívül a módszertant oktatási környezetben is tesztelték az ötletek generálásának, a megoldások fejlesztésének, valamint a diákok körében a digitális és kutatási kompetenciák ápolásának előmozdítására (ÁVALOS et al., 2019; SEPTIANI et al., 2022).

Kritikái rámutattak a részletesebb tesztelési módszerek szükségességére és a minőségi kutatási technikák beépítésére a felhasználói élmény tervezésének javítása érdekében (CARROLL – CASSELMAN, 2019). Ennek ellenére a Lean Startup módszertan továbbra is értékes eszköz a vállalkozók számára, különösen az innováció-orientált vállalkozásokban, mivel strukturált

megközelítést biztosít az új termékek és szolgáltatások fejlesztésére és elindítására. (SILVA et al., 2020).

### ***2.6.3. Projektmenedzsment fókuszú menedzsment koncepciók***

#### *2.6.3.1. Agilis menedzsment*

Az agilis projektmenedzsment egy olyan módszertan, amely elsősorban termékfejlesztési folyamatokban a rugalmasságot és az alkalmazkodóképességet hangsúlyozza a projekt érdekeltjei közötti fokozott együttműködés elősegítésével (ZASA et al., 2021). A hagyományos projektmenedzsment-megközelítésekkel ellentétben, amelyek nagymértékben támaszkodnak az előzetes tervezésre és a szigorú változáskezelésre. Az agilis módszereket úgy tervezték, hogy a projekt teljes életciklusa során befogadják és hatékonyan kezeljék a változásokat (DIKERT et al., 2016). Az agilis gyakorlatokra való áttérés azonban kihívást jelenthet a hierarchikus vezetési stílushoz szokott vezetők számára, mivel az agilis elvek ütközhetnek a hagyományos szervezeti kultúrával és struktúrákkal (DENNING, 2018). Kutatások kimutatták, hogy az agilis menedzsment vonzhatja az újdonságra, a komplexitásra és az intenzív élményekre hajlamos egyéneket, az agilis környezet pedig elősegíti a pszichológiai felhatalmazás érzését a munkavállalók körében (KOCH – SCHERMULY, 2020). Bár az agilis és a lean menedzsment módszereket eredetileg a szoftveripar számára fejlesztették ki, azóta számos ágazatban forradalmasították gyakorlatát (MODRANSKÝ et al., 2020). Sőt, olyan keretrendszereket javasoltak, mint a Scaled Agile Framework (SAFe) az agilis gyakorlatok nagy projektekre és vállalatokra történő skálázására, kiemelve az agilis módszerek alkalmazkodóképességét és skálázhatóságát (PUTTA et al., 2021). A szervezeti kultúrával összefüggésben az olyan tényezők, mint a vezetői ellenőrzés, a csapat együttműködése, a kreativitás, a piacorientáltság és az értékek döntő szerepet játszanak az agilis gyakorlatok szervezeten belüli sikeres elfogadásának befolyásolásában (MKOBA, 2022).

#### *2.6.3.2. Design thinking*

A design thinking vagy tervezői gondolkodás egy olyan módszertan, amely jelentős figyelmet kapott különböző területeken, mivel képes komplex és többértelmű problémák hatékony kezelésére. Az analitikus és az intuitív gondolkodás kombinációját foglalja magában (MICHELI et al., 2018). Ezen túlmenően a tervezési gondolkodást a menedzsmentoktatásban főként változáskezelő eszközként ismerik el, amely a problémamegoldó megközelítéseknek a tervezés központú gondolkodásmód felé való elmozdulását ösztönzi (DUNNE – MARTIN, 2006). Más oldalról a tervezői gondolkodást olyan módszertanként is szorgalmazzák, amely

képes az innováció és a szervezeti változások előmozdítására, amint azt Tim Brown a módszer kidolgozójának munkája is kiemeli, amely szerint a tervezési gondolkodás forradalmasíthatja a szervezeteket és inspirálhatja az innovációt (GONEN, 2019). A tervezési gondolkodás alkalmazása vállalkozói csapatokban hatékonyan bizonyult a komplex, ún. "gonosz" problémák kezelésében, mivel strukturált megközelítést biztosít a problémamegoldáshoz és az igényfelméréshez egyaránt (BENDER-SALAZAR, 2023). Emellett tanulmányok vizsgálták kognitív aspektusait, és stratégiákat javasoltak a változásokkal szembeni passzív ellenállás mérséklésére, amikor új-, innovatív kezdeményezéseket hajtanak végre szervezeteken belül (OSPINA – SÁNCHEZ, 2022).

#### ***2.6.4. Minőség- és folyamatorientált menedzsment rendszerek és modellek***

##### *2.6.4.1. ISO 9001 szabvány*

Számos kutatás kimutatta, hogy az ISO 9001 szabvány bevezetése a kis- és középvállalkozásokban számos előnnyel és fejlesztéssel járhat, amellett lehetővé teszi a vállalkozások számára a hibák csökkentését, a költségek megtakarítását és az általános menedzsment javítását (TARI et al., 2012). Az ISO 9001 hatékony alkalmazásához PSOMAS és MUNKATÁRSÁI (2010) kritikus tényezőket azonosítottak a kkv-szolgáltató cégeknél, hangsúlyozva, ezen tényezők megértésének fontosságát. Az ISO 9001 egyértelműen hozzájárul a szolgáltató cégek teljesítményének javításához, különösen az olyan területeken, mint a nem megfelelések megelőzése, a folyamatos fejlesztés vagy az ügyfél-elégedettség. (PSOMAS et al., 2013).

Ezeken túlmenően az ISO 9001:2015 szabványra való átállás sok kkv számára központi elemmé váltak az olyan kihívásokat, mint például a kockázatértékelés, a kompetencia hiánya, mint a sikeres bevezetés jelentős akadálya. (FONSECA et al., 2019). A szabványt alkalmazók motivációjának megértése kulcsfontosságú a kkv-k számára, amelyek az ISO 9001 tanúsítvány előnyeit kívánják élvezni. (FONSECA – DOMINGUES, 2018). A belső folyamatok hatékonyságának javítása mellett az ISO 9001 alkalmazása a kkv-k számára a külső „nyomások” kezelésére valamint versenyképességük növelésére irányuló stratégiaként is felhasználható (SANCHEZ-LIZARRAGA et al., 2020).

Míg az ISO 9001 tanúsítás előnyökkel járhat, számos területen okozott belső feszültséget, a megnövekedett bürokrácia, a dokumentációs és a végrehajtási költségek emelkedése következtében, különösen a kisebb vállalkozások számára. (RUAMCHAT et al., 2017). A lehetséges hátrányok ellenére a szabvány továbbra is értékes egyrészt, mint minőségirányítási

rendszer, másrészt, mint általános szervezeti hatékonyság javításának eszköze. (MELICHAROVA, 2018).

#### 2.6.4.2. *Teljeskörű Minőség Menedzsment*

A Teljeskörű Minőség Menedzsment (Total Quality Management, TQM) a vezetés forradalmi és hatékony megközelítéseként vált ismertté, különösen a gyártási mérnöki és üzleti környezetben. (AHIRE et al., 1995). A TQM olyan menedzsment megközelítés, amelynek célja a szervezeti teljesítmény növelése és az ügyfelek elégedettségének javítása a minőség fejlesztésére és a szervezet valamennyi tagjának részvételére összpontosítva (WULAN et al., 2021). Az alapvető értékeken és elveken alapul, amelyek hangsúlyozzák a folyamatos fejlesztést, az vevőközpontúságot és az összes alkalmazott bevonását a minőségfejlesztési folyamatba. (LAGROSEN, 2003). A TQM sikeres végrehajtása a szervezeti teljesítmény és a versenyképesség javulásához vezet, különösen az ipari és szolgáltatási ágazatokban. (MANNAI et al., 2017). Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a TQM sikere számos tényezőtől függ, beleértve a szervezeti kultúrát, a felső vezetés elkötelezettségét, a szervezet tanulását és a szervezet tagjainak együttműködést. (RAD, 2006).

A menedzsment megközelítés KKV-knál történő alkalmazási lehetőségét vizsgálva, számos tanulmány megerősítette, hogy a teljeskörű minőségirányítás kritikus sikertényező lehet azon kis- és középvállalkozások számára, amelyek a mai dinamikus üzleti környezetben kívánják javítani működési és szervezeti teljesítményüket. A kutatások következetesen kimutatták, hogy a TQM sikeres végrehajtása pozitív hatással van a kkv-k teljesítményére (SALAHELDIN, 2009; DEMIRBAĞ ÉS TÁRSAI, 2006; VALMOHAMMADI, 2011). A TQM szervezeten belüli adaptálása és elfogadása a versenyképes stratégiák révén javuló pénzügyi teljesítményhez kapcsolódott, ami azt mutatja, hogy a TQM és a pénzügyi eredmények közötti jelentős, de közvetett kapcsolat állítható fel (HERZALLAH et al., 2013), míg a kkv-k termelékenységének és minőségi szintjének növelésében történő sikeres végrehajtás, egyértelműen a termelés és a termékminőség javulásához vezetett (TYAGI, 2014). Azonban komoly kihívások vannak a KKV szektor számára a TQM bevezetésében, ami főként az erőforrás-korlátok és a korlátozott menedzsmentképeségek „képében” akadályozhatják meg a filozófia előnyeinek teljes körű megvalósítását (MANLEY et al., 2022).

#### 2.6.4.3. *Hosin Kanri vagy Hoshin Management*

A Japánból származó Hoshin Kanri stratégiai menedzsment rendszert az 1960-as évek elején fejlesztették ki, amelyet a Bridgestone Tire Company 1962-ben először vezetett be és amelyet 1975-re igen széles körben ismerték el a szigetországban. (WILSON et al., 2023). A kis- és

középvállalkozások alkalmazásának mérlegelésekor számos kulcsfontosságú szempont merül fel. A kkv-k irányítási innovációját, különösen a Hoshin Kanri pszichológiai tulajdonjogának megszerzését, kulcsfontosságú tényezőként azonosították a stratégiai irányítási rendszer sikeres végrehajtásában. (MELANDER et al., 2023). Ezen kívül tanulmányozták hatását a lean menedzsmentre, hangsúlyozva annak szerepét a különböző szervezeti szinteken a célok napi összehangolásában, ami különösen előnyös lehet a kkv-k számára (RODRÍGUEZ et al., 2022). A kkv-k összefüggésében SANTHIAPILLAI – RATNAYAKE (2023) szerzőpáros szintén a Hoshin Kanri és lean gondolkodás integrációját valamint annak a stratégiai bevezetését vizsgálta, bemutatva alkalmazkodóképességét és relevanciáját különböző iparágakban. Ezen túlmenően a megvizsgálták a Hoshin Kanri kisgyártó vállalatokban történő bevezetését is, és rávilágítottak a stratégiai menedzsment rendszer kkv-kban való alkalmazásával kapcsolatos kihívásokra és lehetőségekre (LÖFVING et al., 2021).

A Hoshin Kanri szerepe kiemelkedő a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) tevékenységének támogatásában a kisvállalkozásokban, jelezve annak lehetőségét, hogy a szervezeti célokat összhangba hozza a társadalmi és környezeti célokkal (HOSODA, 2018). Az európai kkv-k folyamatfejlesztési módszereinek elterjedése a rendszer alkalmazásának terjedését is jelentette, ami hozzájárult a kisebb vállalkozások termelékenységének és minőségének javulásához. (MCGOVERN et al., 2017).

#### 2.6.4.4. *EFQM modell*

Az EFQM modell, az Minőségmenedzsment Európai Alapítványának Kiválóság Modellje (European Foundation for Quality Management Excellence Model) egy átfogó keretrendszer biztosít a szervezeti önértékeléshez a szervezeti kiválóság eléréséhez. (DANIEL et al., 2019). Az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) modelljének gazdag története tükrözi a minőségirányítási gyakorlatok fejlődését Európában és azon kívül. Az 1988-ban alapított EFQM-et azért hozták létre, hogy növelje az európai szervezetek versenyképességét a globális piacon. Egyik kezdeti kezdeményezése az Európai Minőségi Díj (EQA) létrehozása volt, amelyet az Egyesült Államokban létrehozott Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj (MBNQA) mintájára hívtak életre. Mindkét modell alapjaiban a teljes körű minőségirányítás (TQM) elveire épít (GÓMEZ ET AL., 2011; ADEBANJO, 2001; CONTI, 2007). Az EFQM-modellt úgy tervezték, hogy keretet nyújtson a szervezetek számára a kiválóság felé tett előrehaladásuk értékeléséhez, mind az elősegítőkre, mind az eredményekre összpontosítva, amelyek a TQM kritikus összetevői (BRYDE, 2003).

Az EFQM-modell az egyik legnépszerűbb kiválósági modell, melyet 1991-es bevezetése óta globálisan alkalmaznak különféle iparágakban és szervezeti méretekben, segítve a változások kezelését és a teljesítmény javítását. Az EFQM alapítvány 1989 óta biztosít képzési és hálózatépítési lehetőségeket a minőségmenedzsment szakemberei számára, 1991-ben pedig publikálták az első menedzsment keretrendszert az EFQM Kiválóság Modell néven. Ez lehetővé tette a szervezetek számára, hogy szisztematikusan felülvizsgálják működésüket és összehasonlítsák egymás gyakorlatait, így javítva teljesítményüket (HÁRY ET AL., 2020).

A modell a bevezetése óta többször is átdolgozáson ment keresztül, tükrözve az üzleti környezet változásait, valamint a fenntarthatóság és a digitális átalakulás egyre nagyobb hangsúlyát:

1999 – Első jelentős frissítés: A modell első jelentős felülvizsgálata 1999-ben történt, amikor felismerték, hogy a külső partnerekkel való együttműködés vagy a hálózatépítés, valamint az innováció és a tanulás időközben a szervezeti teljesítmény szempontjából döntő fontosságú kihívássá vált. (ZINK – VOB, 1999).

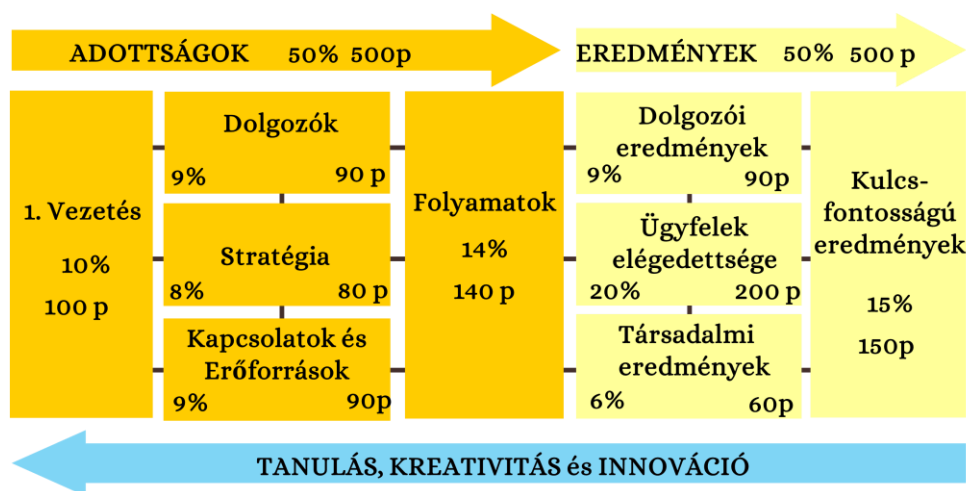
2003 – Újabb módosítás: 2003-ban ismét frissítették a modellt, ahol finomították az egyes kritériumokat és az alkritériumokat annak érdekében, hogy a vállalatok számára még nagyobb rugalmasságot biztosítsanak az alkalmazásában. A frissítés során kiemelték a fejlesztési ciklust valamint megkönnyítették a bevezetést mindenféle szervezetben, legyen az állami vagy magán, nagy vagy kkv, vagy akár a non-profit szervezeteknél (GÓMEZ et al., 2011).

2010 – Nagyobb átdolgozás: Az EFQM modell 2010-ben jelentősebb átalakításon esett át, hogy még jobban tükrözze a fenntarthatóság, az innováció és a változásmenedzsment fontosságát. Ezzel a módosítással a modell jobban alkalmazhatóvá vált a modern üzleti környezetben, amivel az új modellt vezetői szabványként alkalmazva komoly fejlődést érhetnek el az európai szervezetek (JUHÁSZ – SZABOLCSI, 2017).

2013 – Új frissítés: Az EFQM 2013-as változata finomhangolást kapott, amely a vezetési gyakorlatok, az innováció és a fenntartható fejlődés helyezi előtérbe, valamint bevezeti a kiválósági kultúrában a szervezeti tanulás fontosságát (PARA-GONZÁLEZ et al., 2022).

Az EFQM modell felidézésekor sokaknak a 9 szegmensből álló struktúra jut eszébe, amely annak eredeti kialakítása óta következetesen ezt a formát követte (17. ábra). A modell lényege az, hogy a szervezeti kiválóság a vezetés által irányított stratégia, tervezés, erőforrások, partnerek és folyamatok révén érhető el, figyelembe véve a teljesítményt, a fogyasztókat, a dolgozókat és a társadalmat (EDGEMAN, 2018). A modell komplexitása és stratégiai szemlélete miatt széles körben alkalmazzák különböző menedzsment területeken, elsőként a

TQM megvalósításának eszközeként, majd később az üzleti kiválóság hangsúlyozására (UNNIKRISHNAN et al., 2019).



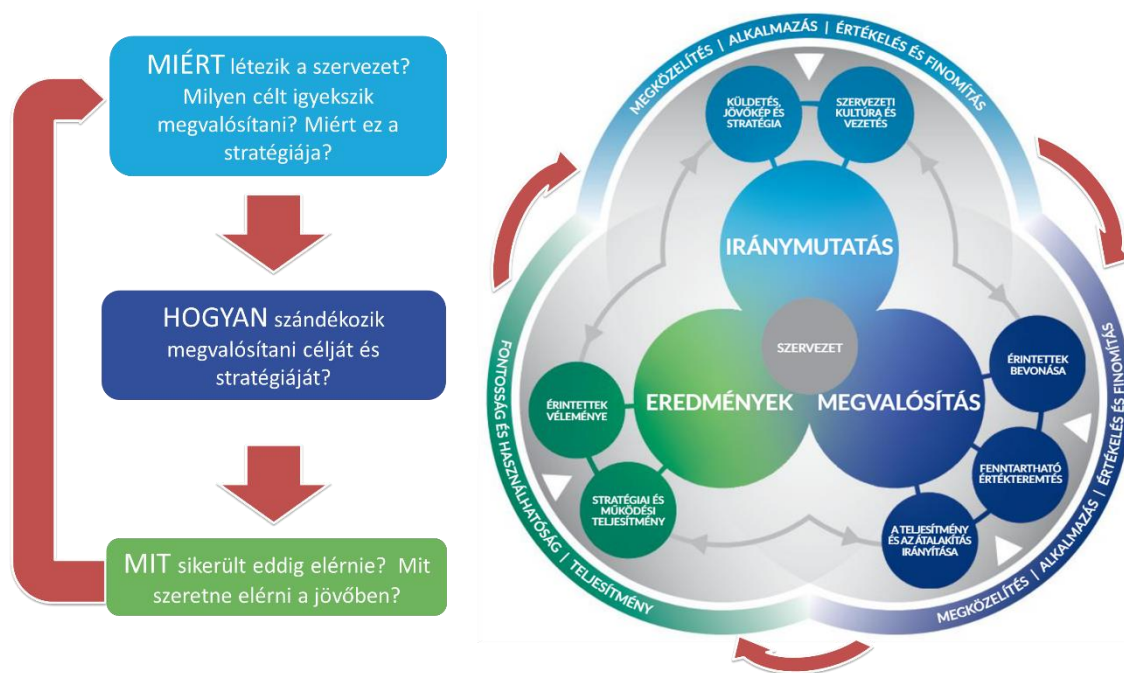
17. ábra Az EFQM 2013 modell felépítése

*Forrás: (EFQM, 2012; (JUHÁSZ – SZABOLCSI, 2017) alapján saját összeállítás*

2020 – Teljesen új modell: Az EFQM 2020-as frissítése egy teljesen új modell bevezetését hozta magával. Jelentős módosításokat vezettek be, többek között a „kiválóság” kifejezés eltávolítását a címéből, valamint az ENSZ fenntartható fejlődési céljainak (SDG-k) elérésére történő erőteljesebb összpontosítást (DELIYOU – KOEMTZI, 2023; SHAABAN – HASSAN, 2021). Az új modell nagyobb rugalmasságot kínál a szervezetek számára, hogy könnyebben alkalmazkodhassanak a folyamatos változásokhoz és fenntarthatósági elvárásokhoz. Ezek a felülvizsgálatok a fenntarthatóságnak az üzleti kiválóság alapvető keretébe való integrálása felé történő elmozdulást jelzik, alkalmazkodva a szervezetek előtt álló kihívásokhoz (FONSECA et al., 2021).

Az EFQM-modell Magyarországon is elterjedt a Nemzeti Minőség Díj létrehozásával, amelyet megelőzött a TQM filozófia ÁMR néven történő meghonosodása. Dr. Shoji Shiba professzor vezetésével az 1980-as és 1990-es években Magyarországra is bevezették a japán minőségmenedzsment módszereket, amit az Átfogó Minőségvezetési Rendszer (ÁMR) néven adaptáltak (FODOR, 2018). Az ipari minisztérium támogatásával 1988 és 1990 között a Shiba-programot a vállalkozások számára 50%-ban támogatták. E tapasztalatok alapján hozták létre 1996-ban a Nemzeti Minőség Díjat, amely nagy érdeklődést váltott ki az ipari és szolgáltató szervezetek körében. 1996 és 2012 között a díjat évente meghirdették, de 2021-ig szüneteltették, ami megújította a jogi és működési kereteket. Az EFQM 2020-ban új modellt dolgozott ki, amely a kor kihívásaira reagálva, új perspektívát kínált a szervezeti fejlesztéshez (HORVÁTH et al., 2018).

A modell az önértékelés olyan szisztematikus módszere és irányelve, amely figyelembe veszi a szervezetek nagyfokú különbözőségét (SZŰCS, 2005). BERNÁTH (2007) szerint az EFQM szerinti önértékelés napi szintű alkalmazásával a vezetők nemcsak a szervezetek fejlődésének mérésére vagy változásmenedzselésre, hanem a részlegek szervezeti teljesítményének összehasonlítására is alkalmazhatják. A szervezeti teljesítmény különböző aspektusait méri, beleértve a projekt teljesítményét, az ideális stratégiát és a célokat a legmagasabb szintre emelni. (ZHOU et al., 2022). A kritériumok a szervezeti lét minden fontos tényezőjét lefedik, ezáltal az EFQM modell egy komplex menedzsment koncepciót biztosít (MATKÓ – SZŰCS, 2012). Emellett a modell egy szervezetnek a szervezeti kiválóság felé való haladását méri, keretet és módszertant biztosít, amely segít a szervezeteknek a VUCA (Volatilitás, Bizonytalanság, Komplexitás és Ambiguitás) környezetben a változásokkal, átalakulásokkal és zavarokkal való szembenézésben (VAL et al., 2020). Az EFQM 2020 modell 3 pillért, 7 kritériumot, 29 alkritériumot és ezen belül 165 megállapítást tartalmaz a kiemelkedő szervezetek számára.



**18. ábra Az EFQM 2020 modell felépítése és működési logikája „arany köre”**

*Forrás: EFQM, 2020*

A modell szerkezetét és működési logikáját az ún. „arany kört” mutatja a 18. ábra, mely láthatóan három kérdés köré szerveződik. Az Iránymutatás pillér segítségével megtudhatjuk, miért létezik a szervezet, azaz milyen küldetéssel, jövőképpel és stratégiával (1. kritérium) valamint milyen szervezeti kultúrával és vezetéssel (2. kritérium) támogatja a célok teljesülését. A megvalósítás pillér elemzése során képet kaphatunk, hogy a szervezet hogyan szándékozik a

meghatározott céljait elérni, ezen belül hogyan vonja be érintettjeit (3. kr), hogyan teremt fenntartható értéket számukra (4. kr) és hogyan képes sikeres maradni folyamatos újítások és változások (5. kr) mentén. Végül pedig az Eredmények pillérben választ kaphatunk, hogy mit valósított meg, azaz mit ért el a szervezet érintettjei véleménye (6. kr) és természetesen stratégiai és működési teljesítménye (7. kr) alapján (EFQM, 2020).

Az EFQM modellt kialakulása óta több módon alkalmazták a különböző menedzsment területeken. Az új modell kritériumrendszere is alkalmas akár az intellektuális tőke (IC) konkrét elemeinek jellemzésére, és összekapcsolható a jól ismert szellemi tőke-mérési modellekkel is (TÓTH – JÓNÁS, 2012). Ezenkívül az EFQM modell az önértékelésen alapuló teljesítménymérési keretrendszerként szolgál, ami népszerű eszközt jelent a TQM filozófiát alkalmazó szervezetek esetében (VUKOMANOVIĆ et al., 2014). A kutatások kimutatták, hogy az EFQM-modell szorosan kapcsolódik a TQM-keretekhez, és a TQM-elvek megvalósításának helyettesítőjeként használják (FONSECA et al., 2021). Továbbá alapot biztosít a minőségi díjakra törekvő vállalkozások értékelésére és értékelésére, mint például az Európai Minőségi Díj (EQA) és a Nemzeti Kiválóság és Minőségdíjak (GAŠPARÍK et al., 2014). Ezen túlmenően az EFQM modell kulcsfontosságú üzleti kihívásokat foglal magában, mint például az agilitás fejlesztése az üzleti életben, a vezetés elszámoltathatóságának és értékelésének hangsúlyozása, valamint a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság összpontosítása (GORENAK, 2015). Ezenkívül megkönnyíti a területi társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság mérését (RIVERA et al., 2021). Az EFQM modell használható a kiegyensúlyozott eredménytáblázat (BSC) végrehajtásának sikerességének mutatójaként is (PESIC – DAHLGAARD, 2013), amellett, hogy objektív, rendszerszintű mérést biztosít a szervezet erősségeiről és fejlesztési területeiről, ami az üzleti tervezésbe integrált cselekvési tervek létrehozásához és végrehajtásához vezet (LLUSAR et al., 2005). Tanulmányok vizsgálták az EFQM-modell hatását a szervezet sikerességére, ami alapján egyes szakirodalmak kétségbe vonják a modell közvetlen hatását a vállalati teljesítményre (MARTÍN-GAITERO – TENA, 2018). Az empirikus elemzések azonban azt mutatták, hogy az EFQM-modell idővel a szervezeti teljesítmény javulásához vezethet, különösen akkor, ha valamennyi elemét egyszerre veszik figyelembe (LLUSAR et al., 2008).

A modell egyik kritikája, hogy alkalmazásához szükséges egy bizonyos szervezeti méret, melyet ESCRIG és MENEZES (2016) szerzőpáros vizsgált tanulmányában. Ebben a szervezeti méret szerepét elemezve nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a nagyobb vállalatok hatékonyabban kezelik az EFQM-modell elemeit. A szerzők szerint nincs szigorú minimális méretkövetelmény a szervezetek számára az EFQM Kiválósági Modell adaptálásához, azonban

a szervezeteket arra ösztönzik, hogy a modellt méretükhöz, erőforrásaikhoz és működési követelményeikhez igazítsák a szervezeti kiválóság hatékony előmozdítása érdekében. Ahogy LLUSAR és MUNKATÁRSAI (2008) rámutattak, az EFQM-modellt széles körben alkalmazzák számos szervezetben a teljes körű minőségirányítás (TQM) bevezetésének segédeszközeként. Az EFQM Kiválósági Modell holisztikus és integratív megközelítése, amely a stratégiai, vezetői és működési folyamatokat ötvözi, ARAÚJO és SAMPAIO (2013) szerint is elismert. GAŠPARÍK és GAŠPARÍK (2012) szerint a modellt a szervezeteken belüli minőségi szintek javítására tervezték és ösztönzik a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) megvalósítását is. Emellett az effektív munkavállalói irányításra, fenntarthatósági szempontokra és a működés átláthatóságára egyaránt fókuszál, mint ahogyan RÍO-RAMA és MUNKATÁRSAI (2017) is kiemelték. Az EFQM-modellben az ösztönzők és az eredmények között egyértelmű kapcsolat mutatható ki, hiszen az ösztönzők fejlesztésének kiegyensúlyozott megközelítése maximalizálhatja az eredményeket (RAWABDEH et al., 2021)

További kutatások során MCCARTHY és GREATBANKS (2006) az EFQM-modellt a szervezeteken belüli vezetésfejlesztéssel hozták összefüggésbe, míg MARTÍN-GAITERO és TENA (2018) kiemelték, hogy a modell az érdekelt felek számára eredményezhet értéknövekedést.

#### ***2.6.5. A menedzsment keretrendszerek csoportosítása az induló vállalkozások szervezeti értékelése szempontjából***

Az előzőekben bemutatott menedzsment keretrendszerek, eszközök, módszerek és megközelítések természetesen számos módon csoportosíthatók akár a fókuszuk, akár vállalkozási méretben történő alkalmazásuk akár a szervezet életszakaszához kapcsolódóan. Azonban szekunder kutatásom ezen részében, egy olyan eszközt kerestem, mely alkalmazható egy szervezet jellemzőinek pontosabb objektív értékelésére, amelynek segítségével pontosan beazonosítható, hogy egy vállalkozás a szervezeti életciklusa mely szakaszában tart. Ehhez a bemutatott menedzsment keretrendszereket a fenti kutatási eredményeknek megfelelően csoportosítottam, melyet a 3 táblázat szemléltet. A csoportosítás elsődleges szempontja volt az adott menedzsment keretrendszer alkalmazható legyen az induló vállalkozások értékelésére és átfogóan, azaz holisztikusan tudja értékelné a szervezetet. Ezen túlmenően kiemelt szempont volt, hogy alkalmazásával megteremthető legyen a vállalkozások objektív összehasonlíthatósága, azaz a keretrendszer képes legyen különbséget tenni a szervezetek között.

### 3. táblázat A feldolgozott menedzsment keretrendszerek csoportosítása az induló KKV-k szervezeti értékelése szempontjából

| Fejezet szám | Megnevezés                          | Specifikus menedzsment megközelítés             | Alkalmazási terület                 | Szervezeti életciklus |           |          | Holisztikus szemlélet | Összehasonlíthatóságot biztosít |
|--------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------|-----------|----------|-----------------------|---------------------------------|
|              |                                     |   |                                     | indulás               | növekedés | érettség |                       |                                 |
| 2.5.1.       | Balanced Scorecard modell           | stratégiai menedzsment, teljesítménymenedzsment | általános                           |                       | x         | x        | x                     |                                 |
| 2.5.2.       | TQM                                 | minőségmenedzsment                              | általános                           |                       | x         | x        | x                     |                                 |
| 2.5.3.       | EFQM modell                         | szervezeti kiválóság                            | általános                           | x                     | x         | x        | x                     | x                               |
| 2.5.4.       | OKR                                 | startégiai menedzsment                          | innovatív vállalkozások             | x                     | x         |          | x                     |                                 |
| 2.5.5.       | Teljesítményprizma                  | teljesítménymenedzsment                         | általános                           |                       | x         | x        | x                     | x                               |
| 2.5.6.       | Skandia Navigator                   | teljesítménymenedzsment                         | általános                           |                       | x         | x        |                       |                                 |
| 2.5.7.       | BMC Business Modell Canvas          | Üzleti modellezés                               | startup-ok                          | x                     |           |          | x                     |                                 |
| 2.5.8.       | ISO 9001                            | minőségmenedzsment                              | általános                           |                       | x         | x        | x                     |                                 |
| 2.5.9.       | Hosin Management                    | Folyamatmenedzsment                             | innovatív vállalkozások             | x                     | x         |          | x                     |                                 |
| 2.5.10.      | Teljesítménypiramis                 | teljesítménymenedzsment                         | általános                           |                       | x         | x        |                       |                                 |
| 2.5.11.      | Agilis menedzsment                  | projektmenedzsment                              | általános                           | x                     | x         | x        |                       |                                 |
| 2.5.12.      | Design thinking                     | projektmenedzsment                              | innovatív vállalkozások             | x                     | x         | x        |                       |                                 |
| 2.5.13.      | Lean elvek és Lean start-up módszer | minőségmenedzsment, üzleti modell építés        | startup-ok, innovatív vállalkozások | x                     |           |          | x                     |                                 |

Forrás: saját szerkesztés, 2023

Az eszközök közül az EFQM modell természetesen „előnyel” indult, hiszen eleve a kiváló szervezetek önértékelő eszközeként alakították ki, ráadásul úgy, hogy pontrendszerének köszönhetően akár különböző tevékenységű és méretű szervezetek teljesítménye is összehasonlítható legyen. A többi rendszer fókuszja is jól mutatja, hogy alkalmazásukkal nem feltétlenül a működési kiválóság a cél, hanem sokkal inkább az adott fókuszterületnek a kiaknázása legyen szó teljesítmény-, minőség- projektmenedzsment vagy épp stratégiai menedzsment megközelítésről.

#### 2.7. Hipotézisek fejlesztése

A szakirodalom feltárást összefoglalva kiderült, hogy a kis- és közepes vállalkozások igen jelentős szerepet játszanak a foglalkoztatásban mind hazánkban, mind az Európai Unióban. Bár nem ők hozzák létre a legnagyobb értéket és nem ők hajtják végre a legnagyobb beruházásokat, a munkaerőpiacon betöltött szerepük megkérdőjelezhetetlen. Azonban hazánkban a KKV-k halálzási rátája tovább emelkedett, amit az instabil vállalkozói környezet és a versenyképesség hiánya, valamint a vezetői képességek hiánya okoz a kutatók szerint. Az életciklus modellek, valamint a PAEI keretrendszer, hasznosak lehetnek, de nem elegendőek önmagukban; több modell együttes alkalmazása szükséges, hiszen ezek a modellek főként a belső növekedési problémákra koncentrálnak, és kevésbé veszik figyelembe a külső környezeti hatásokat. A kutatás kérdése továbbra is az, hogyan lehet objektív adatok alapján meghatározni a szervezet

pozícióját az életciklus modellben, és milyen segítséget kaphatnak az induló vállalkozások a krízispontok elkerüléséhez.

A szekunder kutatás harmadik részében éppen ezért olyan eszközt kerestem, amely pontosan és objektíven értékelheti a szervezet jellemzőit és képes lehet a pozícióját az életciklusában. A menedzsment keretrendszereket ennek megfelelően csoportosítottam, melyek közül az EFQM modell az, amelyet kifejezetten a kiváló szervezetek önértékelő eszközeként fejlesztették ki, és lehetővé teszi különböző méretű és tevékenységű szervezetek teljesítményének összehasonlítását. A Témafelvetés és célkitűzés fejezetben megfogalmazott kutatási kérdésekre valamint a célkitűzésekre alapozva a szakirodalom feltárás alapján alakítottam ki a kutatás hipotéziseit.

A kutatási modell tervezésekor az első lépés az elméleti alapok és a szakirodalmi háttér áttekintése és elemzése, valamint a meglévő modellek feltárása volt, mivel az életciklus-elméletek igen gazdag forrása elérhető, mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalomban, az értelmezéstől kezdve a rendszerstruktúráig. Ezzel ellentétben a mikrovállalkozásokra alkalmazható, a szervezeti jellemzők feltérképezésére és a gyakorlatban alkalmazható menedzsment keretmodellek száma korlátozott, ami miatt szükségessé vált egy alaposabb szekunder kutatás elvégzése. Ez a megközelítés segítette a kutatási keret megteremtésében, lehetővé téve a kutatási irány, célok és hipotézisek meghatározását az irodalmi áttekintés alapján, amelyek a vizsgált témakör gyakorlati vonatkozásait is előfeltételezik (BABBIE, 2008).

A hipotézisek a feltételezéseinkre épülő kezdeti feltételezések, amelyek egy adott helyzet vagy összefüggés feltárására irányulnak, amit még nem ismerünk részletesen (PERUMAL, 2009). Kutatásom célja az volt, hogy ezeket a feltételezéseket több szempontból is bizonyítani tudjam. Olyan kutatási struktúrát próbáltam összeállítani, amely operacionalizálás révén a hipotézisek alátámasztásával vagy megcáfolásával a megfogalmazott célokhoz kapcsolódhat. Az egyik elsődleges problémaként merült fel a megfelelő célcsoport lehatárolása, akik amellet, hogy releváns módon meg tudják válaszolni egy a szervezet jellemzőire vonatkozó kérdéseket, valamelyest érdekeltek lehetnek a téma kapcsán. Másodlagos szempontként a kivitelezés tekintetében nagyon fontos fontosnak tartottam, hogy egy jól beazonosítható pozícióban legyenek megtalálhatóak saját szervezeti életpályájukon.

H1: Nem határozható meg pontosan az induló vállalkozás helyzete a szervezeti életciklus modelleken, ezáltal nem is tudja egy szervezet saját magára megfeleltetni az egyes szakaszok jellemzőit, így valódi segítséget nem jelent a menedzsment számára. (TURZAI-HORÁNYI, 2020). A kihívás abban rejlik, hogy a szakértők eltérő nézeteket vallanak ezeknek a

szakaszoknak a határaitól, ezért jelenleg nem áll rendelkezésre egyetemesen elfogadott modellrendszer, amely lehetővé tenné az összes vállalatra azonos feltételek melletti következtetések levonását (HORVÁTH, 2017).

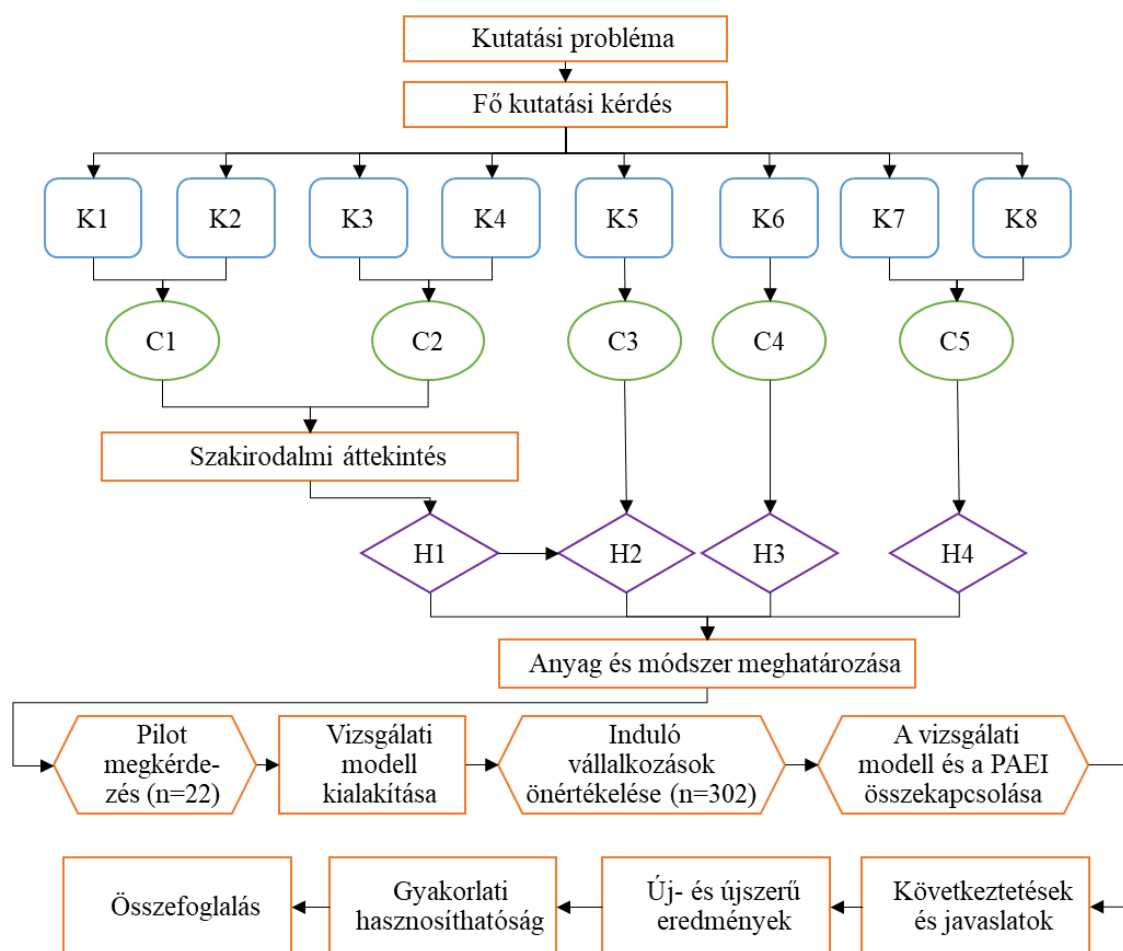
H2: Az EFQM modellt bármilyen méretű szervezet alkalmazhatja, függetlenül attól, hogy kis- és közepesvállalkozásról vagy nagyvállalatról van szó (VUKOMANOVIC – RADUJKOVIC, 2013; FONSECA, 2015; ESCRIG – DE MENEZES, 2016; TURISOVA ET AL., 2020)

H3: A EFQM 2020 modell logikájára és struktúrájára alapozva, a kutatás során kialakított egyszerűsített DARTS modell segítségével felmérhetők egy induló vállalkozás szervezeti jellemzői. Hiszen az EFQM 2020 modell rugalmas, skálázható és alkalmazkodóképes, így könnyen testreszabható a különböző szervezetek és iparágak számára. Ezek az előnyök segíthetnek a szervezeteknek a versenyképesebbé válásban, a fenntartható fejlődés elérésében és a hosszú távú sikeresség biztosításában (FONSECA, 2021).

H4: Összefüggés mutatható ki a DARTS modell kritériumrendszere és Adizes menedzsment szerepei (PAEI) között. A DARTS modell alapját képező EFQM 2020 modell a jövőre való összpontosítást hangsúlyozza, ami lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy agilisek és reagálóképesek maradjanak a gyorsan változó üzleti környezetben (FONSECA, 2021). Hasonlóan a PAEI-keretrendszer fontos szerepet játszik abban, hogy strukturált megközelítést nyújtson a szervezeti változások és a szervezeti fejlődés irányításához (SHETACH, 2010, MOWLANAPOUR et al., 2020)

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatást primer- valamint és szekunder információk és adatok gyűjtésével és vizsgálatával végeztem. Kutatásomat szekunder tanulmányok alapján készítettem el, amelyek eredményeit felhasználtam a primer kutatási stratégiám kialakításához. Szekunder adatforrásként a hazai és nemzetközi szakirodalomban megjelent kapcsolódó tudományos eredményeket használtam fel, amelyek átfogó és részletes képet adtak a téma általános tudományos helyzetéről. Ebben az összefüggésben lehetőségem nyílt a kutatási modell kialakításához elengedhetetlen új megközelítések, kapcsolódási pontok és logikai keretrendszer kidolgozására. A kutatás lépéseit bemutató kutatási folyamat grafikus megjelenítését a 19. ábra szemlélteti. A szervezeti élelciklus és szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálatát primer kutatás keretében végeztem induló vállalkozások körében.



19. ábra A kutatás folyamata

Megjegyzés: K1-K8 = kutatási kérdések, C1-C5 kutatási célkitűzések, H1-H4 hipotézisek

Forrás: saját vizsgálat, 2023

Szekunder kutatási eredményeim alapján először egy kislétszámú pilot keretében személyes megkérdezés keretében vizsgáltam meg az EFQM-modell állításait, hogy kialakíthassam a

végleges vizsgálati modellt az induló vállalkozások teljesítményjellemzőinek feltárására. Az egyszerűsített önértékelő modell alapján kvantitatív kutatómódszertan alkalmazásával mértem fel az induló vállalkozások szervezeti jellemzőit és teljesítményét online kérdőíves megkérdezés formájában. Az ezt követő elemzés során a válaszok alapján statisztikai módszertan segítségével vizsgáltam a modell alkalmazhatóságát valamint eredményeit. Végül a kialakított egyszerűsített vizsgálati modell állításait egy szakértői team segítségével kapcsolom össze Adizes menedzsment szerepeivel, és az eredményeket szintén statisztikai módszertannal alakítottam ki és teszteltem a kutatási hipotéziseimet.

#### 4. táblázat A kutatási modell

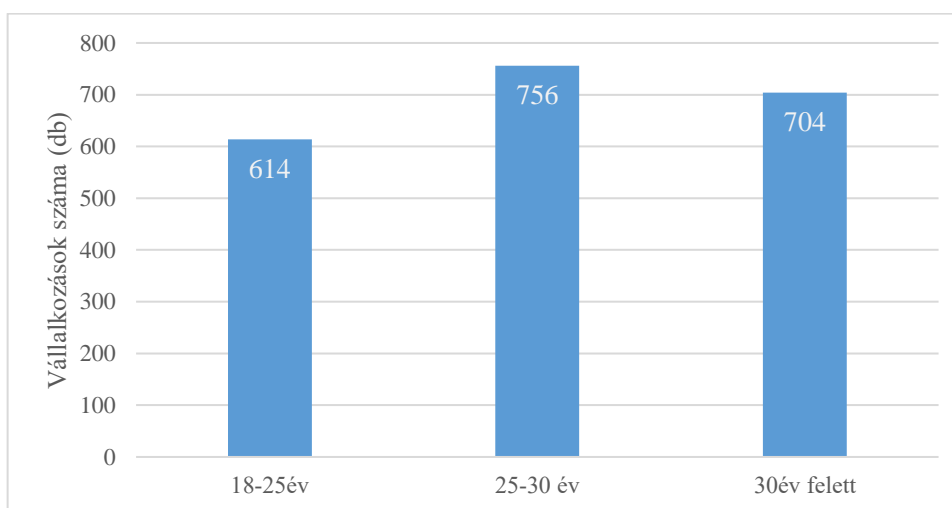
| CÉLKITŰZÉS  | HIPOTÉZIS   | MÓDSZER  |
|---|---|--|
| <p>C1. Az induló mikrovállalkozások helyzetének és gazdaságban betöltött szerepének és működési környezetének feltárása</p> <p>C2. Az induló mikrovállalkozásokra adaptálható önértékelési modellek valamint a szervezeti életciklus modellek feltárása</p> | <p>H1: Nem határozható meg pontosan az induló vállalkozás helyzete a szervezeti életciklus modelleken, ezáltal nem is tudja egy szervezet saját magára megfeleltetni az egyes szakaszok jellemzőit, így valódi segítséget nem jelent a menedzsment számára.</p> | <p>Szekunder kutatás</p>   |
| <p>C3: Az EFQM 2020 modell kritériumrendszerének és megállapításainak induló vállalkozásokra történő validálása</p>   | <p>H2: Az EFQM modellt bármilyen méretű szervezet alkalmazhatja, függetlenül attól, hogy kis- és közepesvállalkozásról vagy nagyvállalatról van szó.</p>  | <p>Primer kutatás: személyes kérdőíves megkérdezés (n=22)</p>  |
| <p>C4: A régióban vállalkozási támogatásban részesülő induló vállalkozások szervezeti jellemzőinek felmérése</p>  | <p>H3: A EFQM 2020 modell logikájára és struktúrájára alapozva, a kutatás során kialakított egyszerűsített DARTS modell segítségével felmérhetők egy induló vállalkozás szervezeti jellemzői.</p>   | <p>Primer kutatás:<br/>EFQM alapú vizsgálati modell kialakítása és alkalmazása kérdőíves felmérésben<br/>Leíró statisztika,<br/>Box-plot elemzés,<br/>Cronbach <math>\alpha</math>, Páros mintás t-próba,<br/>Többváltozós lineáris regresszió (n=302)</p> |
| <p>C5: Az EFQM 2020 alapú egyszerűsített vizsgálati modell és Adizes PAEI menedzsment szerepei összefüggéseinek, kapcsolatának feltárása</p>  | <p>H4: Összefüggés mutatható ki a DARTS modell kritériumrendszere és Adizes menedzsment szerepei (PAEI) között.</p>   | <p>Primer kutatás<br/>Friedman-tesztes rangkorreláció és Parametrikus és nem parametrikus korrelációs vizsgálat (n=302)</p>  |

Forrás: saját szerkesztés, 2023

Az előző fejezetben bemutatott kutatási célkitűzéseket, az azokhoz rendelt hipotéziseket, valamint a vizsgálatukhoz alkalmazott módszertanból álló kutatási modellt a 4. táblázat reprezentálja, míg a kutatási probléma mentén megfogalmazott kutatási célkitűzésekre alapozva megfogalmazott hipotéziseket részletesen 2.7 fejezet tartalmazza. A kutatásom vizsgálati módszereit, a vizsgálati minta bemutatása utáni fejezetekben mutatom be részletesen.

### 3.1. A vizsgálati minta bemutatása

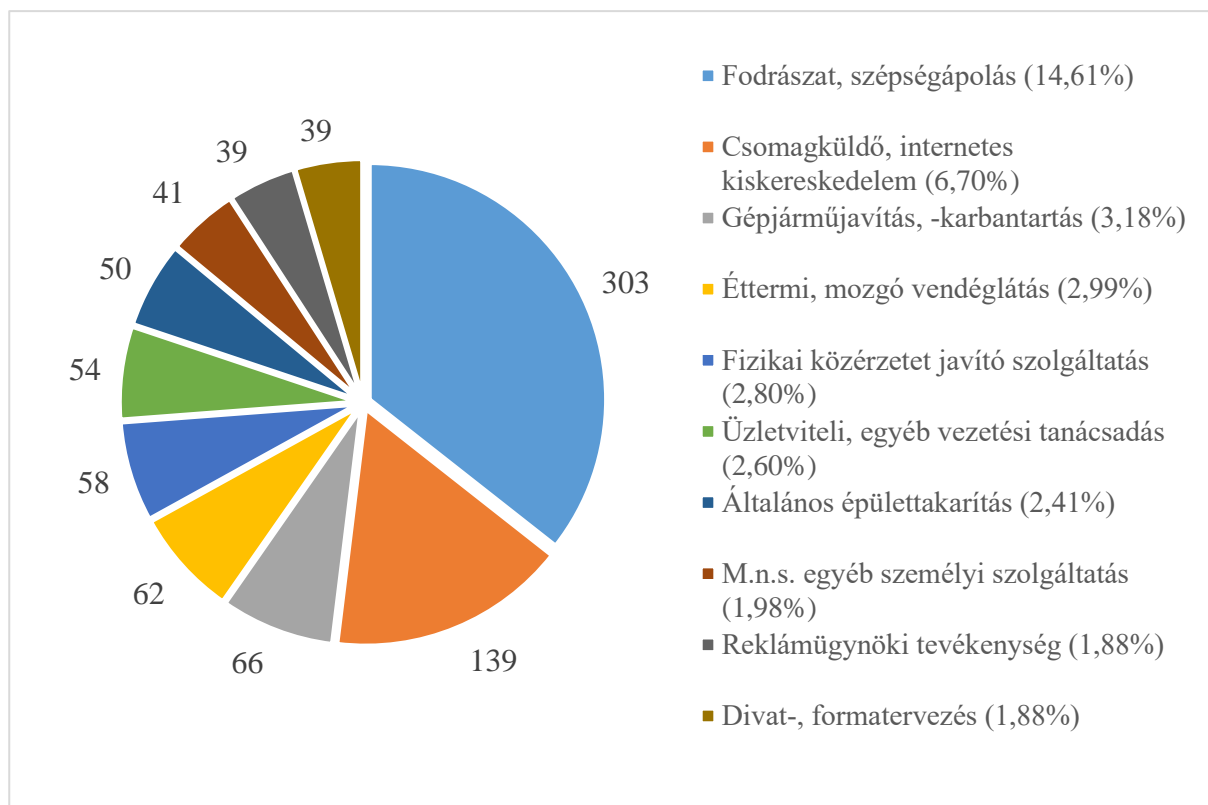
Munkám során kerültem kapcsolatba egy konzorciumban megvalósuló projekttel, a „Pénz a Jövődhöz – Fiatalok Vállalkozóvá Válása” programmal, amelynek keretében a pályázók új, induló vállalkozásuk támogatására, kaphattak támogatást személyenként 4,5 millió Ft vissza nem térítendő forrás formájában, ami lehetőséget biztosított számomra a kutatás lefolytatására. Az Észak-alföldi régióban működő GINOP-5.1.9-17-2017-00004 azonosítós számú projekt célja az életképes üzleti ötlettel rendelkező 30 év alatti fiatalok, és 30 feletti álláskereső komplex szolgáltatással történő és képzéssel történő támogatása volt, az üzleti tervük megvalósítása érdekében (tanácsadás, készségfejlesztés, képzés, mentorálás). A régióban 2.105 fő bevonása és 2.091 vállalkozás alapítása történt meg, melyből 2.074 vállalkozás kezdte meg működését, a Magyar Államkincstár 4.573.800 Ft-os vissza nem térítendő támogatásával. (HBMVFA. 2023). Ez a 2074 db vállalkozás adja kutatásom célcsoportját, amelyek a 2022. évi megkérdezés időpontjában 1-2 éves működési tapasztalattal rendelkeznek. A projekt pályázati kiírásából adódóan a mintában szereplő vállalkozások alapítói 70%-ban 30 év alatti, míg 30%-ban 30 év feletti személyek lehettek (20. ábra).



**20. ábra Vállalkozást alapítók életkor szerinti megoszlása**

*Forrás: saját vizsgálat, 2022*

A Google Forms révén szerkesztett online kérdőívem (1. számú melléklet) linkjét, valamint egy egyszerűsített szójegyzéket tartalmazó felkérőlevelet, 2022.06.28. és 2022.08.30. között zajló megkérdezés során összesen 2.074 szervezet e-mail címére küldtem el, melyet az első körben bekövetkezett alacsony kitöltési hajlandóság okán még egyszer megismételtem.



**21. ábra A tíz leggyakrabban választott tevékenységi kör a célcsoportban**

*Forrás: saját vizsgálat, 2022*

Szintén a projekt speciális kritériuma volt, hogy a pályázatból az agrártevékenységet folytatók illetve östermelők a támogatás finanszírozása értelmében kizárása kerültek, azaz nem kerülhettek a programba. A 21. ábrán láthatóak a támogatott mikrovállalkozások által leggyakrabban választott tevékenység körök, mely a teljes célcsoport 41,09%-át teszi ki. A vállalkozások leginkább a szolgáltatási szektort preferálták, ezen belül is kiemelkedik a fodrászat és szépségápolás (14,61%) valamint a csomagküldő, internetes kereskedelem (6,70%), jellemzően webshop kialakítása.

### 3.2. Az egyszerűsített vizsgálati modell kialakítása

A vizsgálati minta összeállítása után a kutatásom következő lépésének, a szervezeti teljesítmény értékelésének legkézenfekvőbb módja lett volna, ha egyszerűen a célcsoport 2074 db vállalkozása elvégezné az EFQM 2020 modell szerinti önértékelést. Ez azonban ismerve a

modellt, illetve annak komplexitását, szerkezetét illetve nyelvezetét, igen nehezen lett volna kivitelezhető, és nagy valószínűséggel még a legnagyobb kitöltési hajlandóság mellett is igen alacsony sikerességgel működhetett volna. Ennek megfelelően a célcsoportból egy pilot teamet alakítottam ki a 21. ábrán szereplő legnépszerűbb főtevékenységeket reprezentáló vállalkozások meghívásával. A pilot teambe való felkérésemet 22 vállalkozás fogadta el, amelyekkel személyes kérdőíves megkérdezés keretében végeztem az EFQM 2020 modell kritériumainak validálását. A személyes megkérdezés ez esetben módszertanilag megalapozott volt, hiszen egyrészt jóval nagyobb a kitöltési arány, másrészt a megkérdezettek „visszakérdezhetnek” és kevésbé jelenik meg a „nem tudom” vagy a „nincs válasz” elem (BABBIE, 2008). A pilot kutatási módszer, amely kifejezetten a fő vizsgálathoz javasolt tervezési jellemzőt vizsgálja, akár részben, akár teljes egészében (ELDRIDGE et al., 2016; PEARSON et al., 2020). A pilot megkérdezésnek kettős célja volt, egyrészt megvizsgálni mennyire érvényesek és jellemzőek a modell állításai egy induló mikrovállalkozásra, másrészt kialakítható-e egy egyszerűsített modell, amely alkalmas a szervezeti teljesítmény mérésére és összetevőinek feltárására. A legtöbb társadalomtudomány módszertani kutató egyetért abban, hogy az alkalmazott kutatási mérőeszköznek érvényesnek, azaz validnak, és megbízhatónak kell lennie (PRAWITZ et al., 2006.; LITWIN, 1995; BECKER, 1999, TROCHIM, 2000, BABBIE, 2008; ROSNOW – ROSENTHAL, 2005).

BABBIE (2008) szerint a validáció egy olyan mérőszámot leíró kifejezés, amely pontosan tükrözi azt a fogalmat, amelyet mérni hivatott. Ezen belül a face validity, (magyar fordítása szerint ránézésre történő érvényesség) egy mutató azon tulajdonsága, amely miatt valamilyen változó ésszerű mérőszámának tűnik azaz „ránézésre” alkalmazható-e az adott jellemző vagy sem. Az EFQM 2020 modell kritériumrendszere számos jellemzőt és állítást vonultat fel egy vállalkozás önértékeléséhez, azonban ahhoz, hogy a kutatásom célcsoportjában alkalmazható legyen, vizsgálni szükséges az induló vállalkozásokra történő érvényességét. Számos kutató megállapította, hogy a kvalitatív kutatások során felvett adatok és jelenségek valamint ezek értelmezéseinek megfeleltethetőségét és ellenőrizhetőségét biztosító érvényességtípusok közül a legfontosabb a ránézésre történő érvényesség, azaz a face validity (EISENHART, 2006; BABBIE, 2008;).

MÅRTENSSON ÉS SZERZŐTÁRSAI (2019) például kifejezetten professzorok között végzett felmérésében, a kutatási folyamat minőségének validálására alkalmazta a ránézésre történő érvényesítést annak érdekében, hogy modelljüket tovább fejlesszék.

### 3.3. A vizsgálatok módszerei

A kutatásom folyamatának tervezése során természetesen elsősorban a felállított kutatási céloknak megfelelő kutatómódszertani eszközök használatára kívántam alapozni, így mind kvalitatív, mind kvantitatív vizsgálati módszereket alkalmaztam. A kvantitatív vizsgálatok során a kutatók néhány fontosnak tekintett változót határoznak meg, amelyek között kapcsolatot valószínűsítenek, az egyének és a szervezetek és azok cselekedetei az idő múlásával változhatnak, ezért nem tételezhetők fel közöttük törvényszerűségek, ezeket tekintik kvalitatív, megértés-orientált vizsgálatoknak (BABBIE, 2008). Éppen ez okból kifolyólag VERESNÉ (2013) szerint a kvantitatív vizsgálatokat célszerű kvalitatív eljárásokkal is kiegészíteni. Nagy előnye a kombinálásnak, hogy a kérdésekre adandó válaszlehetőség nem korlátozott, az események okait és azok kronológiai sorrendjét jobban fel lehet tárni, valamint mélyebb elemzésre és az összefüggések feltárására ad lehetőséget.

A kutatómódszertannal foglalkozó kutatók között gyakorlatilag állandó vita tárgya a két módszer érvényessége, alkalmazhatósága a releváns tudományos ismeretek megszerzésében (BONCZ, 2015). Az elmúlt években az empirikus társadalomtudományi vizsgálatok módszertana jelentősen megváltozott. Egyrészt a minőségi (kvalitatív) és mennyiségi (kvantitatív) megközelítési módok közötti korábban jellemző hierarchia egyre inkább háttérbe szorul és a vegyes módszerű kutatások kerülnek előtérbe (ZOLNAI, 2016) másrészt a társadalom digitalizációja révén egyre gyorsul a tudomány fejlődése, melyben egyértelműen erősödik az adattudomány szerepe a társadalomtudománnyal közös interdiszciplináris együttműködésben (PARTI – SZIGETI, 2021).

A fenti pilot alapján kidolgozott egyszerűsített vizsgálati modell révén alakítottam ki a kvantitatív vizsgálat lefolytatására alkalmas online kérdőívet (1. számú melléklet). A módszerre jellemző a strukturáltság, valamint az egy időben elérhető nagyobb minta, és az eredmények számszerűsíthetősége, melyek következtében lehetővé válik a kapcsolódási pontok meghatározása az összegyűjtött adatok között (BONCZ, 2015). A kérdőívet céljának az szervezeti önértékelés előtérbe kerülésének érdekében strukturáltam, így vizsgálati modell kialakításának megfelelően 2+7 részre osztottam fel. A 68 kérdésből álló kérdőív első részében az azonosító információkat tartalmazó alapinformációk kaptak helyet, majd az ezt követő részek a modell kritériumainak megfelelően kerültek megfogalmazásra, míg a végén két technikai kérdés kapott helyet. A vizsgálati modell önértékelő 60 kérdése során a válaszadó 1-10-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem igaz, 10 teljes mértékben igaz) értékelték vállalkozásuk teljesítményét az egyes, a kritériumokhoz illetve részkritériumokhoz kapcsolódó megállapítások szerint. A kérdőív kiküldése online módon valósult meg a célcsoport tagjai

számára, míg az abból származó adatok feldolgozása Microsoft Excel és SPSS programokkal történt.

Az eredmények feldolgozása elején a mind a pilot személyes kérdőíves megkérdezés, mind az online kérdőív adatainak feldolgozása során leíró statisztikai elemzésekkel kezdtem, majd áttértem az összetettebb összefüggés vizsgálatokra. A leíró statisztika egyik alapvető célja, hogy információt nyújtson a vizsgált minta jellemzőiről, amit gyakran alapstatisztikának vagy egyváltozós elemzésnek is neveznek. Ez a fajta elemzés jellemzően az adatbázisok gyakorlati elemzésének első lépése, amikor az egyes ismérveket egymástól függetlenül vizsgáljuk (ÁCS – RAPOSA, 2014). A statisztikai összefüggés vizsgálatok kapcsán értekezésemben megjelenik a box-plot elemzés (vagy dobozos ábrás elemzés), regressziószámítás, korrelációszámítás, szignifikancia vizsgálat valamint páros mintás t-próba és Friedman teszt is. Ezen összefüggésvizsgálatok közül legnagyobb volument a többváltozós lineáris regresszió, valamint a különböző korrelációs vizsgálatok jelentik értekezésem eredményközlésekor, mivel az adatok könnyen áttekinthetők és informatív módon foglalják magukba az eredményeket.

A korrelációszámítás olyan módszerként értelmezhető, amely az egyes változók közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát mutatja (SAJTOS – MITEV, 2007). A korrelációanalízis több véletlen változó közötti kapcsolat erősségének elemzésében segít. A vizsgált témától függően választható a Friedman féle rangkorrelációs együttható, amely nagyobb mintánál ajánlott (TÓTHNÉ PARÁZSÓ, 2011). A disszertáció írása során a két modell, a kifejlesztett egyszerűsített vizsgálati modell valamint az Adizes-féle PAEI keretrendszer összefüggésének fetárásához, parametrikus és nem parametrikus korrelációt végeztem, annak érdekében, hogy a vizsgálati modell kritériumai közül kiderüljön, melyik emeli leginkább az egyes PAEI szerepek fontosságát. Ehhez nélkülözhetetlen volt az egyszerűsített vizsgálati modell kritériumrendszerének, valamint Adizes PAEI menedzsmentszerepeinek összekapcsolása, melyet kutatók megkérdezésével végeztem el. A felmérésben 5 fő a menedzsmenttudományok területén oktató kutató, egy fő egyetemi tanár illetve 4 fő egyetemi docens szerepelt. Ennek folyamán az EFQM alapú vizsgálati modellben szereplő megállapításokat soroltattam be az Adizes PAEI vezetői szerepeihez, majd a szakértői válaszok alapján súlyrendszert alakítottam ki, melyeket hozzárendeltem a saját EFQM alapú vizsgálati modell részkritériumai megállapításaihoz.

A szignifikanciavizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a kapott eredmények mekkora valószínűséggel tekinthetők a véletlen következményének. Ehhez kapcsolódóan előre meghatározott valószínűségi értékkel végezzük a számításokat, ami a szignifikancia szintet jelenti – a társadalomtudományokban ez általában 5%, vagy másképpen  $p < 0,05$ . Azokat az

eredményeket, amelyeknél ez az érték az 5%-os szintnél kisebb, adott szinten szignifikánsnak tekintik (KONTRA, 2011). A szignifikanciavizsgálatok a teljes disszertáció eredményközlő fejezetének szerves részét képezik, mivel alapjaiban határozzák meg az egyes összefüggések minőségét.

Egy vizsgálati modellre és az arra épülő kérdőív kidolgozása során fontos az érvényesség biztosítása, valamint a mért értékek stabilitásának megőrzése. Ismételt mérések alkalmával, ha a körülmények, változatlanok maradnak, ugyanazokat az értékeket kell kapnunk, vagyis a tesztnak megbízhatónak kell lennie. A teszt akkor megbízható, ha az általa mutatott megfigyelt érték és a valós érték közel azonos. A megbízhatóság a teszteredmények általános minőségét tükrözi. A valós eredményt egy modell írja le, amelynek alapegyenlete szerint a megfigyelt érték ( $x$ ) a valódi érték ( $t$ ) és a véletlen hibakomponens ( $e$ ) összegével egyenlő, azaz:  $x = t + e$ . A megbízhatóság mutatója 0 és 1 között a legideálisabb. A teszt megbízhatóságát gyakran párhuzamos tesztekkel mérik. A reliabilitás a valós és a mért értékek közötti korreláció négyzete (HORNYACSEK, 2014). A Cronbach-alfa a skála mérőszámaira vetített összes lehetséges osztott-fél reliabilitás átlaga. Erre a célra a szokásos statisztikai számítógépes szoftverek használhatók, azonban ezek alkalmazásakor ügyelni kell arra, hogy a számításokba minden mérőszámot, és csak azokat a mérőszámokat vegyék figyelembe, amelyek egy adott skálát meghatároznak. A megfelelő mérés ökölszabályaként a Cronbach-alfa az alábbi osztályzatokat tükrözi:

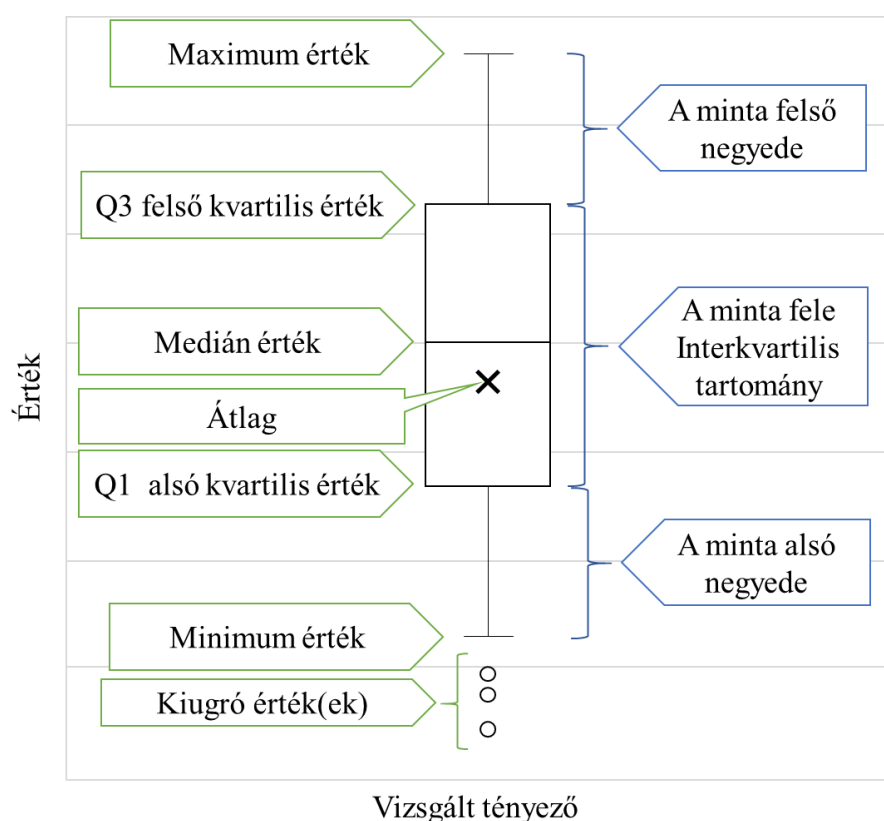
- A. 0,9 vagy annál magasabb értékek kiválóan számítanak;
- B. 0,8-0,9 megfelelőnek minősül;
- C. 0,7-0,8 közötti értékek marginálisak;
- D. 0,6-0,07 súlyosan gyanús;
- E. 0,6-nál kevesebb teljesen elfogadhatatlan (KEMPF-LEONARD, 2005).

Fábián (2014) szerint Cronbach-alfa érték szintén 0 és 1 között mozog, azonban véleménye szerint 0,70-0,85 közötti tartományban tekinthető elfogadhatónak (FÁBIÁN, 2014).

Az önértékelés eredményét a vizsgálati modell kritériumai szerint box-plot diagram (dobozos ábra) segítségével jelenítettem meg (22. ábra). Ez az ábrázolási technika hatékony módja a metrikus adatok megjelenítésének, mivel vizuálisan összesíti a főbb statisztikai jellemzőket. A box-plot grafikus eszköz a terjedelem, az interkvartilis terjedelem, a medián, valamint a legkisebb és legnagyobb értékek ábrázolására szolgál. Az interkvartilis terjedelmet egy doboz szemlélteti, amelyben egy függőleges vonal jelöli a mediánt, ezáltal központi tendenciát és az

adatok szóródását is láthatóvá teszi. A legkisebb és legnagyobb értékeket talpszerű vízszintes vonalak mutatják, melyek a teljes adatkészlet szélsőséges értékeit jelenítik meg (McGILL et al., 1978).

A doboz elhelyezkedése a teljes talphoz viszonyítva, valamint a medián dobozon belüli helyzete információt ad az eloszlásról, például arról, hogy az adatok szimmetrikusan oszlanak-e el, vagy van-e ferdeség az eloszlásban. Továbbá a box-plot segítségével könnyen felismerhetők az esetleges kiugró értékek (outlierek), amelyek fontos információval szolgálhatnak az adatelemzés során.



**22. ábra A box-plot diagram értelmezési mintája**

*Forrás: SAJTOS – MITEV, 2007. alapján saját összeállítás*

Ezen kívül, a box-plot ábra alkalmas több adatcsoport összehasonlítására is, mivel egyszerre több doboz is ábrázolható egymás mellett, így vizuálisan könnyen összehasonlíthatók az egyes csoportok közötti különbségek (SAJTOS – MITEV, 2007).

## **4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE**

A fejezet a kutatás struktúrája szerint négy alfejezetben mutatja be a legfontosabb eredményeket és azok értékelését. Az első alfejezet az EFQM 2020 modell kritériumai alapján lefolytatott pilot megkérdezés eredményeit, valamint a validálás révén kialakított a saját vizsgálati modell létrejöttét mutatja be. A mintához kötődő azonosító adatok, illetve a válaszadó szervezetek általános működésével kapcsolatos válaszok a második alfejezetben kerülnek kiértékelésre. Ennek jelentősége abban rejlik, hogy a kitöltők egyes háttérváltozóinak (kor, iskolázottság, tapasztalat), valamint a válaszadó szervezetek sajátosságainak (tevékenységi kör, alkalmazott megléte, nemzetgazdasági ág, szervezeti forma) vizsgálata és az ezekből származó összehasonlító eredmények lényegesek lehetnek a további eredmények értelmezésében és alkalmazhatóságának megállapításában. Ezt követő harmadik alfejezetben kerülnek összefoglalásra a fenti mintán, a saját vizsgálati modell alapján lefolytatott kérdőíves önértékelés eredményei. Ennek célja feltárni, hogy a válaszadó szervezetek hogyan vélekednek saját teljesítményükről, hogyan ítélik meg az egyes kialakított kritériumok szerinti főbb szervezeti jellemzőiket. Végül a negyedik alfejezetben az EFQM modell mentén kialakított vizsgálati modell valamint Adizes PAEI keretrendszerének összekapcsolásának bemutatására kerül sor, azzal a céllal, hogy feltárja lehetséges-e a kialakított vizsgálati modell révén meghatározni a vizsgált induló vállalkozások a szervezet életciklusban elfoglalt pozícióját.

### **4.1. A pilot megkérdezés eredményei az EFQM modell alapján**

Az EFQM modell kritériumainak validálását célzó pilot személyes megkérdezésbe bevont vállalkozások nagyobb része 64%-a egyéni vállalkozó, míg 36% társas vállalkozás jellemzően Kft formájában kezdte meg működését. A vállalkozók TEÁOR illetve ÖVTJ szerinti főtevékenységét az 5. táblázat mutatja, amiben látható mennyire dominánsan jelenik meg a szolgáltató szektor. A főtevékenységeket tekintve a pilot megkérdezésbe bevont vállalkozók hasonlóak a teljes mintában szereplő vállalkozások tevékenységeivel, de a minta nem tekinthető reprezentatívnak.

A pilot megkérdezésbe bevont vállalkozások tevékenységi formáját a teljes mintában 728 vállalkozás választotta, ami az Észak-alföldi régióban támogatást nyert vállalkozás 35,1%-át teszi ki. A személyes megkérdezés demográfiai mutatóit tekintve dominánsan jelentek meg a főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezők (64%) valamint a fiatal korosztály (Y generáció) képviselői, akik nagyjából minta 77%-át tették ki.

**5. táblázat: A pilot megkérdezésbe bevont vállalkozások tevékenysége és aránya**

| Kód  | NGÁ | TEÁOR/ÖVTJ megnevezés                   | Pilot     |                | Teljes minta |                |
|------|-----|---|-----------|----------------|--------------|----------------|
|      |     |   | fő        | %              | fő           | %              |
| 8559 | P   | M.n.s. egyéb oktatás                    | 4         | 18,18%         | 28           | 1,35%          |
| 7022 | M   | Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás  | 4         | 18,18%         | 54           | 2,60%          |
| 9602 | S   | Fodrászat, szépségápolás                | 4         | 18,18%         | 303          | 14,61%         |
| 4520 | G   | Gépjárműjavítás, -karbantartás          | 1         | 4,55%          | 66           | 3,18%          |
| 4791 | G   | Csomagküldő, internetes kiskereskedelem | 3         | 13,64%         | 139          | 6,70%          |
| 5610 | I   | Éttermi, mozgó vendéglátás              | 3         | 13,64%         | 62           | 2,99%          |
| 8690 | G   | Egyéb humán-egészségügyi ellátás        | 1         | 4,55%          | 10           | 0,48%          |
| 9609 | S   | M.n.s. egyéb személyi szolgáltatás      | 1         | 4,55%          | 41           | 1,98%          |
| 8552 | P   | Táncoktatás                             | 1         | 4,55%          | 16           | 0,77%          |
| -    | -   | <i>Egyéb tevékenység</i>                | -         | -              | 719          | 34,67%         |
| -    | -   | <b>Összesen</b>                         | <b>22</b> | <b>100,00%</b> | <b>2074</b>  | <b>100,00%</b> |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

Vállalkozásuk jogi formáját tekintve a válaszadók mintegy kétharmada egyéni vállalkozást alapított szemben a néhány betéti társasággal illetve korlátolt felelősségű társasággal. Alkalmazottal viszont nagyjából a megkérdezettek fele rendelkezett a válaszadás időpontjában (6. táblázat).

**6. táblázat A minta demográfiai jellemzői**

| Megnevezés              |  | A minta megoszlása |       |
|-------------------------|--|--------------------|-------|
|                         |  | n=22               | %     |
| Iskolai végzettség      | főiskola vagy egyetem                                | 14                 | 63,6% |
|                         | gimnázium  | 3                  | 13,6% |
|                         | PhD  | 1                  | 4,5%  |
|                         | szakközépiskola                                      | 3                  | 13,6% |
|                         | szakmunkás képző                                     | 1                  | 4,5%  |
| Korcsoport              | 18-30 éves   | 10                 | 45,5% |
|                         | 31-40 éves   | 7                  | 31,8% |
|                         | 41-50 éves   | 5                  | 22,7% |
| Jogi forma              | Egyéni vállalkozás                                   | 14                 | 63,6% |
|                         | Bt.  | 2                  | 9,1%  |
|                         | Kft.   | 6                  | 27,3% |
| Alkalmazott             | nincs, egyedül viszem a vállalkozást                 | 11                 | 50,0% |
|                         | van, de csak időszakosan                             | 1                  | 4,5%  |
|                         | igen, 1 fő alkalmazottal rendelkezik a vállalkozásom | 3                  | 13,6% |
|                         | igen, 2 fő alkalmazottal dolgozom                    | 2                  | 9,1%  |
|                         | igen, 3-9 fő alkalmazottal dolgozom                  | 5                  | 22,7% |
| Vállalkozói tapasztalat | kevesebb, mint 1 év                                  | 7                  | 31,8% |
|                         | 1 év   | 6                  | 27,3% |
|                         | 2 év   | 5                  | 22,7% |
|                         | több mint 2 év                                       | 4                  | 18,2% |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

Fontos mutató volt még a vállalkozói tapasztalat a megkérdezettek között, hiszen attól hogy induló vállalkozásokról beszélünk, még rendelkezhet az alapító korábbi benyomással és tapasztalással a vállalkozói léttel kapcsolatosan. Az adatok alapján az látható, hogy a megkérdezettek közül csupán négyen rendelkeztek több mint két éves vállalkozói tapasztalattal, míg a többség 1-2 vagy épp még annál is kevesebb tapasztalattal rendelkezett.

A személyes felmérés folyamán, a face validity módszert alkalmazva a teljes, EFQM 2020 modell mind a 7 kritériumának és 35 kritériumrészének és összesen 162 megállapításának érvényességét vizsgáltam annak érdekében, hogy kialakítsak egy az induló vállalkozások felmérését szolgáló egyszerűsített vizsgálati modellt ennek részletét mutatja be a 7. táblázat.

**7. táblázat Az EFQM 2020 modell felépítése részlet**

|   |   |            |            |
|---|---|------------|------------|
| <b>IRÁNYMUTATÁS</b>   | <b>I. Küldetés, jövőkép és stratégia</b>  | <b>100</b> | <b>10%</b> |
|   | 1.1 Küldetés és jövőkép meghatározása   | 20         | 2%         |
|   | A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő az a szervezet, amely megérti:  |            |            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.</li> </ul> |            |            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>meghatározza azokat a szakterületeken, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához.</li> </ul>                     |            |            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>bevonja az érintettek csoportjait a szervezet küldetése és jövőképe meghatározásába alakításába és kommunikálásába.</li> </ul>   |            |            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>küldetését olyan ambiciózus jövőkép megteremtésére használja, amelyet az érintettek is elfogadnak és azonosulnak vele.</li> </ul>  |            |            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>megérti annak fontosságát, hogy küldetése az üzleti környezetében a jó/javak hajtóerejeként legyen elismerve.</li> </ul>   |            |            |
|   | 1.2 Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése  | 20         | 2%         |
|   | 1.3 Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése   | 20         | 2%         |
|   | 1.4 A stratégia kialakítása   | 20         | 2%         |
|   | 1.5 Az irányítási és teljesítménymenedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása   | 20         | 2%         |
|   | <b>II. Szervezeti kultúra és vezetés</b>  | <b>100</b> | <b>10%</b> |
|   | 2.1 Irányítja a szervezeti kultúrát és gondozza az értékeket  | 25         | 3%         |
|   | 2.2 Megteremti a változások megvalósításához szükséges feltételeket   | 25         | 3%         |
| 2.3 Erősíti a kreativitást és az innovációt                           | 25  | 3%         |            |
| 2.4 Egységesen elkötelezett a küldetés a jövőkép és a stratégia iránt | 25  | 3%         |            |

*Forrás: Az EFQM 2020 modellbrossúra (2020) alapján saját összeállítás*

A modell részletesebb felépítését a pilléreit valamint a kritériumrészeit az 2. számú melléklet tartalmazza, míg a modell iránymutatás pillér részét, valamint kritériumait és a kritériumrészeit

a 8. táblázat mutatja be. A kiragadott részlet az *Iránymutatás* pillér *Küldetés, jövőkép és stratégia* kritérium *Küldetés és jövőkép meghatározása* kritériumrész öt irányadó megállapítását mutatja be, melyre a személyes kérdőíves megkérdezés kérdései épültek.

A válaszadó feladata az volt, hogy „ránézésre” válassza ki melyik megállapítás érvényes vállalkozására, majd a válaszok számának relatív gyakorisága adta a felmérés végeredményét. A saját vizsgálati modell kialakításánál célom volt az EFQM modell „arany kör” logikájának és kritériumrendszerének megtartása, így minden egyes kritériumrészről a meghatározó két megállapítás került beépítésre a modellbe. A fenti példát folytatva a válaszadók a Küldetés és jövőkép meghatározása kritériumrész esetében az,

- *olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.* (59 %)

Valamint a,

- *meghatározza azokat a szakterületeken, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához* (45%) megállapítást ítélték legérvényesebbnek saját induló vállalkozásuk szempontjából a kritériumrész eredeti megállapításai közül.

**8. táblázat A vizsgálati modell kialakítása kérdőív részlet (n=22)**

| <b>I.</b> | <b>Küldetés, jövőkép és stratégia</b>  |               |
|-----------|--|---------------|
| 1.1       | Az alábbi állítások közül melyik érvényes az Ön vállalkozására stratégiája és jövőképe kialakításával kapcsolatban?  |               |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.</b></li> </ul> | <b>59,09%</b> |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>meghatározza azokat a szakterületeken, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához.</b></li> </ul>                     | <b>45,45%</b> |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bevonja az érintettek csoportjait a szervezet küldetése és jövőképe meghatározásába alakításába és kommunikálásába.</li> </ul>  | 40,91%        |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• küldetését olyan ambiciózus jövőkép megteremtésére használja, amelyet az érintettek is elfogadnak és azonosulnak vele.</li> </ul>   | 36,36%        |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• megérti annak fontosságát, hogy küldetése az üzleti környezetében a jó/javak hajtóerejeként legyen elismerve.</li> </ul>  | 31,82%        |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• egyik sem érvényes a vállalkozásomra</li> </ul>   | 0,00%         |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023.*

Az EFQM 2020 modell sorain végig haladva a válaszadók egyértelműen jelezték, a különböző irányadó megállapítások bonyolultságát és véleményük szerint túlzott komplexitását, melyet főként a kérdések többszöri megismétlésre vonatkozó kérésük jelzett egyértelműen. Emellett megállapítható, hogy már az első kritériumrészben is számos magyarázatra szoruló speciális



nehezebb kifejezéseket, egy szójegyzéket is kialakítottam a vállalkozók számára, melyet a későbbi kvalitatív, kérdőíves felmérés során a rendelkezésükre bocsátottam a vizsgálati modell minél könnyebb alkalmazhatósága érdekében. Az egyszerűsített szójegyzéket az értekezés 3. számú melléklete tartalmazza.

Az induló mikrovállalkozások felmérésére kialakított saját vizsgálati modell egyszerűsített meghatározásait a fenti példát követve a mutatom be a 9. táblázatban. Az egyszerűsített vizsgálati modellbe kritériumrészenként két-két megállapítást alkalmazva, összesen 60 meghatározás került kialakításra.

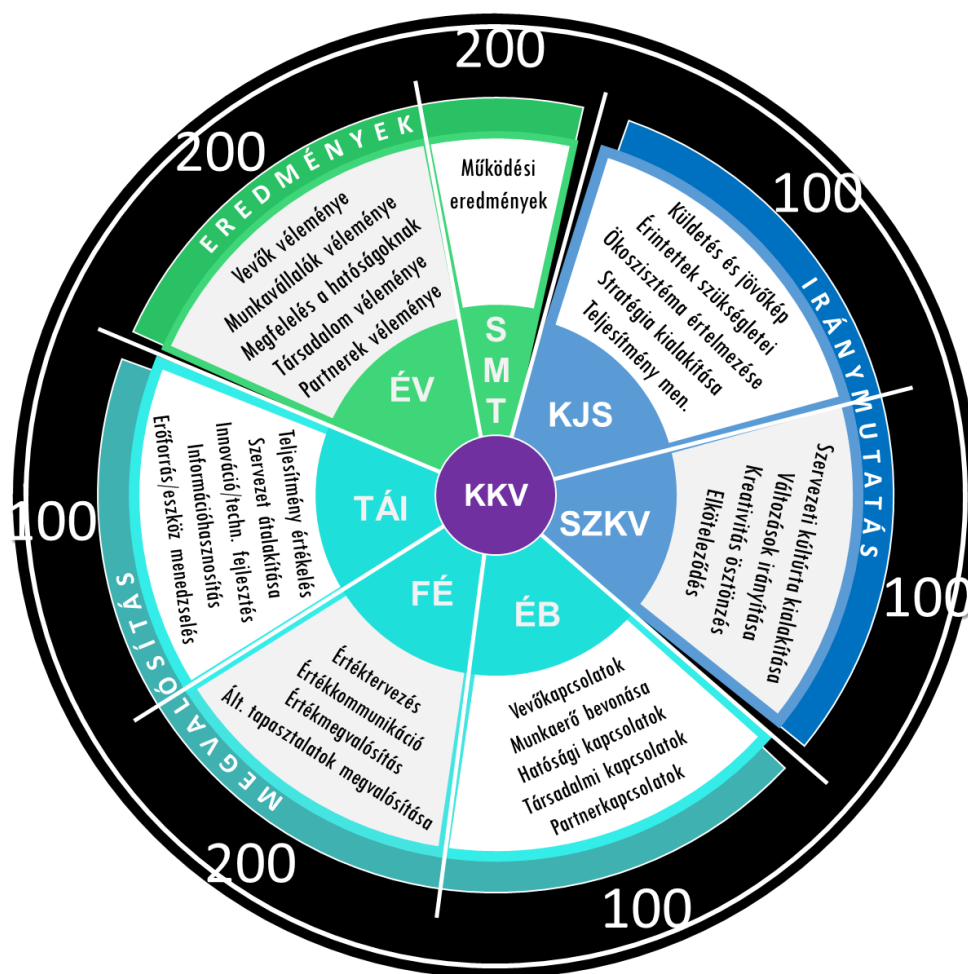
**9. táblázat: A vizsgálati modell egyszerűsített meghatározásainak kialakítása részlet**

| #          | <i>EFQM 2020 modell</i>  | <i>Saját vizsgálati modell</i>   |
|------------|--|--|
| <b>I.</b>  | <b>Küldetés, jövőkép és stratégia</b>  |  |
| <b>1.1</b> | <b>Küldetés és jövőkép meghatározása</b>   |  |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is</li> </ul> | 1. Olyan küldetést* határoztam meg vállalkozásomban mely ösztönöz és nyilvánvaló mindenki számára.       |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• meghatározza azokat a szakterületeket, amelyekben a szervezetnek kiemelkedő és tartós teljesítmény kell mutatni a jövőkép megvalósításához</li> </ul>                     | 2. Rendelkezik a vállalkozásom azokkal a képességekkel, amelyek a jövőkép* megvalósításához szükségesek. |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bevonja az érintettek csoportjait a szervezet küldetése és jövőképe meghatározásába alakításába és kommunikálásába</li> </ul>   |  |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• küldetését olyan ambiciózus jövőkép megteremtésére használja, amelyet az érintettek is elfogadnak és azonosulnak vele</li> </ul>  |  |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• megéri annak fontosságát, hogy küldetése az üzleti környezetében a jó/javak hajtóerejeként legyen elismerve.</li> </ul>   |  |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• egyik sem érvényes a vállalkozásomra</li> </ul>   |  |

*Forrás: saját szerkesztés, 2024*

Az általam kialakított vizsgálati modell – amennyiben a kvantitatív kutatás megerősíti – egy Fejlesztési, Önértékelési és Felülvizsgálati Eszköz lehet a Kis- és Középvállalkozások számára, így az angol fordításának megfelelően (**D**evelopmental self-**A**ssessment and **R**eview **T**ool for **S**MEs) a DARTS modell elnevezést kapta. A mozaikszó amellet, hogy grafikailag és vizuálisan is egyértelmű metaforát kínál a KKV-k szervezeti jellemzőinek elemzésére és a fejlesztési lehetőségek feltárására, jól illeszthető a modell céljaihoz. Egyszerűsített diagnosztikai eszközként szolgálva gyors áttekintést adhat a vállalkozás állapotáról. Segítheti a KKV-kat abban, hogy gyorsan átlássák a szervezeti teljesítményüket és fejlődési lehetőségeiket, és ezáltal erőforrásaikat célzottan, a legnagyobb hatású fejlesztési területekre használhassák fel. A modell szerkezete követi az eredeti modell felépítését, azaz megtartja a kritériumok illetve kritériumrészek rendszerét, valamint logikáját azzal a fő különbséggel, hogy a

kritériumrészekhez csupán a fenti metodika mentén kialakított 2-2 egyszerűsített, a kezdő kis- és középvállalkozásra szabottabb megállapítás társul. A DARTS modell felépítését a 24. ábra mutatja be.



24. ábra A DARTS modell struktúrája

Forrás: saját összeállítás, 2023

Az EFQM 2020 modellhez hasonlóan a DARTS modellben is hét kritérium szerepel, amely a modell „szektorait” adja:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS) | 5. Teljesítmény és átalakítás irányítása (TÁI) |
| 2. Szervezeti kultúra és vezetés (SZKV) | 6. Érintettek véleményei (ÉV)                  |
| 3. Érintettek bevonása (ÉB)             | 7. Stratégiai és működési teljesítmény (SMT)   |
| 4. Fenntartható értékteremtés (FÉ)      |  |

Az egyes szektorokban kritériumokhoz kapcsolódó kritériumrészek egyszerűsített megnevezései olvashatóak. A DARTS modell 7 kritériumának megfelelően a kritériumrészenként a válaszadók maximum 10 pontot adhatnak vállalkozásuk számára, mellyel az önértékelés során összesen 600 pontot érhetnek el. Ahhoz, hogy megtarthassam az eredeti modell 1000 pontos maximumát, valamint a kritériumok arányát az a DARTS modellben eltérő súlyszámokat kellett alkalmazni. Az alkalmazott súlyszámokat a 10. táblázat tartalmazza.

**10. táblázat A DARTS modell súlyozott pontszámítása**

| #    | Vizsgálati modell kritérium                | Kritérium rész | Kérdések száma | Max. pont | Súly     | Összesen    |
|------|--|----------------|----------------|-----------|----------|-------------|
| I.   | Küldetés, jövőkép és stratégia             | 5              | 10             | 10        | 1        | 100         |
| II.  | Szervezeti kultúra és vezetés              | 4              | 8              | 10        | 1,25     | 100         |
| III. | Érintettek bevonása                        | 5              | 10             | 10        | 1        | 100         |
| IV.  | Fenntartható értékteremtés                 | 4              | 8              | 10        | 2,5      | 200         |
| V.   | A teljesítmény és az átalakítás irányítása | 5              | 10             | 10        | 1        | 100         |
| VI.  | Érintettek véleményei                      | 5              | 10             | 10        | 2        | 200         |
| VII. | Stratégiai és működési teljesítmény        | -              | 4              | 10        | 5        | 200         |
|      | <b>Összesen</b>                            |                | <b>60</b>      | <b>-</b>  | <b>-</b> | <b>1000</b> |

*Forrás: saját összeállítás, 2023*

A következő fejezet első részében mutatom be a fenti validálás révén kialakított a DARTS modellre épülő kérdőíves megkérdezés mintájához kötődő azonosító adatokat, illetve a válaszadó szervezetek általános működésével kapcsolatos jellemzőit.

#### **4.2. Az EFQM alapú vizsgálati modell szerinti önértékelésben részt vevők demográfiai jellemzői**

Az online kérdőíves megkérdezés segítségével a megcélzott 2074 vállalkozástól 303 kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyből egy válaszadó a hiányos kitöltés miatt került kizárára. A tisztított adatbázis tehát 302 szervezet válaszait tartalmazza, amelyek háttérváltozók szerinti megoszlása a 11. táblázatban látható. A minta nem reprezentatív, így a megállapítások csak az ebben a mintában szereplő szervezetekre vonatkoznak.

A táblázat adatai alapján, a válaszadó 302 fő vállalkozó mintegy harmada felsőfokú végzettséggel rendelkezik, míg a középfokú végzettségűek, azaz a szakközépiskolát és gimnáziumot elvégzők aránya adja a minta több mint felét 51%-át, míg az alacsonyabb végzettségűek mintegy 20%-al reprezentálják magukat. A minta korösszetételét tekintve kiemelkednek a fiatal vállalkozók, a harminc év alatti korosztályból tevődik össze a minta

csaknem 39%-a, de nagyon hasonló számban vannak jelen a mintában a 30-50 éves korosztály képviselői is. Közülük a 30-40 éves korcsoport képviselői vannak jelen nagyobb számban 71 fővel a válaszadók között. Az 50 év feletti korosztály pedig mintegy 11%-al képviselteti magát a mintában.

**11. táblázat A minta főbb demográfiai jellemzői**

| Megnevezés              |  | A minta megoszlása |       |
|-------------------------|--|--------------------|-------|
|                         |  | n=302              | %     |
| Iskolai végzettség      | általános iskola   | 7                  | 2,3%  |
|                         | egyéb  | 11                 | 3,6%  |
|                         | főiskola vagy egyetem                                    | 98                 | 32,5% |
|                         | gimnázium  | 71                 | 23,5% |
|                         | szakiskola   | 32                 | 10,6% |
|                         | szakközépiskola/technikum                                | 83                 | 27,5% |
| Korcsoport              | 18-24 éves   | 38                 | 12,6% |
|                         | 25 -30 éves  | 109                | 36,1% |
|                         | 31-40 éves   | 71                 | 23,5% |
|                         | 41-50 éves   | 50                 | 16,6% |
|                         | 51-60 éves   | 25                 | 8,3%  |
|                         | 60 év fölött   | 9                  | 3,0%  |
| Jogi forma              | Bt (Betéti társaság) KATÁ-s                              | 21                 | 7,0%  |
|                         | Egyéni vállalkozás (KATÁ-s)                              | 255                | 84,4% |
|                         | Egyéni vállalkozás (SZJA-s)                              | 19                 | 6,3%  |
|                         | Kft (Korlátolt felelősségű társaság)                     | 7                  | 2,3%  |
| Alkalmazott             | 1 fő alkalmazottal dolgozom                              | 15                 | 5,0%  |
|                         | 2-3 főt alkalmazok folyamatosan                          | 12                 | 4,0%  |
|                         | 4 vagy több fő alkalmazottal rendelkezik a vállalkozásom | 5                  | 1,7%  |
|                         | nincs, egyedül viszem a vállalkozást                     | 231                | 76,5% |
|                         | van, de csak időszakosan                                 | 39                 | 12,9% |
| Vállalkozói tapasztalat | kevesebb, mint 1 év                                      | 131                | 43,4% |
|                         | 1 év   | 164                | 54,3% |
|                         | 2 év   | 1                  | 0,3%  |
|                         | több mint 2 év   | 6                  | 2,0%  |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

Ezek az adatok összhangban vannak a közelmúltban lefolytatott hazai GEM kutatás eredményeivel, hiszen a felmérés azt mutatja, hogy a vállalkozást indítók többségében nem a legfiatalabb, hanem a 25-44 éves korosztályból kerülnek ki (CSÁKNÉ et al., 2022). Az induló vállalkozások jellemzően mikrovállalkozásként, ezen belül is főként egyéni vállalkozóként kezdik el tevékenységüket, így nem meglepő módon a mintában is több mint 90%-ban vannak jelen e jogi forma képviselői. Ezek közül is csaknem 85%-uk választotta a 2022-ig népszerű

KATA adózási formát. A társas vállalkozók adják a válaszadók kisebb hányadát így mindössze 28 db ilyen típusú vállalkozás töltötte ki a kérőívet, ami a vizsgált mintának nem érte el a 10%-át. Ez az arány jóval meghaladja az országosan nagyból 74% mikrovállalkozót adó vállalkozói nagyságrendet (KSH, 2023), aminek eredendően a pályázatból adódó egyszerűbb vállalkozás alapítási procedúra mellett a kisebb kockázatvállalás lehetett az oka.

Szintén az országos tendenciát jóval meghaladó jelenség, hogy míg a GEM felmérés szerint a korai szakaszban lévő vállalkozások fele (49,4%) alkalmazott nélküli, egyszemélyes vállalkozás (CSÁKNÉ et al., 2022), addig a vizsgált mintában szereplő induló vállalkozások mintegy háromnegyede egyedül viszi a vállalkozását és nem rendelkezik alkalmazottal. Emellett, ha rendelkeznek is alkalmazottal inkább az időszakos foglalkoztatást (12,9%) részesítik előnyben, szemben a mindössze 15 db vállalkozással, akik 1 főt, és 17 db vállalkozással, akik 2 vagy több főt foglalkoztatnak főállásban. Az, hogy egy vállalkozás milyen technológiai fejlettségű szektorban működik, jó mutatója lehet a hozzáadott érték termelésének. E tekintetben a hazai vállalkozók túlnyomó többsége, több mint 90 százaléka, alacsony vagy nem technológiaigényes szektorokban működik (KKV STRATÉGIA, 2023).

**12. táblázat A kérdőíves megkérdezésbe bevont vállalkozások tevékenysége és aránya**

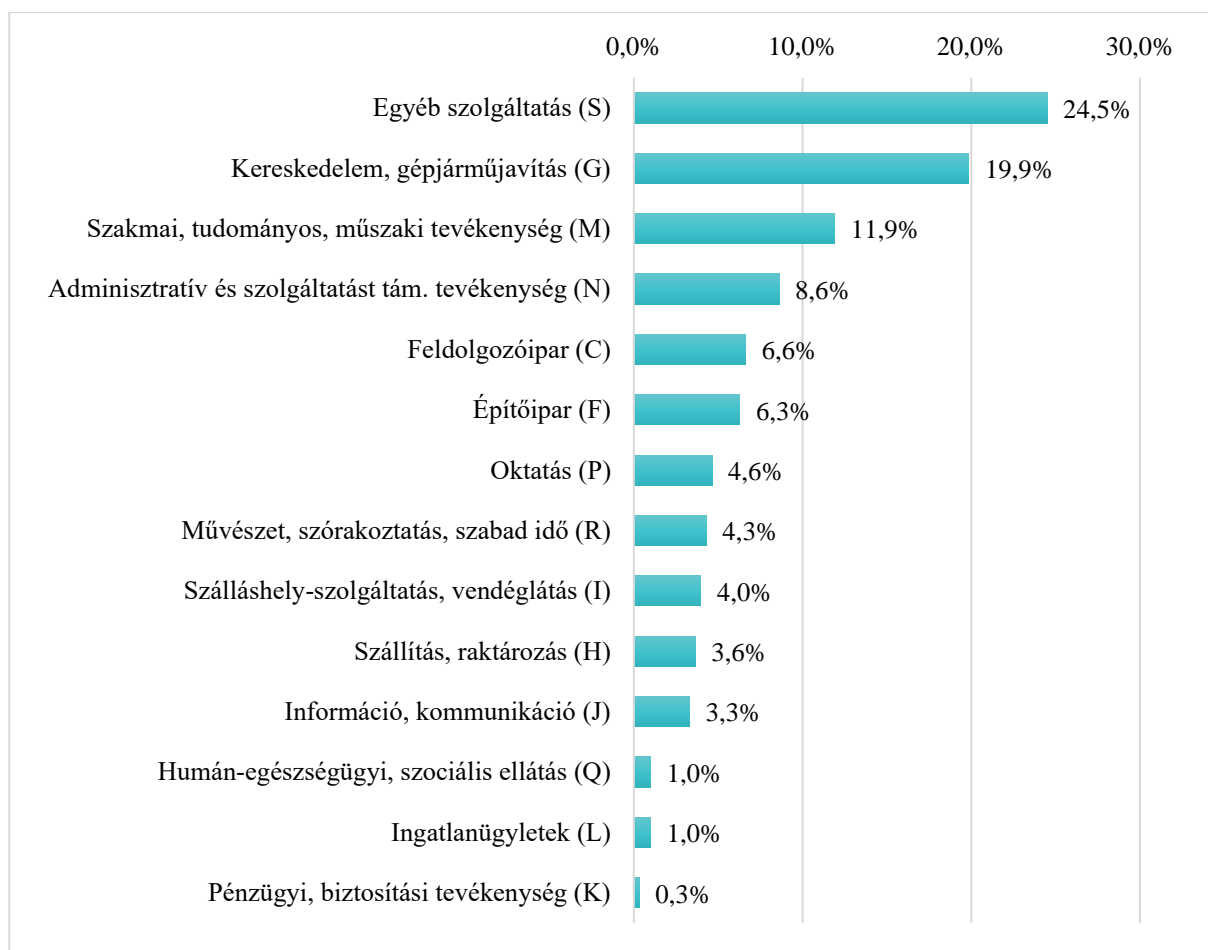
| Kód  | NGÁ | TEÁOR/ÖVTJ megnevezés                                | Vizsg. modell minta |                | Teljes minta |                |
|------|-----|--|---------------------|----------------|--------------|----------------|
|      |     |  | fő                  | %              | fő           | %              |
| 8559 | S   | Fodrászat, szépségápolás                             | 53                  | 17,55%         | 303          | 14,61%         |
| 9604 | S   | Fizikai közérzetet javító szolgáltatás               | 15                  | 4,97%          | 58           | 2,80%          |
| 9602 | G   | Csomagküldő, internetes kiskereskedelem              | 14                  | 4,64%          | 139          | 6,70%          |
| 4520 | M   | Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás               | 11                  | 3,64%          | 54           | 2,60%          |
| 8559 | P   | M.n.s. egyéb oktatás                                 | 9                   | 2,98%          | 28           | 1,35%          |
| 6920 | M   | Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység | 9                   | 2,98%          | 31           | 1,49%          |
| 8121 | N   | Általános épülettakarítás                            | 7                   | 2,32%          | 50           | 2,41%          |
| 9003 | R   | Alkotóművészet                                       | 7                   | 2,32%          | 18           | 0,87%          |
| 4771 | P   | Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem      | 7                   | 2,32%          | 16           | 0,77%          |
| -    | -   | <b>Összesen</b>                                      | <b>302</b>          | <b>100,00%</b> | <b>2074</b>  | <b>100,00%</b> |
|      |     | <i>Egyéb tevékenységek</i>                           | <i>170</i>          | <i>56,29%</i>  | <i>1379</i>  | <i>66,49%</i>  |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

Nem technológiaigényes szektornak tekinthető például a mezőgazdaság, az építőipar, valamint a lakossági szolgáltatások és a kereskedelem túlnyomó része is. A korai szakaszban lévő vállalkozók közül a legtöbben különféle lakossági szolgáltatásokat (pl. fodrász, manikűr, masszázs stb.) végeznek (CSÁKNÉ et al., 2022). Nincs ez másként a vizsgált mintában sem,

hiszen a mintában szereplő vállalkozások 95 fféle TEÁOR szerinti főtevékenysége közül legnagyobb arányban a fodrászat, szépségápolás képviseltette magát, míg a képzeletbeli dobogó második illetve harmadik fokát a fizikai közérzetet javító szolgáltatás (5%) és a csomagküldő, internetes kiskereskedelem (4,64%) foglalja el (12. táblázat). Az első 9 főtevékenységet végző vállalkozás a minta csaknem 44%-át teszi ki.

Talán egységesebb képet kapunk a vizsgált mintáról, ha megnézzük a nemzetgazdasági ág szerinti felosztást, melyet a 25. ábra szemléltet. Az ábra adatai szerint a vállalkozások legnagyobb része az egyéb szolgáltatás (S) ágához tartozik (24,5%), de sokan képviseltetik magukat a kereskedelem, gépjárműjavítás (G) (19,9%) területéről is. Meg kell jegyeznünk, hogy magas arányban vannak jelen a különböző tanácsadási szolgáltatást végzők a Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (M) valamint az Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (N) nemzetgazdasági ágainak képviselői több mint 20%-os részaránnyal a mintában.



**25. ábra A vizsgált induló vállalkozások nemzetgazdasági ág szerinti besorolása**

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A kutatás szempontjából egyik meghatározó demográfiai jellemző, a vállalkozói tapasztalat, hiszen a fent megfogalmazott kutatási céloom épp a szervezeti élelciklusban, ezen belül is az Adizes-féle szervezeti élelciklus modellben betöltött pozíció szervezeti jellemzőinek feltárása. Fontos tényező, hogy a válaszadó vállalkozások 97,7%-a maximum 2 éves tapasztalattal rendelkezik, ezen belül 131 db vállalkozás még egy lezárt üzleti évvel sem rendelkezik, míg 164 db közülük nem fejezte be második üzleti évét.

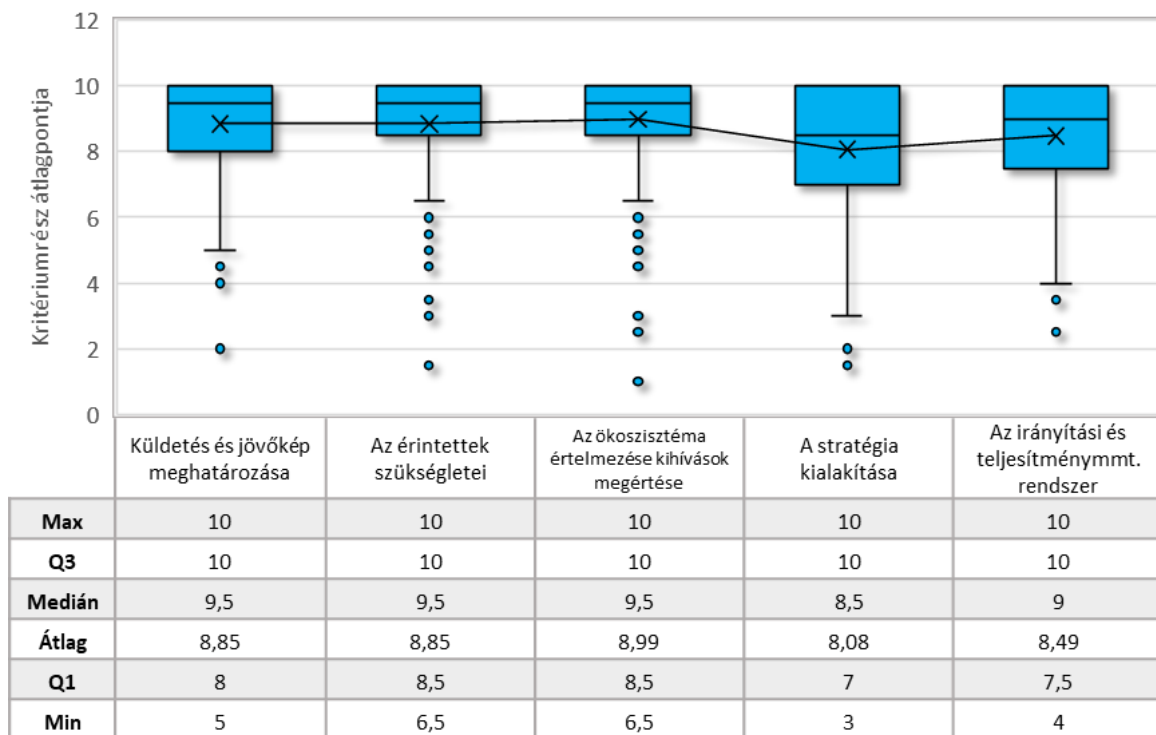
### **4.3. A DARTS modell alapján végzett önértékelés jellemzői**

A következő fejezetben az online kérdőíves megkérdezés legfontosabb részét, az EFQM 2020 modell alapján kialakított DARTS modell szerinti önértékelések eredményét mutatom be négyféle statisztikai módszerrel. Ennek vázát, a grafikai szemléltetést is megkönnyítő box-plot elemzés alkotja, melyet kiegészíték a modell kritériumai szerinti megbízhatósági vizsgálattal, majd egy páros mintás t-próbával valamint egy többváltozós regresszió vizsgálattal a fejezet második részében.

Egy új vizsgálati modell kialakítása minden esetben kockázatokat rejteget a kutatók számára, pláne úgy, hogy esetemben egy komoly múlttal rendelkező és rendkívül magas tudást adaptáló modelltől került származtatásra. Ennek tudatában még fontosabb volt számomra az EFQM logikájára épített DARTS modell érvényességének és reliabilitásának vizsgálata, melyet Cronbach Alfa illetve páros mintás t-próba segítségével mértem.

A főbb eredményeket a modell struktúrájának mentén, annak kritériumai szerint mutatom be. Az első kritérium esetében ez az érték megfelelő (Cronbach  $\alpha = 0,852$ ), ami erősen alátámasztja a skála megbízhatóságát, és azt is jelzi, hogy a további számításokhoz is alkalmasak a kapott eredmények. A 26. ábrán látható *Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS)* kritériumon belül a legmagasabb átlagpontszámát *Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése* kritériumrész kapta, míg a legalacsonyabb minősítést *A stratégia kialakítása* érte el.

Az átlagpontszámokat tekintve a legmagasabb értékektől alig maradt el a *Küldetés és jövőkép meghatározása* valamint *Az érintettek szükségletei* kritériumrész. A box-plot ábra kiválóan szemlélteti, hogy a válaszadók *az Érintettek szükségleteit* valamint *az Ökoszisztéma értelmezése* részkritériuma esetében azonos teljesítményt értek el alacsony variancia mellett. Az eredmények *A stratégia kialakítása* kritériumrész tekintetében mutatnak legnagyobb varianciát, ahol az alsó, és felső kvartilis különbsége azaz interkvartilis terjedelem (IQR) éppen 3 pont különbséget tesz ki, amellet, hogy a kiugró értékek is alacsony számot mutatnak a többi kritériumrész eredményéhez viszonyítva.



**26. ábra A DARTS modell I. kritériumának a Küldetés, jövőkép és stratégia eredményei (n=302)**

Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min = értékek minimum kiugró értékek nélkül,

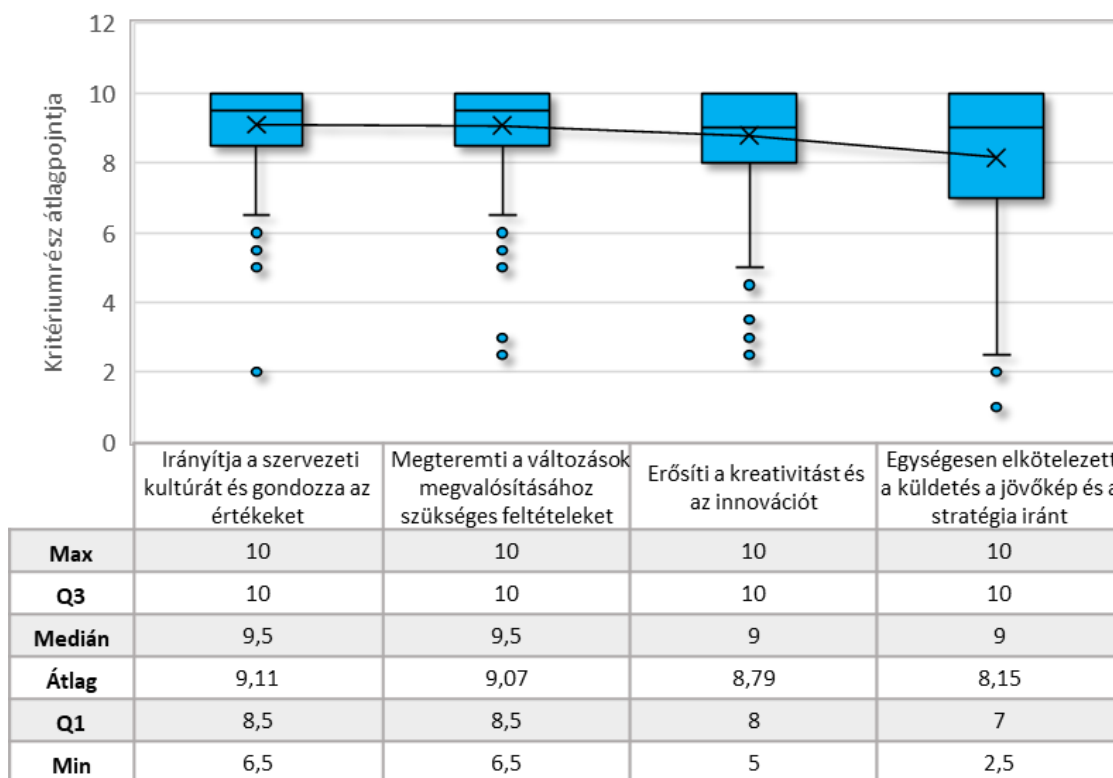
Forrás: saját vizsgálat, 2023

A DARTS modell I. kritériumáról elmondható, hogy a megadott skálán igen magas értékek szerepelnek, hiszen a maximum érték és a felső kvartilis értéke minden részkritérium esetében megegyezik. Emellett a medián értékek minden szempont szerint magasabbak az átlagtól, amely azt mutatja, hogy a minta eloszlása fölfelé ferdült.

A 27. ábrán látható *Szervezeti kultúra és vezetés (SZKV) kritérium* esetében a Cronbach  $\alpha=0,804$ , ami szintén kiváló megbízhatóságot mutat a kritérium skálái között. Az átlagos pontszámokat tekintve, még magasabb szintre értékelték vállalkozásukat a válaszadók, ami közül a legmagasabb átlagpontot a *Szervezeti kultúra irányítása és a meghatározott szervezeti értékek gondozása* kapta, több mint 9,11 pontos eredménnyel. Érdekes azonban, hogy minden egyéb számított változó esetében azonosan értékelhető a *Változások megvalósításához szükséges feltételeinek megteremtése* kritériumrészszel.

A képzeletbeli dobogó harmadik fokára a *Kreativitás és innováció erősítése* állt fel 8,79 átlagpontos eredményével, ami különösen azért érdekes, mert a felmérések épp azt bizonyítják,

hogy a környezetvédelem, a nemzetköziesedés és leginkább a képességek és innováció területén egyre nagyobb lemaradás figyelhető meg az EU átlagától (SBA, 2019).



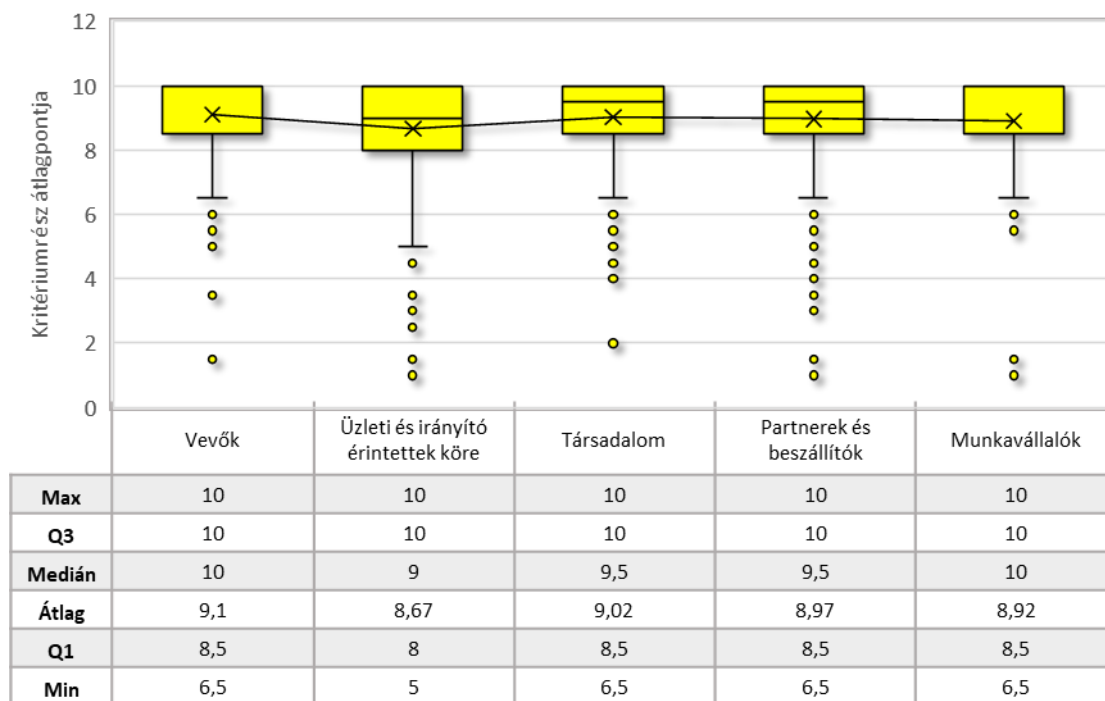
**27. ábra II. kritérium: A szervezeti kultúra és vezetés átlagos szintje a vizsgált mintában (n=302)**

*Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min= értékek minimum kiugró értékek nélkül*

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

Szintén jól látható, hogy e kritériumrész átlagpontszáma áll legközelebb a medián értékéhez, mindössze 0,21 pontos eltéréssel. Ezzel együtt erre, a vizsgálati modell második kritériumára is jellemző a fölfelé ferdtelt eloszlás. A legnagyobb varianciával a *küldetés, jövőkép és stratégia* iránti egységes *Elköteleződés* kritériumrész rendelkezik, hiszen az interkvartilis terjedelem (IQR) e szempontnál a legszélesebb 3 pontos tartományú.

A következő, III. kritérium már a DARTS modell logikája szerinti megvalósítás pillérhez tartozik és legfőbb törekvése az ökoszisztéma szereplőinek, azaz érintetteknek a bevonása áll. Ennek megfelelően a vevői, munkavállalói és partneri kapcsolatok kialakítása mellett az üzleti- és irányító érintettekkel valamint a társadalommal való kapcsolatukat is értékelték a vállalkozások.



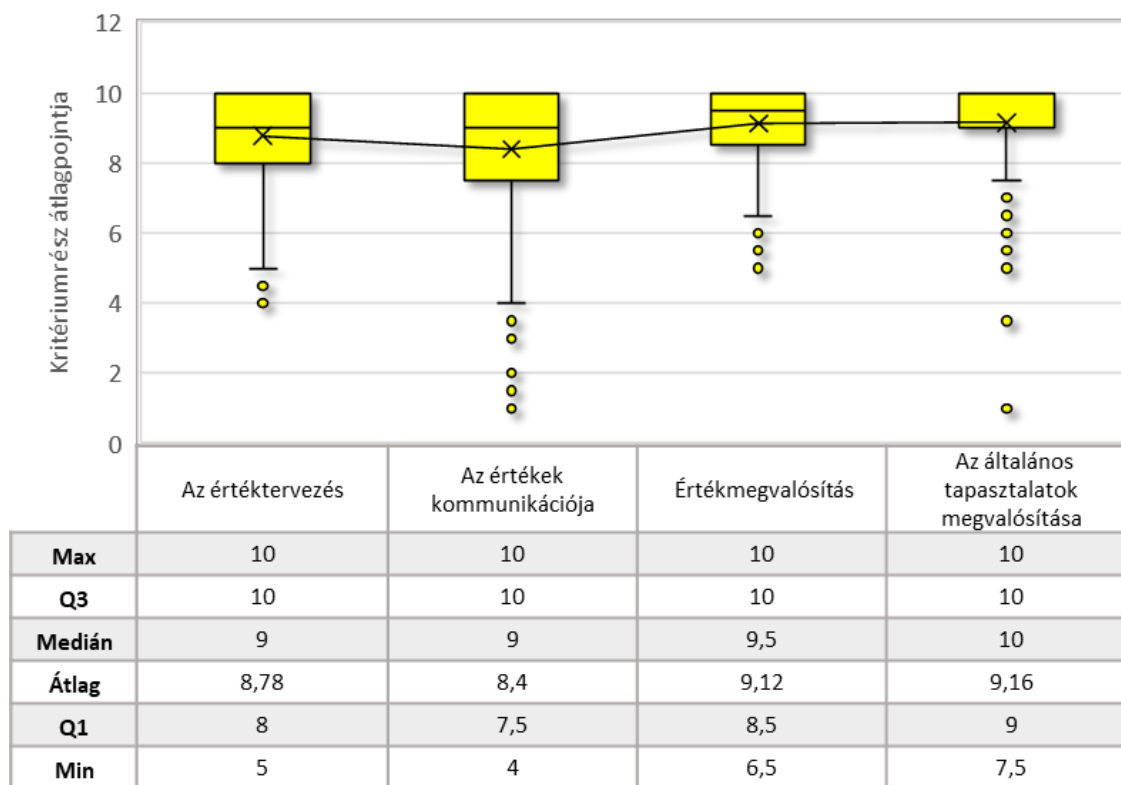
### 28. ábra III. kritérium: Érintettek bevonása kritérium eredményei (n=302)

Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min= értékek minimum kiugró értékek nélkül

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A 28. ábrán látható *Érintettek bevonása (ÉB)* kritérium skálája megbízhatóságát tekintve szintén kiválóan mondható, amit Cronbach  $\alpha=0,808$  érték mutat meg számunkra. Az eredményekre tekintve minden érintett esetében kiemelkedő átlagpontok születtek, a mintában szereplő vállalkozások csaknem minden kritériumrész esetében 9 pont körül értékelték teljesítményüket. Ezek közül is kiemelkedik a *fenntartható vevői kapcsolatok*, valamint a *társadalommal*, azaz a DARTS modell esetében, a *vállalkozások környezetével*, a *környezetében élőkkel való kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítása* 9,1 illetve 9,02 pontos értékével. A hatósági kapcsolatok, azaz az *üzleti és irányító érintettek bevonásával* kapcsolatos eredmények tekintetében 8,67 átlagos eredmény született, valamint e kategória rendelkezik a legkisebb minimum értékkel, valamint legmagasabb varianciával is. A megkérdezett induló vállalkozások csaknem azonosan kiemelkedő szintre értékelték a partnereikkel és beszállítóikkal történő bizalmi kapcsolataikat és a munkatársaikkal való kapcsolatot egyaránt. Fontos megjegyezni, hogy a felmérés időpontjában 71 induló vállalkozás foglalkoztatott munkatársakat, így a 27. ábrában szereplő átlagos pontszám az ő válaszaik eredményét tükrözi. Összességében az érintettek bevonása kritériumról is megállapítható, hogy minden egyes kategóriarész mediánértékei is magasabbak az átlagértékeknél, azaz fölfelé ferdült az eloszlás.

A DARTS modell negyedik kritériuma a *Fenntartható értékteremtés (FÉ)* mely az egyik legmeghatározóbb rész mind az EFQM modellben, mind a vizsgálati modellben egyaránt, emellett ez áll legközelebb egy vállalkozás, illetve egy induló vállalkozás üzleti modelljének kialakítása metodikájához. A kritérium skálája Cronbach  $\alpha=0,829$  értéket mutat, így annak megbízhatósága szintén kiválóan tekinthető.



#### 29. ábra IV. kritérium: A fenntartható értékteremtés kritérium eredményei (n=302)

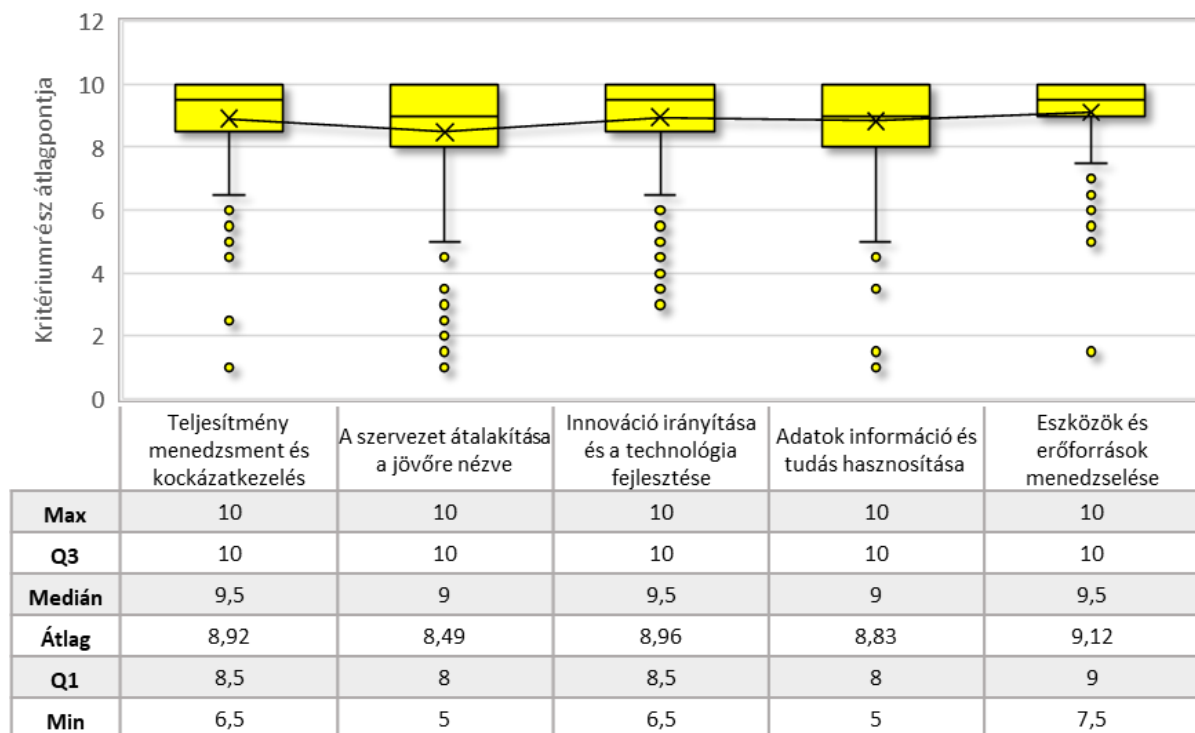
Megjegyzés: *Max* = érték maximuma, *Q3* = felső kvartilis (75%), *Q1* = alsó kvartilis érték (25%), *Min* = értékek minimum kiugró értékek nélkül

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A kritériumrészek eredményeit vizsgálva szembevetően a minimum értékek nagysága 29. ábrán az *Értékmegvalósítás* illetve az *Értéktervezés* tekintetében, ami azt jelzi, hogy még azon vállalkozók is jelentősebb eredményt értek el, akik az egyéb kritériumokban alacsonyabb szinten értékelték a teljesítményüket. Az *értékmegvalósítás* 9,12 pontos rendkívül magas eredménye mellett kiemelkedő az *általános tapasztalatok megvalósítása*, amelyben a vállalkozók a szolgáltatásuk személyre szabásában valamint a vevői visszajelzések révén történő folyamatfejlesztésben értek el kimagasló eredményeket. Hasonlóan magas teljesítményt értek el a mintában szereplő vállalkozások az *értéktervezés és megvalósítás* 8,78 pontszámos eredményével, míg kritériumrészek közül a legalacsonyabb átlaggal és mediánnal egyaránt az *értékek (értékajánlatok) kommunikációja és értékesítése* kritériumrészt értékelték a válaszadók,

ami a jól mutatja, az induló vállalkozások egyik fejlesztendő területét, a termék vagy szolgáltatás marketing területén illetve az értékesítésében. Kifejezetten érdekes eredményt mutat a box-plot diagram az *Általános tapasztalatok megosztása* kritériumrész esetében, ami a gyakorlatban a vevői vélemények értéktervezési folyamatba történő visszaépítésének és a „testreszabott” értékajánlat kialakítását foglalja magában, hiszen az értékek interkvartilis tartománya mindössze 1 pontos, valamint az értékek mediánja is megegyezik a maximálisan adható pontszámmal. Összességében *A fenntartható értékteremtés* kritérium vonatkozásában is megállapítható, hogy a medián értékek minden szempont esetében meghaladják az átlagértékeket, így az eloszlás fölfelé ferdült.

A DARTS modell megvalósítás pillérének következő, V. kritériuma a *Teljesítmény és átalakítás irányítása (TÁI)*, mely egyértelműen a vállalkozások teljesítményének követését és a beavatkozások, azaz a változtatások szükségességét, mint a vállalkozás hosszú távú sikerességének alapját irányozza elő a szervezetek számára. Természetesen ide értve az innovációt és technológiai fejlődést valamint az adatok és információ konzekvens hasznosítását.



**30. ábra V. kritérium: A teljesítmény és az átalakítás irányítása kritérium eredményei (n=302)**

Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min= értékek minimum kiugró értékek nélkül

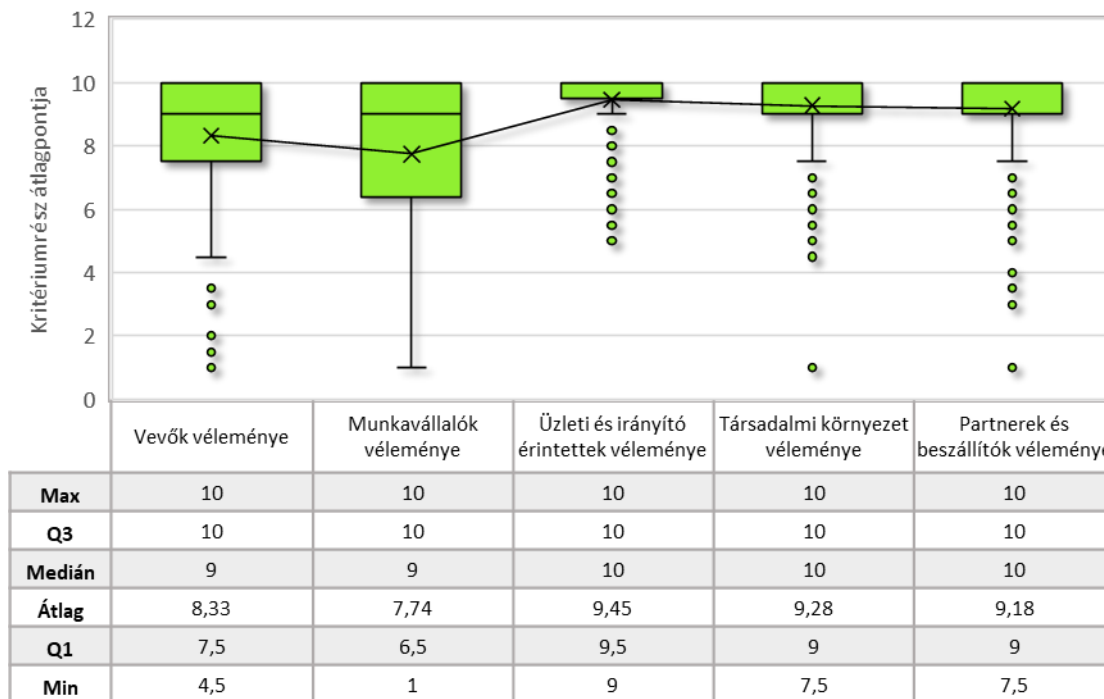
Forrás: saját vizsgálat, 2023

A kritérium, melynek reliabilitási mutatója szintén kiemelkedő (Cronbach  $\alpha = 0,862$ ), kritériumrészeire tekintve egy igen nehéz téma vizsgálatáról van szó, akár még beállt, jól működő vállalatok számára is. Meglepő módon, ennek ellenére a mintában szereplő vállalkozások saját teljesítményüket minden kritériumrészben 85% szint fölé értékelték (30. ábra), míg a kritériumrészek mediánjai 9-9,5 pont értékek között helyezkedik el. Különösen az *Eszközök és erőforrások menedzselése* (9,12) és az *Innováció és technológia fejlesztés* (8,96) kapott magas pontszámot, ami nem feltétlenül következik a DARTS modell második kritériumban meghatározott innovációt és kreativitást erősítő célkitűzések alacsonyabb pontszámából.

A válaszadók véleménye alapján vállalkozásuk megfelel a teljesítménymenedzsment valamint a kockázatkezelés csaknem legmagasabb szintjének (8,92 pont), valamint rendkívül jól hasznosítja a *külső partnerektől, vevőktől származó adatokat és információkat* (8,83). Talán a kritérium válaszainak vizsgálata szempontjából a legérdekesebb, hogy bár jórészt egy illetve néhány főt foglalkoztató, induló vállalkozásokról beszélünk, kevésbé szívesen alakítanak át vállalkozásukat hosszú távú célok elérése érdekében. A válaszok alapján az *Eszközök és erőforrások menedzselésére, teljesítményük menedzselésére* valamint az *innovációra és technológiafejlesztésre* helyezik a legnagyobb hangsúlyt az induló vállalkozások a kritériumon belül. Annak ellenére, hogy ez utóbbi kritériumrész esetében elsősorban az új technológiák és módszerek adaptálását a munkafolyamatokba történő beépítését tartalmazta a vizsgálati modell, az eredmények mind az átlagokat mind a medián értékeket tekintve meglepően magas értékeket mutatnak. Összességében az 5. kritérium esetében is megállapítható hogy az interkvartilis tartományok nem haladják meg a 2 pontot, valamint az értékek eloszlása fölültre ferdült.

A VI. *Érintettek véleményeivel* kapcsolatos kritérium az Eredmények pillér részeként a modell logikája mentén arra keresi a választ, hogy a vállalkozók hosszú távú céljaik mentén megvalósított fenntartható értékteremtés révén milyen eredményeket tudtak elérni (EFQM, 2020). Ennek megfelelően önértékelés során vizsgálták a működési környezetükben található legfőbb *érintettek véleményével* kapcsolatos eredményeket (31. ábra). Első ránézésre is látható, hogy e kritériumban találhatóak a legnagyobb különbségek a kritériumrészek átlagértékei között, azzal együtt, hogy a Cronbach  $\alpha=0,693$ , ami megfelelő megbízhatóságot mutat a kritérium skáláinak alkalmazására.

Szintén megállapítható, hogy minden érintett vizsgálatánál találhatóak kiugró értékek a mintában, a *Munkavállalók* kivételével, emellett ennél a kritériumrésznél legnagyobb az interkvartilis terjedelem, valamint itt találkozunk a teljes modell kritériumrészeihez viszonyítva legkisebb 7,74 átlagpontszámmal.



### 31. ábra VI. kritérium: Érintettek véleményeivel kapcsolatos eredmények (n=302)

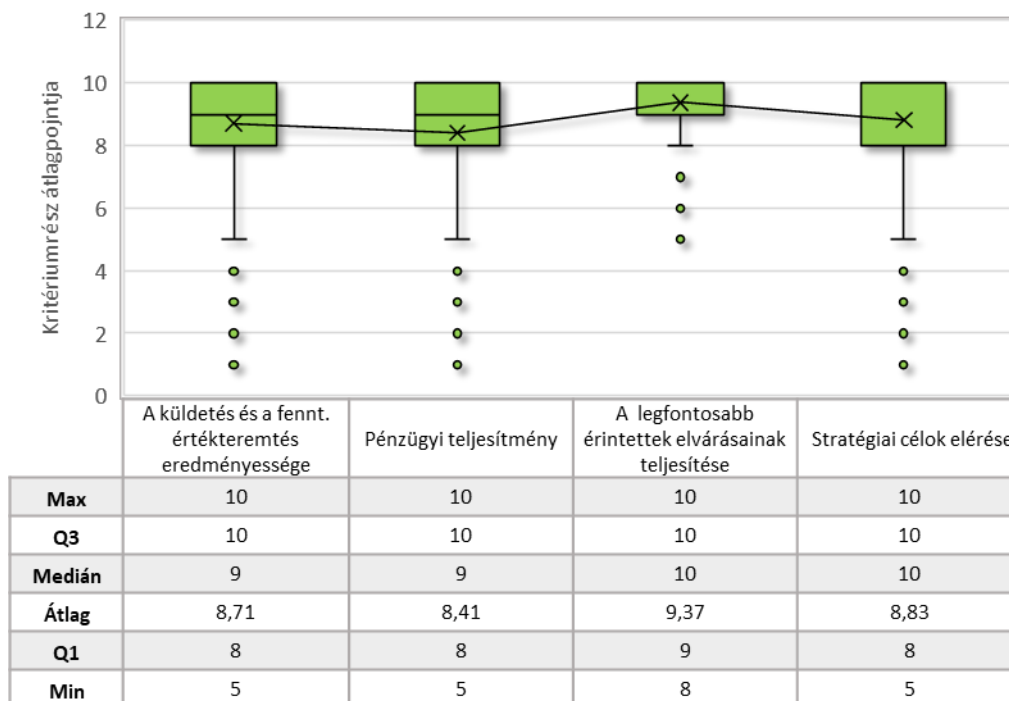
Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min= értékek minimum kiugró értékek nélkül,

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A Vevők véleményében is vannak eltérések az elért eredményeket tekintve, de az interkvartilis tartomány ez esetben is alig haladja meg a 2 pontot, míg az átlag is magasabb a 8,3 pontos értéknél. Nagyon érdekes ezzel együtt, hogy a másik három érintetti kör esetében az átlagok jóval a 90%-os szint felett helyezkednek el, emellett a medián értékük pedig megegyezik a maximum értékkel. A teljes VI. kritériumról ezzel együtt megállapítható, hogy bár az interkvartilis tartományokban nagy különbség látható az értékelt kritériumrészek között, a medián minden esetben meghaladja az átlagpontszámokat, ezért az eloszlás szintén felfelé fordult.

A 32. ábrán látható a DARTS modell szerint az utolsó, VII. kritérium, mely a *Stratégiai és működési teljesítményt* vizsgálja. A kritériumban speciálisan 4 fő kérdést vizsgáltak a válaszadók, a *küldetésük és értékteremtésük eredményességét*, a *kitűzött árbevétel szint elérését*, mint *pénzügyi teljesítményt*, a *vevői elvárások teljesítését* valamint a *kitűzött stratégiai céljaik teljesítését*, azaz konkrét mérhető mutatószámokat értékelhettek. Ennél fogva nagyon érdekes hogy hasonlóan magas pontszámokat értek el minden kategóriában, akár csak az előző kritériumok esetében. Jól reprezentálja ezt az összefüggést, hogy az átlagpontok 8,41 pont fölötti értékeket mutatnak, melyek közül is kiemelkedik a *vevői elvárások teljesítése*, melyet

átlagosan csaknem 94%-os szintre értékelték. A kritériumrészre adott pontok mediánértéke pedig megegyezik a felső kvartilis valamint a maximális pontszám értékével, ahogyan a *stratégiai célok teljesítménye* is. Bár kiugró értékek szerepelnek mind a négy kritériumrész eredményeiben, összességében az interkvartilis tartomány nem haladja meg a 2 pontos értéket.



**32. ábra VII. kritérium: Stratégiai és működési teljesítmény eredménye (n=302)**

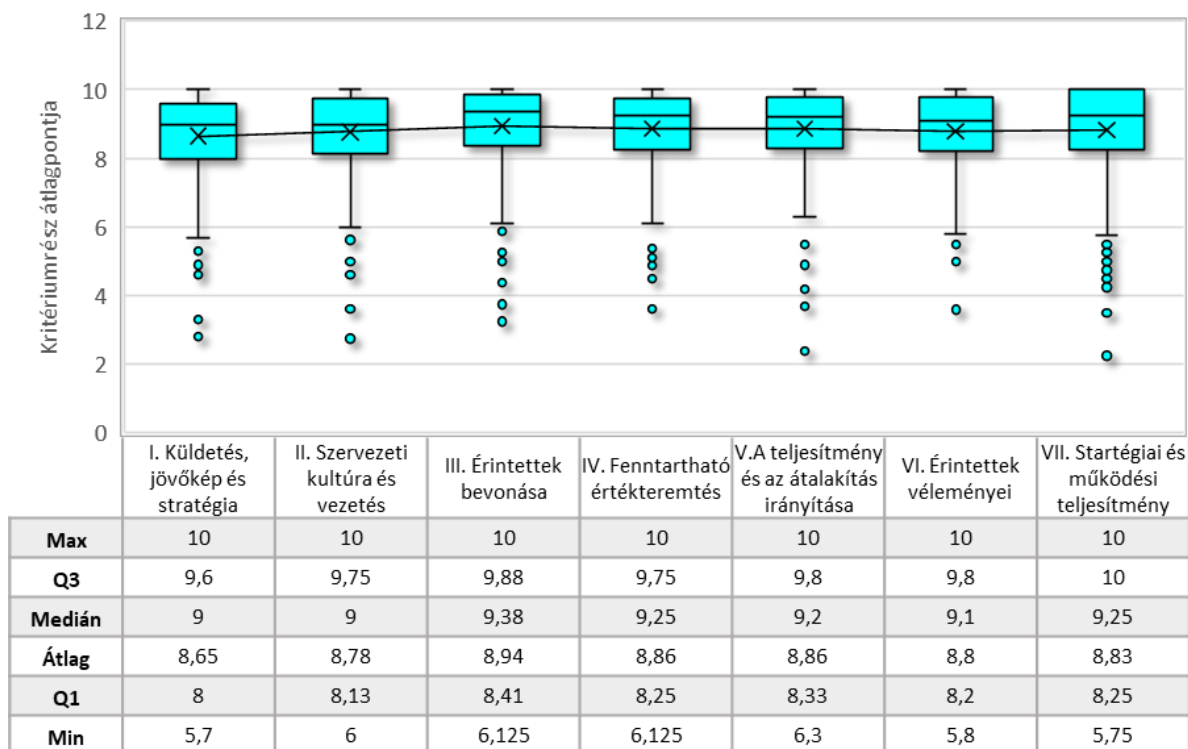
Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min= értékek minimum kiugró értékek nélkül

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A *Stratégiai és működési teljesítmény (SMT)* kritérium esetében a Cronbach  $\alpha=0,831$ , ami szintén kiváló megbízhatóságot mutat a kritérium skálái között. Ugyancsak elmondható az elemzés alapján, hogy a medián értékek meghaladják az átlagos pontszámokat, így az eloszlás szintén felfelé ferdült.

A teljes vizsgálati modell mind a hét kritériuma összehasonlításának eredményeit mutatja a 33. ábra, ahol természetesen visszaköszönnek a kritériumrészek magas eredményei. A kritériumok skála megbízhatósága ezen a szinten is kiemelkedő a Cronbach  $\alpha=0,94$  értéket mutat. Ezzel együtt a kritériumok mindegyikéről megállapítható, hogy az adatok kifejezetten fölfelé tömörülnek, interkvartilis tartományuk 1,47 és 1,75 pontos szélesség közé esik. Az átlagokat tekintve az *Érintettek bevonásában* jeleskednek legjobban az induló vállalkozók (8,94 pont),

míg legrosszabbul a *Küldetés, jövőkép és stratégia* kritériumban teljesítenek 8,65 ponttal, ami mindössze 0,29 pontos eltérést mutat.



**33. ábra Kritériumok szintjének eredményei (n=302)**

*Megjegyzés: Max = érték maximuma, Q3 = felső kvartilis (75%), Q1 = alsó kvartilis érték (25%), Min= értékek minimum kiugró értékek nélkül*

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A kritériumok medián értékeit tekintve megállapítható, hogy az Iránymutatás pillér két kritériuma az I. és a II. kritérium esetében megegyezik, és 9-es értékükkel a sor végén helyezkednek el, míg a legmagasabb középpértékekkel a IV. kritérium (9,38) rendelkezik. A képzeletbeli második helyen a *Fenntartható értékteremtés* valamint a *Stratégiai működési teljesítmény* kritériumai végeztek. Ez utóbbi esetében még a felső kvartilis és a kritérium maximum értéke meg is egyezik. A többi kritérium esetében a maximumoktól alacsonyabb értéket vett fel a felső kvartilis értéke, a legnagyobb eltérés az I. kritérium 0,4 pont valamint a II. és IV. kritérium 0,25 pont esetében mutatkozott.

A kritériumok között legnagyobb eltérés a minimum értékek esetében tapasztalható, hiszen a kiugró értékek kiküszöbölésével látható legerősebb érték az I., míg a legmagasabb minimum érték A *teljesítmény és az átalakítás irányítása* kritérium esetében jelent meg. Hasonlóan a kritériumokhoz a teljes modellről is megállapítható hogy a medián minden egyes kritérium esetében meghaladja az átlagot, így az eloszlás egyértelműen fölfelé ferde.

**13. táblázat A kritériumok sorrendje a rangok alapján**

| Kritérium   | Rangátlag |
|---|-----------|
| I. Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS)             | 3,44***   |
| II. Szervezeti kultúra és vezetés (SZKV)            | 3,87***   |
| III. Érintettek bevonása (ÉB)                       | 4,34***   |
| IV. Fenntartható értékteremtés (FÉ)                 | 4,06***   |
| V. A teljesítmény és az átalakítás irányítása (TÁI) | 4,03***   |
| VI. Érintettek véleményei (ÉV)                      | 4,09***   |
| VII. Stratégiai és működési teljesítmény (SMT)      | 4,17***   |

Megjegyzés:  $N =$  elemszám, \*\*\*0,1%-on szignifikáns Forrás: saját vizsgálat, 2023

A kritériumok közti különbség statisztikai igazolása céljából nemparametrikus vizsgálatot Friedman tesztet végeztem, ugyanis az összesítés alapján úgy tűnik, hogy nagyon kicsi az eltérés az egyes szempontok között (13. táblázat). A Friedman teszt egyértelműen elveti, hogy ne lenne szignifikáns különbség a kritériumok között ( $\chi^2$  [6],  $N = [302] = 36,496$ ,  $p < 0,001$ ). Ahhoz, hogy kiderüljön mekkora is ez a különbség az egyes kritériumok átlagértékei között, páros mintás t-próbával vetem össze őket.

**14. táblázat A kritériumok páros mintás t-próbájának eredményei (n=302)**

| Kritérium                                     |          | II. SZKV | III. ÉB | IV. FÉ | V. TÁI       | VI. ÉV       | VII. SMT     |
|---|----------|----------|---------|--------|--------------|--------------|--------------|
| I. Küldetés, jövőkép és stratégia             | <i>t</i> | -2,816   | -5,253  | -3,754 | -3,951       | -2,429       | -2,770       |
|   | <i>p</i> | 0,003    | 0,000   | 0,000  | 0,000        | 0,008        | 0,003        |
| II. Szervezeti kultúra és vezetés             | <i>t</i> |          | -3,258  | -1,772 | -1,798       | -0,363       | -0,774       |
|   | <i>p</i> |          | 0,001   | 0,039  | 0,037        | <b>0,358</b> | <b>0,220</b> |
| III. Érintettek bevonása                      | <i>t</i> |          |         | 1,466  | 1,604        | 2,576        | 1,565        |
|   | <i>p</i> |          |         | 0,072  | 0,055        | 0,005        | 0,059        |
| IV. Fenntartható értékteremtés                | <i>t</i> |          |         |        | 0,022        | 1,352        | 0,481        |
|   | <i>p</i> |          |         |        | <b>0,491</b> | 0,089        | 0,315        |
| V. A teljesítmény és az átalakítás irányítása | <i>t</i> |          |         |        |              | 1,307        | 0,475        |
|   | <i>p</i> |          |         |        |              | 0,096        | <b>0,318</b> |
| VI. Érintettek véleményei                     | <i>t</i> |          |         |        |              |              | -0,508       |
|   | <i>p</i> |          |         |        |              |              | <b>0,306</b> |
| VII. Stratégiai és működési teljesítmény      | <i>t</i> |          |         |        |              |              |              |
|   | <i>p</i> |          |         |        |              |              |              |

Megjegyzés:  $N = 302$ ,  $df=301$ ,

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A t-próba tulajdonképpen pontosítja a Friedmann teszt eredményeit mivel a teszt robusztus (SAJTOS-MITEV, 2007). Ebből kiderül, hogy a válaszadók különbséget tudtak-e tenni a különböző kritériumok között a válaszaik alapján (14. táblázat). A t-próba eredményei alapján

egyértelmű szignifikáns különbség van a I. és az összes többi kritérium között, és itt található a legmagasabb ponteltérés is. II. kritérium megítélése között összehasonlítva a többi kritérium eredményeivel, szignifikáns különbség van emellett a III., a IV. és az V. kritérium között, míg az Eredmény pillér kritériumai között ez nem áll fenn.

**15. táblázat A regressziós modellben alkalmazott változók**

| <b>Tényező</b>        | <b>Meghatározás</b>  |
|-----------------------|--|
| <b>Alkalmazott</b>    | 1, ha legalább 1 alkalmazottal rendelkezik 0 ha egyáltalán nem   |
| <b>MIN szakiskola</b> | 1, ha minimum szakiskolai végzettséggel rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem  |
| <b>MIN technikum</b>  | 1, ha minimum szakiskolai vagy technikumi végzettséggel rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem                          |
| <b>MIN gimnázium</b>  | 1, ha minimum gimnáziumi végzettséggel rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem   |
| <b>MIN főiskola</b>   | 1, ha minimum főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem                                  |
| <b>KATA</b>           | 1, ha KATA adózási formát választott. 0, ha egyáltalán nem   |
| <b>EV vagy társas</b> | 1, ha egyéni vállalkozó, 0, ha társas vállalkozása van   |
| <b>NGÁ_N</b>          | 1, ha az Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem |
| <b>NGÁ_S</b>          | 1, ha az Egyéb szolgáltatás nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                                   |
| <b>NGÁ_F</b>          | 1, ha az Építőipar nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem  |
| <b>NGÁ_C</b>          | 1, ha a Feldolgozóipar nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem  |
| <b>NGÁ_Q</b>          | 1, ha a Humán-egészségügyi, szociális ellátás nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                 |
| <b>NGÁ_J</b>          | 1, ha az Információ, kommunikáció nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                             |
| <b>NGÁ_L</b>          | 1, ha az Ingatlanügyletek nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                                     |
| <b>NGÁ_G</b>          | 1, ha a Kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                         |
| <b>NGÁ_R</b>          | 1, ha a Művészet, szórakoztatás, szabad idő nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                   |
| <b>NGÁ_P</b>          | 1, ha az Oktatás nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem  |
| <b>NGÁ_K</b>          | 1, ha a Pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                     |
| <b>NGÁ_M</b>          | 1, ha a Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem              |
| <b>NGÁ_I</b>          | 1, ha a Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                 |
| <b>NGÁ_H</b>          | 1, ha a Szállítás, raktározás nemzetgazdasági ághoz tartozik, 0, ha egyáltalán nem                                 |
| <b>MIN_1év</b>        | 1, ha minimum 1 év vállalkozási tapasztalattal rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem                                   |
| <b>MIN_2év</b>        | 1, ha minimum 2 év vállalkozási tapasztalattal rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem                                   |
| <b>MIN_3év</b>        | 1, ha minimum 3 év vállalkozási tapasztalattal rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem                                   |
| <b>MIN_4év</b>        | 1, ha minimum 4 év vállalkozási tapasztalattal rendelkezik, 0, ha egyáltalán nem                                   |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A t-próba szintén megerősíti, hogy a III. kritérium rendelkezik a legmagasabb szignifikáns pontkülönbséggel, a többi kritériummal szemben, ami szintén megerősíti a Friedman teszt eredményeit. Nem szignifikáns különbség tapasztalható azonban az V. kritérium és a VII

kritérium illetve a VI. és a VII kritérium között, ami azt jelenti, hogy a válaszadók nem igazán tudnak különbséget tenni a kritériumok szintjén.

**16. táblázat A többváltozós lineáris regresszió-elemzés eredménye**

| Változók                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| <b>Konstans</b>          | 58,598                      | 3,012      |                           | 19,452 | 0,000 |
| <b>Alkalmazott</b>       | 2,770                       | 1,073      | 0,158                     | 2,582  | 0,010 |
| <b>MIN szakiskola</b>    | -2,648                      | 2,471      | -0,067                    | -1,071 | 0,285 |
| <b>MIN technikum</b>     | 0,881                       | 1,395      | 0,044                     | 0,631  | 0,528 |
| <b>MIN gimnázium</b>     | 1,190                       | 1,180      | 0,080                     | 1,008  | 0,314 |
| <b>MIN főiskola</b>      | 1,843                       | 1,249      | 0,116                     | 1,475  | 0,141 |
| <b>KATA</b>              | 6,004                       | 1,583      | 0,235                     | 3,794  | 0,000 |
| <b>EV vagy társas</b>    | 0,386                       | 1,448      | 0,016                     | 0,267  | 0,790 |
| <b>NGÁ_N</b>             | -3,251                      | 1,651      | -0,123                    | -1,969 | 0,050 |
| <b>NGÁ_F</b>             | -2,989                      | 1,924      | -0,098                    | -1,553 | 0,121 |
| <b>NGÁ_C</b>             | -0,432                      | 1,867      | -0,014                    | -0,231 | 0,817 |
| <b>NGÁ_Q</b>             | 3,141                       | 4,298      | 0,042                     | 0,731  | 0,465 |
| <b>NGÁ_J</b>             | -8,289                      | 2,449      | -0,200                    | -3,385 | 0,001 |
| <b>NGÁ_L</b>             | -1,929                      | 4,281      | -0,026                    | -0,451 | 0,653 |
| <b>NGÁ_G</b>             | -1,091                      | 1,263      | -0,059                    | -0,864 | 0,389 |
| <b>NGÁ_R</b>             | -4,221                      | 2,122      | -0,115                    | -1,990 | 0,048 |
| <b>NGÁ_P</b>             | -1,056                      | 2,082      | -0,030                    | -0,507 | 0,612 |
| <b>NGÁ_K</b>             | -9,445                      | 7,039      | -0,073                    | -1,342 | 0,181 |
| <b>NGÁ_M</b>             | -4,241                      | 1,540      | -0,185                    | -2,755 | 0,006 |
| <b>NGÁ_I</b>             | -4,402                      | 2,270      | -0,116                    | -1,939 | 0,054 |
| <b>NGÁ_H</b>             | 0,423                       | 2,288      | 0,011                     | 0,185  | 0,853 |
| <b>MIN_2év</b>           | -1,091                      | 0,859      | -0,073                    | -1,270 | 0,205 |
| <b>MIN_4év</b>           | -10,211                     | 3,204      | -0,192                    | -3,187 | 0,002 |
| <b>MIN_3év</b>           | -19,854                     | 7,213      | -0,154                    | -2,753 | 0,006 |
| <b>F</b>                 | 2,931                       |            |                           |        |       |
| <b>korrR<sup>2</sup></b> | 0,129                       |            |                           |        |       |
| <b>N</b>                 | 302                         |            |                           |        |       |

Megjegyzés: NGÁ\_S a mintából kihagyva a legnagyobb elemszám okán , B = koefficiens, Std. B = sztenderdizált B, F = F-próba értéke, korrR2 = korrigált determinációs együttható, N = elemszám, *Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A t-próbát követően többváltozós lineáris regresszió segítségével vizsgáltam mely változók milyen hatást gyakorolnak az önértékelés összpontszámára a válaszadók szerint. A modellt a regressziós vizsgálat során a nem szignifikáns kapcsolatban lévő tényezőket egyesével kizárva alakítottam ki. A vizsgált változók között szerepelnek a demográfiai mutatók, valamint azon nemzetgazdasági ágak melyekhez a vállalkozások gazdasági tevékenységük alapján

besorolhatók. Ez utóbbiakat, ahogy a 15. táblázatban látható, annak betűjelével kiemeltem. A függő változónak (Y) a vállalkozások önértékelésének összpontszámát alkalmaztam, az egyszerűsített vizsgálati modell 7 kritériumának a súlyozatlan összegét annak érdekében, hogy a regressziós modell ne torzuljon.

A többváltozós lineáris regresszió-elemzés eredményét a 16. táblázat mutatja, melyből kiindulva iteráció mentén haladva előbb a Sig<10 % szignifikancia szinten, majd Sig<5% szignifikancia szinten vizsgáltam a változók hatását az önértékelés összpontszámára. Ennek megfelelően a következőkben csak azokat a modelleket mutatom be, amelyek a konstanson kívül csak legalább 10%-on illetve 5%-on szignifikáns változókat tartalmaznak.

A regressziós modellből a valós hatás nélküli magyarázó változókat eltávolítva, Sig<10 %-os szignifikancia szint mellett a 17. táblázatban szereplő eredmény született.

**17. táblázat A regressziós vizsgálat eredménye**

| Változók                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t        | Sig.  |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|----------|-------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |          |       |
| <b>Konstans</b>          | 56,113                      | 1,522      |                           | 36,868** | 0,000 |
| <b>Alkalmazott</b>       | 2,769                       | 1,044      | 0,158                     | 2,652**  | 0,008 |
| <b>MIN főiskola</b>      | 2,474                       | 0,975      | 0,156                     | 2,536**  | 0,012 |
| <b>KATÁS</b>             | 6,437                       | 1,483      | 0,252                     | 4,340**  | 0,000 |
| <b>NGÁ_N</b>             | -2,852                      | 1,475      | -0,108                    | -1,934** | 0,054 |
| <b>NGÁ_F</b>             | -2,936                      | 1,733      | -0,096                    | -1,694** | 0,091 |
| <b>NGÁ_J</b>             | -7,427                      | 2,332      | -0,179                    | -3,185** | 0,002 |
| <b>NGÁ_R</b>             | -3,794                      | 2,003      | -0,104                    | -1,894** | 0,059 |
| <b>NGÁ_M</b>             | -3,764                      | 1,371      | -0,164                    | -2,746** | 0,006 |
| <b>NGÁ_I</b>             | -3,745                      | 2,129      | -0,099                    | -1,759** | 0,080 |
| <b>MIN_4év</b>           | -9,083                      | 3,011      | -0,171                    | -3,017** | 0,003 |
| <b>MIN_3év</b>           | -18,425                     | 6,927      | -0,143                    | -2,660** | 0,008 |
| <b>F</b>                 | 5,4                         |            |                           |          |       |
| <b>korrR<sup>2</sup></b> | 0,139                       |            |                           |          |       |
| <b>N</b>                 | 302                         |            |                           |          |       |

Megjegyzés: B = koefficiens, Std. B = sztenderdizált B, F = F-próba értéke, korrR2 = korrigált determinációs együttható, N = elemszám, \*\*10%-on szignifikáns

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

Az induló vállalkozások összpontszámának 10% szignifikancia szint mellett kialakított regressziós modelljét a 1. egyenlet írja le (a 17. táblázat alapján) ami az önértékelésekből származó összpontszámok mintegy 13,9%-át tudta magyarázni:

$$Y_{\text{ÖSSZPONT}(10\%)} = 56,113 + 2,769 (X_{\text{Alkalmazott}}) + 2,474 (X_{\text{MIN}_\text{főiskola}}) + 6,437 (X_{\text{KATÁS}}) - 6,762 (X_{\text{NGA}_\text{N}}) - 2,936 (X_{\text{MIN}_\text{F}}) - 7,427 (X_{\text{MIN}_\text{J}}) - 3,794 (X_{\text{MIN}_\text{R}}) - 3,764 (X_{\text{MIN}_\text{M}}) - 3,745 (X_{\text{MIN}_\text{I}}) - 9,083 (X_{\text{MIN}_\text{4év}}) - 18,425 (X_{\text{MIN}_\text{3év}}) + \varepsilon$$

Megállapítható, hogy 10 %-os szignifikancia mellett, ha a vállalkozásnak alkalmazottja van, esetleg vezetője felsőfokú végzettséggel rendelkezik, vagy KATA szerint adózik, az emeli az összpontszámot, míg az egyéb tényezők negatívan hatnak az összeredményre. Ezek közül a KATÁS vállalkozók emelik legnagyobb mértékben, 6,43 ponttal az összpontszámukat. Ezzel ellentétben például a nemzetgazdasági ágak (NGÁk) közül a legtöbb tényező az összpontszám 2,85 – 3,8 pontos csökkenését jelenti, kivéve az Információ, kommunikáció (NGA\_J) nemzetgazdasági ág képviselőit ahol ez az érték 7,43 pontos változást idéz elő. Érdekes módon a vizsgált mintában vállalkozási tapasztalat is hasonlóan hat, azaz ha több, három illetve négy év tapasztalattal rendelkezik a vállalkozó kevesebb pontszámot ad saját teljesítményére.

**18. táblázat A regressziós vizsgálat eredménye**

| Változók                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t       | Sig.  |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|-------|
|                          | B                           | Std. Error | Beta                      |         |       |
| <b>Konstans</b>          | 57,187                      | 1,438      |                           | 39,763* | 0,000 |
| <b>MIN_főiskola</b>      | 2,134                       | 0,969      | 0,135                     | 2,203*  | 0,028 |
| <b>KATÁS</b>             | 5,152                       | 1,454      | 0,201                     | 3,543*  | 0,000 |
| <b>NGÁ_J</b>             | -6,762                      | 2,351      | -0,163                    | -2,877* | 0,004 |
| <b>NGÁ_M</b>             | -3,062                      | 1,362      | -0,134                    | -2,249* | 0,025 |
| <b>MIN_3 év</b>          | -10,202                     | 2,779      | -0,207                    | -3,671* | 0,000 |
| <b>F</b>                 | 8,544                       |            |                           |         |       |
| <b>korrR<sup>2</sup></b> | 0,111                       |            |                           |         |       |
| <b>N</b>                 | 302                         |            |                           |         |       |

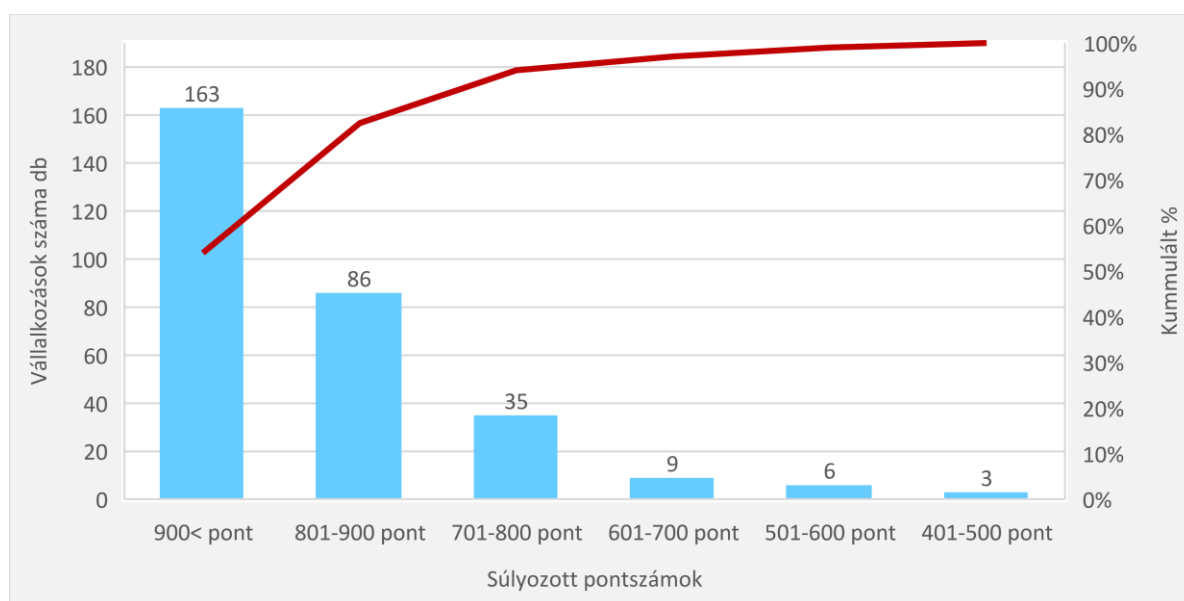
Megjegyzés: B = koefficiens, Std. B = sztenderdizált B, F = F-próba értéke, korrR<sup>2</sup> = korrigált determinációs együttható, N = elemszám, \* 5%-on szignifikáns.

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A regressziós vizsgálatban kíváncsi voltam hogyan hatnak a változók 5%-os szignifikancia szint mellett az önértékelés összpontszámára, így az adatokat tovább tisztítottam, azaz a nem valós hatású tényezőket iteratív módon tovább vizsgáltam. A 18. táblázat eredményei alapján a vizsgált mintában az induló vállalkozások teljesítményének összesített (teljes) pontszámát 5%-os szignifikanciaszinten az 1. egyenlet tudta leírni, amely modell összpontszámának mintegy 11.1 %-át tudta megmagyarázni.

$$Y_{\text{ÖSSZPONT}(5\%)} = 57,187 + 2,134 (X_{\text{MIN}_\text{főiskola}}) + 5,152 (X_{\text{KATÁS}}) - 6,762 (X_{\text{NGA}_\text{J}}) + 3,062 (X_{\text{MIN}_\text{M}}) - 10,202 (X_{\text{MIN}_\text{3év}}) + \varepsilon$$

Ez alapján öt magyarázó változó hat leginkább a vizsgálati modell szerinti önértékelés összpontszámára. Ezek között talán a legmeglepőbb, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, valamivel több, mint 2,1 ponttal, míg a KATÁS vállalkozók több mint 5 ponttal adnak magasabb pontszámot saját teljesítményükre szemben az egyéb vállalkozásokkal. Másik oldalról nézve szignifikánsan kimutatható negatív irányú hatással van a vállalkozások összpontszámára, ha az adott vállalkozó az információ és kommunikáció illetve szakmai, tudományos, műszaki tevékenység területén végzi tevékenységét. A regressziós modell szerint a legnagyobb negatív irányú hatást az összpontszámra a vállalkozói tapasztalattal, ezen belül is több mint 3 éves vállalkozói tapasztalattal összefüggésben mutathatunk ki.



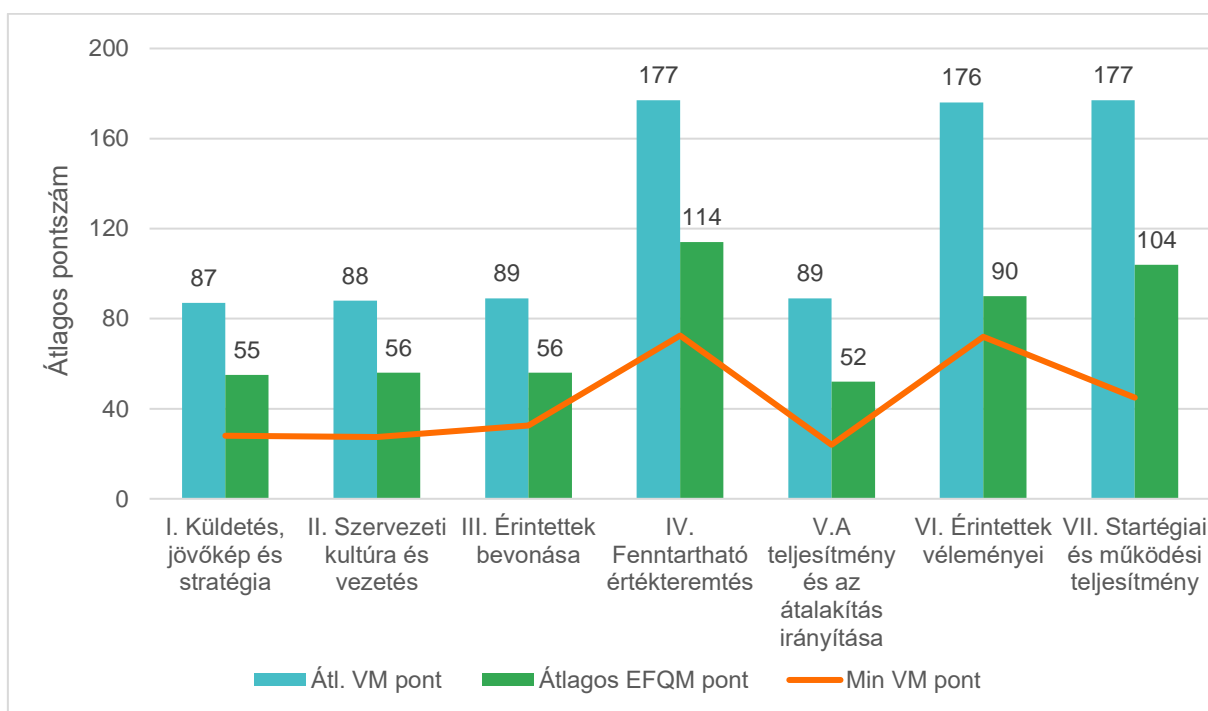
**34. ábra A DARTS modell szerinti önértékelés súlyozott pontszámai**

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A statisztikai elemzések tekintetében fontos megjegyezni, hogy nem alkalmaztam az EFQM modell szerinti súlyozást annak érdekében, hogy a különböző statisztikai módszerek és modellek ne torzuljanak. Ezzel együtt jól látható, hogy az induló vállalkozások a 10 skálán többnyire magas pontszámokat adtak a különböző megállapításokra.

Mivel a DARTS modell az EFQM 2020 modellhez hasonlóan átlagértékeket alkalmaz, annak súlyozásával egy közelítő értékhez juthatunk, ami által összehasonlíthatóvá válik az eredeti modell pontszámaival. Az mintában szereplő induló vállalkozások a DARTS modell szerinti (10. táblázat) súlyozott pontszámait a 34. ábra szemlélteti. A Pareto-diagramból jól látható hogy a vállalkozások több mint 53 %-a 900 pont fölé értékelte a vállalkozását, míg nagyjából a válaszadók negyede szerint 800 pont fölé és valamivel több mit 11,5%-uk 700 pont fölé pozicionálta vállalkozását az 1000 pontos modellben. A válaszadók csaknem minden

kritériumban közel maximális pontokat adtak, aminek mentén 882 pontos súlyozott átlagpontot értek el. Ezen a ponton logikus összehasonlítani az eredményt az Európai Kiválóság Díj illetve a Nemzeti Kiválóság Díj pályázatainak induló szervezetek eredményeivel, a sajnos azonban az EFQM 2020 modell szerint értékelt nyertes szervezetek pontszámairól keveset lehet tudni, így az eredményeket a 2018. évi díjazott szervezetekéhez tudtam hasonlítani. Ez alapján 2018-ban 650 ponttal Európai Kiválóság Díjat lehetett nyerni (EFQM GEA, 2018), amihez viszonyítva a DARTS modellben szereplő pontszámokat igen magasnak tekinthetők.



**35. ábra A DARTS modell szerinti és az EFQM 2020 alkalmazása első évének átlagpontszámainak összehasonlítása**

*Forrás: saját szerkesztés az EFQM.org, 2021 alapján  
(<https://knowledgebase.digitalefqm.com/content/840-efqm-scoring-analysis>)*

Hasonló megállapításra juthatunk, ha a DARTS modell eredményeit összevetjük az EFQM 2020 értékelők a modell első 12 hónapja alapján történt értékelési alapján adott átlagpontszámokkal (35. ábra).

Megállapítható, hogy csaknem minden kritériumban 50-55%-kal magasabbra értékelték vállalkozásukat a mintában szereplő vállalkozások, mint az EFQM értékelők a kiemelkedő vállalkozásokat a modell bevezetésének első évében.

#### 4.4. Adizes PAEI döntési szerepek és a vizsgálati modell összekapcsolásának eredményei

„Nekünk PAEI stílusra van szükségünk. Olyan személyre, aki feladatra figyel, odaadó, munkabíró: P; aki munkáját jól szervezi, sikeres, alapos, konzervatív, A; akiszéles látókörű, kreatív kockázatvállaló: E, azonkívül érzékeny és emberközpontú: I. Az ilyen személy csak tankönyvekben létezik, és éppen ez a bökkenő...” (Adizes, 1992: 177p)

A fejezetben a fent alkalmazott egyszerűsített vizsgálati modell a DARTS modell kritériumrendszerét valamint Adizes PAEI modelljének összekapcsolását kutatók megkérdezésével végeztem el, annak érdekében, hogy segítségével azonosítható legyen az életciklusban betöltött helye a szervezetben.

**19. táblázat A DARTS modell megállapításainak PAEI súlyozása (részlet)**

| Kr.                            | Megállapítások   | P   | A   | E   | I   | Σ |
|--------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|---|
| Küldetés, jövőkép és stratégia | 1. Olyan küldetést határoztam meg vállalkozásomban mely ösztönöz és nyilvánvaló mindenki számára.  | 0   | 0,2 | 0,6 | 0,2 | 1 |
|                                | 2. Rendelkezik a vállalkozásom azokkal a képességekkel, amelyek a jövőkép megvalósításához szükségesek.  | 0,2 | 0   | 0,6 | 0,2 | 1 |
|                                | 3. Tudom kik, azok szervezetek vagy személyek, akik segíthetik, és kik azok, akik hátráltathatják a céljaim elérését, és azzal is tisztában vagyok kik a legfontosabbak a vállalkozásom számára. | 0   | 0   | 0,4 | 0,6 | 1 |
|                                | 4. Tisztában vagyok vele, hogy stratégiám hatással van partnereimre, vevőimre és környezetemre.  | 0   | 0   | 0,6 | 0,4 | 1 |
|                                | 5. Ismerem vállalkozásom képességeit, ezeket fejlesztem a céljaim és a jövőképem elérésének érdekében.   | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 1 |
|                                | 6. Figyelem a piaci változásokat és szükség esetén a céljaimat és jövőképemet is átalakítom.   | 0   | 0   | 0,8 | 0,2 | 1 |
|                                | 7. Ha szükséges (pl. vevői visszajelzések vagy akár a járvány hatására) azonnal változtatok a hosszútávú céljaimon.  | 0   | 0   | 1   | 0   | 1 |
|                                | 8. Rendelkezem hosszú távú (5 éven túli) tervekkel és meghatároztam a legfontosabb céljaimat.  | 0   | 0   | 1   | 0   | 1 |
|                                | 9. Folyamatosan nyomon-követem hosszú távú céljaim megvalósulását, erre önálló módszert alakítottam ki.  | 0   | 0,6 | 0,4 | 0   | 1 |
|                                | 10. Számomra egyértelmű, hogy meg kell, feleljek a kormányzati és jogszabályi környezetnek*.   | 0   | 0,6 | 0,2 | 0,2 | 1 |

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A felmérésben 5 fő a menedzsmenttudományok területén oktató kutató szerepelt, egy fő egyetemi tanár illetve 4 fő egyetemi docens. Ennek folyamán a DARTS modellben szereplő megállapításokat soroltattam be az Adizes PAEI vezetői szerepeihez. A szakértői válaszok alapján súlyrendszert alakítottam ki, melyeket hozzárendeltem a DARTS modell kritériumrészeinek megállapításaihoz. A módszert az előző fejezetekben bemutatott példának megfelelően a 19. táblázatban szereplő, *I. Küldetés, jövőkép és stratégia* kritérium részlet mentén mutatom be, míg a teljes táblázat a disszertáció 2. számú mellékletében megtalálható.

A 19. táblázatban látható, hogy a válaszok döntő része az E, azaz Entrepreneur (vállalkozó szellem) szerephez kapcsolódóan került a válaszok alapján súlyozásra, azonban a vélemények nem voltak egyöntetűek. Ennek megfelelően az adott megállapítás esetében – ahogyan az a PAEI keretrendszerben is szerepel – nem kizárólagos szerep került hozzárendelésre, hanem megjelenhettek egyéb szerepek is, például az első megállapítás esetében a hangsúlyos E szerep mellett, az A (adminisztráció) valamint az I (integráció) szerepek is láthatóak.

A súlyozás alkalmazásával Friedmann tesztet rangkorrelációt végeztem (20. táblázat). A Friedman teszt egyértelműen mutatja, hogy szignifikáns különbség van a különböző szerepek között ( $\chi^2$  ([3],  $N = [302] = 894,861$ ,  $p < .001$ ). A PAEI szerepek közötti rangkorrelációs vizsgálat eredményeként kézzelfogható sorrend mutatható ki. Ennek értelmében a P szerep domborodik ki elsőként, hiszen a legmagasabb átlagos ranggal rendelkezik.

**20. táblázat A PAEI szerepek különbsége**

| Változók | Átlag | Szórás | N   | R        |
|----------|-------|--------|-----|----------|
| P_IMP    | 11,61 | 1,55   | 302 | 3,997*** |
| A_IMP    | 9,39  | 1,18   | 302 | 2,997*** |
| E_IMP    | 7,98  | 1,14   | 302 | 1,977*** |
| I_IMP    | 7,14  | 0,94   | 302 | 1,030*** |

*Megjegyzés: N = elemszám, R=a változók átlagos rangszámai \*\*\*0,1%-on szignifikáns.*

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A P szerepet érdekes módon az A, majd az E szerep követi, míg a legalacsonyabb rangot érthető módon az I szerep kapta. Az eredmények alapján a vizsgált induló vállalkozások a „P-a-e-i” szerepben tündökölnek jelenleg, azonban az eltérések nagysága a teszt alapján nem állapítható meg.

Az elemzésben a fenti PAEI szerepek fontosságát valamint a mintában szereplő induló vállalkozások önértékelése során a DARTS modell egyes kritériumaira adott pontszámok átlagértékeit alkalmaztam a 20. táblázatnak megfelelően. Annak érdekében, hogy a vizsgálati

modell kritériumai közül kiderüljön, melyik emeli leginkább az egyes PAEI szerepek fontosságát parametrikus és nem parametrikus korrelációt végeztem a 21. táblázatban szereplő változók alkalmazásával.

**21. táblázat A korrelációs vizsgálatokban alkalmazott változók**

|       |   |
|-------|---|
| P_IMP | P-szerep fontosságának súlyozott átlagértéke (0-70)   |
| A_IMP | A-szerep fontosságának súlyozott átlagértéke (0-80)   |
| E_IMP | E-szerep fontosságának súlyozott átlagértéke (0-200)  |
| I_IMP | I-szerep fontosságának súlyozott átlagértéke (0-250)  |
| KJS   | A Vizsgálati modell Küldetés, jövőkép és stratégia kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10)                                    |
| SZKV  | A Vizsgálati modell Szervezeti kultúra és vezetés kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10)                                     |
| ÉB    | A Vizsgálati modell Érintettek bevonása kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10)   |
| FÉ    | A Vizsgálati modell Fenntartható értékteremtés kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10)  |
| FÉ    | A Vizsgálati modell A teljesítmény és az átalakítás irányítása kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10)                        |
| ÉV    | A Vizsgálati modell Érintettek véleményei kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10)   |
| SMT   | A Vizsgálati modell Stratégiai és működési teljesítmény Szervezeti kultúra és vezetés kritériumára adott összpontszám átlagértékei (1-10) |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A parametrikus korreláció szerint az egyes szerepek között szintén szignifikáns különbség mutatható ki. A vizsgálat 22. táblázatban található eredményeire tekintve első ránézésre is megállapítható, hogy a DARTS modell kritériumai különböző mértékben járulnak hozzá az egyes PAEI szerepek megjelenéséhez. Az egyes szerepeket külön vizsgálva jól látszik, hogy a P szerephez leginkább a „Fenntartható értékteremtés (FÉ)” kritérium járul hozzá leginkább, ami alapvetően összhangban van Adizes életciklus modelljében a „csecsemőkor” és a „gyerünk-gyerünk” korszak menedzsmentszerepeivel.

A P szerep funkcionális szerep, ahol elsősorban a termelés és a bevételtermelés a központi törekvés, „szolgáltatást kell nyújtani (P), ki kell elégítenie az ügyfelek szükségleteit, hiszen ez a szervezet létalapja, vagyis többletértéket kell produkálnia” (ADIZES, 1992, p. 156). A másik modell az egyszerűsített vizsgálati modell felől közelítve is egyértelmű a kapcsolat, hiszen ez a kritérium kifejezetten a *Fenntartható értékteremtés (FÉ)* mikéntjéről szól, azaz hogyan fog a vállalkozás az ügyfeleim részére értéket biztosítani.

A rangkorrelációs vizsgálat a második helyen, az A szerepet jelölte meg. Ha megnézzük a korreláció eredményeit, elsősorban a vizsgálati modell harmadik kritériuma az *Érintettek*

bevonása emeli a szerep pontszámát, míg alig lemaradva követi a *Fenntartható értékteremtés* kritériuma.

**22. táblázat Modellek közötti összefüggés vizsgálata parametrikus eljárással**

|       | A_IMP   | E_IMP   | I_IMP   | KJS     | SZKV    | ÉB      | FÉ      | TÁI     | ÉV      | SMT     |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| P_IMP | 0,931** | 0,921** | 0,96**  | 0,805** | 0,862** | 0,831** | 0,928** | 0,865** | 0,876** | 0,777** |
| A_IMP |         | 0,934** | 0,949** | 0,863** | 0,871** | 0,899** | 0,855** | 0,884** | 0,814** | 0,728** |
| E_IMP |         |         | 0,945** | 0,907** | 0,887** | 0,826** | 0,836** | 0,906** | 0,801** | 0,723** |
| I_IMP |         |         |         | 0,842** | 0,898** | 0,891** | 0,863** | 0,886** | 0,903** | 0,743** |
| KJS   |         |         |         |         | 0,83**  | 0,742** | 0,718** | 0,754** | 0,681** | 0,68**  |
| SZKV  |         |         |         |         |         | 0,781** | 0,783** | 0,800** | 0,731** | 0,632** |
| ÉB    |         |         |         |         |         |         | 0,758** | 0,799** | 0,714** | 0,621** |
| FÉ    |         |         |         |         |         |         |         | 0,801** | 0,762** | 0,609** |
| TÁI   |         |         |         |         |         |         |         |         | 0,761** | 0,630** |
| ÉV    |         |         |         |         |         |         |         |         |         | 0,655** |

Megjegyzés:  $N = 302$ , \*\* 1%-on szignifikáns.

Forrás: saját vizsgálat, 2023

Az A szerep azonban Adizes életciklus elméletében csak a Serdülőkorban jelenik meg dominánsan, ráadásul az E és I szerepekkel párhuzamosan, így a szerep előretörése nem igazolja vissza az elméleti modellt. Azonban nem szabad megfeledkeznünk a minta speciális jellemzőjétől, miszerint egy pályázati támogatással érintett induló vállalkozói körről van szó, ahol egy átlagos induló vállalkozáshoz képest magasabb adminisztrációs elvárás jelent meg, mind a pályázat elnyerése, mind annak dokumentálása területén. Emellett szintén nem szabad elfelejteni, hogy ADIZES (1992) is megfogalmazza, hogy míg a P a rövidtávú fennmaradást és a hatékonyságot szolgálja, az A szerep a vállalkozói rutinok elsajátításával a rövidtávú sikerességet teremti meg a vállalkozás számára.

A szerepek sorrendjét a rangkorreláció alapján, az E szerep követi, amit ha a korreláció viszonylatában vizsgálunk, annak pontszámát a vizsgálati modell két kritériuma emeli csaknem azonos mértékben. Mindössze egy ezred a különbség a *Fenntartható értékteremtés (FÉ)* valamint a *Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS)* kritérium között ez utóbbi javára. Az E szerep a szakirodalom szerint a hosszú távú gondolkodás és a célok kidolgozásának szerepe, így alapvetően helyes a két modell kapcsolata, míg a *Fenntartható értékteremtés*, ahogy azt fent említettem inkább a P szerephez illeszkedik jobban. Ez utóbbi kritérium előre törését magyarázhatja azonban az EFQM modellben is kifejezetten domináns új szervezeti követelmény, a „fenntarthatóság” megjelenése. FONSECA ÉS MUNKATÁRSAI (2021) szerint a fenntarthatóság a középpontban van az EFQM 2020 modellben, hiszen a

keretrendszere összekapcsolja a szervezet célját és a stratégiáját, emellett biztosítja az ENSZ Fenntartható Fejlődésével való összhangot.

A negyedik szerep helyét a rangok alapján az I szerep tölti be, mely egyértelműen egyezik Adizes élelciklus elméletével, hiszen a szerep domináns megjelenését kifejezetten a szervezet „serdülőkorához” köti, amelyet más néven az újjászületés korszakának is nevez (ADIZES, 1992, 2004). A parametrikus korreláció alapján a szerep pontszámát elsősorban az *Érintettek véleményei (ÉV)* kritérium emeli, míg szorosan követi a *Szervezeti kultúra és vezetés (SZKV)* kritérium (22. táblázat). Ez utóbbi teljesen egyezik ADIZES (1992) elméleti modelljével, hiszen az „újjászületéshez” szervezésre, folyamatok- és felelősségi körök átalakítására valamint a szervezeti „tudat” és szervezeti kultúra és értékrend átalakítására „kölsönös függőség” kialakítására van szükség. Ez tökéletesen megfelel a DARTS modell 2. kritériuma, a *Szervezeti kultúra és vezetés (SZKV)* kritérium elvárásaival. Nem mondható ez el azonban az *Érintettek véleményei (ÉV)* kritérium kapcsán, hiszen ez a kritérium a szakirodalom alapján inkább az E szerep sajátja, kivéve talán a munkatársak véleményét, ami egyértelműen közelebb áll az I szerephez.

A nem parametrikus korreláció eredményét a 23. táblázat tartalmazza, mely összességében nagyon hasonló összefüggéseket mutat a paraméteres korreláció eredményével. A P szerepet nézve továbbra is a legnagyobb mértékben a 4. *Fenntartható értékteremtés* kritérium emeli annak pontszámát, míg az 6. *Érintettek véleményei* kritérium követi szorosan.

**23. táblázat Modellek közötti összefüggés vizsgálata nem parametrikus eljárással**

|         | A_IM<br>P | E_IM<br>P | I_IMP   | I.KJS   | II.SZ<br>KV | III.ÉB  | IV.FÉ   | V.TÁI   | VI.ÉV   | VILS<br>MT |
|---------|-----------|-----------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|---------|------------|
| P_IMP   | 0,905**   | 0,907**   | 0,955** | 0,760** | 0,846**     | 0,782** | 0,897** | 0,814** | 0,872** | 0,777**    |
| A_IMP   |           | 0,905**   | 0,929** | 0,841** | 0,840**     | 0,863** | 0,808** | 0,820** | 0,792** | 0,731**    |
| E_IMP   |           |           | 0,926** | 0,863** | 0,852**     | 0,764** | 0,804** | 0,864** | 0,764** | 0,725**    |
| I_IMP   |           |           |         | 0,803** | 0,879**     | 0,853** | 0,843** | 0,828** | 0,897** | 0,732**    |
| I.KJS   |           |           |         |         | 0,792**     | 0,701** | 0,681** | 0,715** | 0,636** | 0,669**    |
| II.SZKV |           |           |         |         |             | 0,748** | 0,772** | 0,758** | 0,714** | 0,629**    |
| III.ÉB  |           |           |         |         |             |         | 0,733** | 0,727** | 0,693** | 0,632**    |
| IV.FÉ   |           |           |         |         |             |         |         | 0,741** | 0,735** | 0,608**    |
| V.TÁI   |           |           |         |         |             |         |         |         | 0,696** | 0,634**    |
| VI.ÉV   |           |           |         |         |             |         |         |         |         | 0,644**    |

Megjegyzés: N = 302, \*\* 1%-on szignifikáns.

Forrás: saját vizsgálat, 2023

A legkisebb mértékű hatást azonban ellentétben a parametrikus eljárással a 1. KJS kritérium éri el. Az A szerep esetében viszont a második helyen történt változás, hiszen a *Fenntartható*

*értékteremtés (FÉ)* helyét a *Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS)* kritériuma vette át, ami jóval közelebb áll az elméleti modellhez. Ezzel együtt az A szerepet a nem parametrikus korreláció alapján szintén az *Érintettek bevonása (ÉB)* kritérium emeli leginkább, amely összhangban van a parametrikus eljárás eredményével, azonban Adizes élelciklus elméletét nem igazolja egyértelműen vissza. A harmadik E szerep esetében gyakorlatilag nincs különbség a két korreláció között. A mindössze egy ezrednyi különbség most a *Fenntartható értékteremtés (FÉ)* kritérium javára dőlt el, szemben a *Küldetés, jövőkép és stratégia (KJS)* kritériummal. A két típusú korreláció lefuttatása után az I szerep esetében sincs változás a „helyezésekben”, pusztán az értékek tolódtak el jobban egymástól, azaz egyértelműen a 6. kritérium *az érintettek véleményei* szempontja emeli leginkább a szerep pontszámát, amelyek alapján szintén hasonló következtésekre juthatunk.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom megalapozásaként a kis- és középvállalkozások, ezen belül az induló vállalkozások helyzetének és jelentőségének feltárásához főként statisztikai elemzések szolgáltatottak információt, ami mellett két fő pillérként a szervezeti életciklus elméletekhez, valamint a menedzsment keretrendszerekhez szorosan kapcsolódó tudományos szakirodalmi források szolgáltatottak alapot. Erre a szekunder kutatással kialakított alapra építve készülök a fejezetben megválaszolni az első négy kutatási kérdésemet (K1-K4) valamint a kapcsolódó hipotézisemet (H1). Ezt követően további kutatási kérdéseket (K5-K8), a primer kutatásom eredményeiből való következtetés révén válaszolom meg, illetve reflektálok a fennmaradó feltételezéseimre (H2-H4).

A szekunder vizsgálat alapján a közgazdászok nagy többségével egyetértve, jól látható, hogy kiemelkedő fontosságú a kis- és közepes vállalkozások (kkv-k) versenyképességének erősítése a régiók, nemzetgazdaságok és az Európai Unió versenyképessége szempontjából is. A kkv-k versenyképességének javítása pozitív hatást gyakorolhat a foglalkoztatásra, a munkahelyteremtésre és a jólétre, valamint jelentős tényező a gazdasági teljesítmény tekintetében. Ezzel együtt kijelenthető, hogy a magyar kis- és középvállalkozásoknak azzal is számolniuk kell, hogy sokkal szerényebb támogatással és segítő intézkedésekkel kell vállalkozásaikat létrehozniuk és működtetniük. A működési környezet annak javítására és egyszerűsítésére tett kísérletek ellenére, továbbra is instabil maradt, mivel a szabályozások gyakran kiszámíthatatlanul és ad hoc módon változnak és hiányzik az érdekelt felek bevonásának átlátható kerete is, ami jelentősen növeli a vállalkozások alkalmazkodási költségeit és folyamatos bizonytalanságban tartja őket. Világosan látszik, hogy a kis- és közepes vállalkozások létfontosságúak hazánk és az Európai Unió számára, hiszen bár nem ők állítják elő a legnagyobb értéket és nem ők hajtják végre a legnagyobb beruházásokat, a foglalkoztatásban betöltött szerepük megkérdőjelezhetetlen (K1). Ha eltekintünk a 2022-ben történő a jogszabályi változástól adódó drasztikus visszaeséstől, akkor is jól látszik, hogy mind az új alapítású, mind a meglévő vállalkozások száma csökkenő tendenciát mutat. A szakirodalmi források alapján megállapítható, hogy ezek mögött az instabil volatilis környezet és a versenyképesség hiánya áll, amit a rugalmasság elvesztésére és a vezetői képességek hiányára is visszavezetnek (K2).

A KKV szektor szereplőinek, különösen a mikrovállalkozásoknak egyértelműen segítségre van szükségük, ami az finanszírozási támogatásokon túl versenyképességük javítására, és ezen belül alkalmazkodóképességük és „jövőbe látó” képességük fejlesztése egyre inkább

nélkülözhetetlen. Ez utóbbi készség lehetetlensége jól mutatja annak a kihívásnak a nagyságát, melyet az EFQM2020 modell *a jelenlegi és jövőbeli piaci dinamikák követésén* illetve az *üzleti ökörendszerre kiterjedő adatgyűjtések és elemzések* elvárásaként fogalmaz meg (EFQM, 2020), Ugyanezt a Világgazdasági Fórum *a jelenlegi és jövőbeli üzleti változások érzékelő képességeként* azonosította felmérésében (WEF, 2016; GHOSH et al., 2021), és a mai kor vállalkozóinak teljesíteniük kellene.

A kkv-k működési környezetükre kevés ráhatással bírnak, ennél fogva a kutatási eredmények alapján javaslom az üzleti életet irányító testületek és kormányzat számára, hogy az elengedhetetlen finanszírozási támogatás mellett fektessenek hangsúlyt az egyéb támogató programokra is. A magas hozzáadott értékű termék vagy szolgáltatás előállításához nélkülözhetetlen hazai kis- és középvállalkozások szervezeti képességének fejlesztése, ami képzésekkel és mentori-, versenyképesség fejlesztő programokkal támogatható. Természetesen ehhez nélkülözhetetlen a vállalkozók minősítése és érdekeltté tétele a programokban való részvételre annak érdekében, hogy minél több versenyképes kis- és középvállalkozás jöjjön létre. Emellett kiemelten fontos kormányzati feladat a vállalkozói környezet stabilitásának és kiszámíthatóságának fejlesztése, a vállalkozói terhek csökkentése valamint finanszírozáshoz és közbeszerzésekhez való hozzáférés hatékonyabb biztosítása annak érdekében, hogy a vállalkozásoknak kevesebb kockázattal kelljen számolnia.

Ehhez adhat segítséget a kis- és középvállalkozások számára a kiszámítható kockázati tényezők felismerésének fejlesztése, amit a szervezeti élelciklus modellek jól interpretálnak ugyan, azonban nincs egyetemes modellrendszer, amely lehetővé tenné az összes vállalkozásra azonos feltételek melletti következtetések levonását, mivel a vállalatok nem mindig követik az elméleti életutat. Néhány cég egy adott szakasznál megreked, míg mások szakaszokat ugranak át. A szakirodalmak emellett sorra bizonyítják, hogy a szervezetek és ezen belül a magyar kkv-k életútja is folyamatosan válságpontokkal szegélyezett, és bemutatott szervezeti élelciklus modellek és a PAEI keretrendszer bár alkalmasak bizonyos fokú elemzésekre, általában nem önállóan, hanem több modell együttes alkalmazásával használhatók (K3). A kutatások szerint a vállalatok élelciklusának meghatározása sok tényezőtől függ, így az egyes fejlődési szakaszok között nem mindig vannak éles határok. További hátrányuk, hogy elsősorban csak a belső, növekedéssel összefüggő problémákra összpontosítanak, miközben figyelmen kívül hagyják a külső környezet hatásait. Ennek megfelelően továbbra is kérdéses, hogyan lehet objektív adatok alapján meghatározni a szervezet pozícióját a vállalati élelciklus modellben, és milyen „segítség” kaphat egy induló vállalkozás a krízispontok elkerüléséhez.

**H1: Nem határozható meg pontosan az induló vállalkozás helyzete a szervezeti élelciklus modelleken, ezáltal nem is tudja egy szervezet saját magára megfeleltetni az egyes szakaszok jellemzőit, így valódi segítséget nem jelent a menedzsment számára.** A hipotézist a szakirodalmi szintetizálás révén igazolni tudtam így elfogadom.

A szakirodalmak szerint az objektivitást segítheti egy más nézőpontból, holisztikusan közelítő menedzsment keretrendszer vagy módszer megközelítésmódja, így javaslom a szervezeti élelciklus elemzést egy objektív menedzsment eszközzel kiegészíteni, melynek segítségével pontosabb diagnózis készíthető a vállalkozás szervezeti jellemzőiről ami által pontosabban meghatározható a szervezeti életpályán betöltött pozíciója.

Ennek megfelelően a kutatásom során egy olyan eszközt kerestem, amely alkalmazható egy szervezet jellemzőinek pontosabb, objektívebb értékelésére és amelynek segítségével beazonosítható, hogy egy vállalkozás a szervezeti élelciklusa mely szakaszában tart. A szakirodalmak alapján kkv-k körében alkalmazott 13 menedzsment koncepciót mutattam be és csoportosítottam annak megfelelően, hogy az adott menedzsment megközelítés alkalmazható legyen az induló vállalkozások önértékelésére, átfogóan tudja értékelni a szervezetet és biztosítani tudja az objektív összehasonlíthatóságát. Az eszközök közül az EFQM 2020 modell került kiválasztásra, hiszen amellet, hogy a legfrissebb a fenti módszerek között, kifejezetten a szervezetek önértékelő eszközeként alakították ki, ráadásul pontrendszerének köszönhetően különböző tevékenységű és méretű szervezetek teljesítményének összehasonlítására is alkalmazható, ezáltal segítheti a vállalkozások pontos pozíciójának meghatározását a szervezeti élelciklus modelleken (K4).

Primer kutatásom első részében az EFQM 2020 modell kritériumrendszerének és megállapításainak validációját végeztem személyes kérdőíves megkérdezés keretében. A módszer egyértelműen szerencsés választásnak bizonyult, hiszen bár több időt emésztett fel, a pilot kutatásba bevont induló vállalkozások első kézből közvetlenül jelezhetek vissza a megkérdezés során. A válaszadók többször jelezték a különböző irányadó megállapítások bonyolultságát és túlzott komplexitását, amit a kérdések többszöri ismétlésére és magyarázatára vonatkozó kérésük egyértelműen alátámasztott. Emellet annak ellenére lehetőségük volt az EFQM és a Szövetség a Kiválóságért Egyesület rövid szójegyzéket is használni, illetve arányaiban többen voltak a mintában a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, sok fogalmat jelöltek meg magyarázatra szorulóként. Ebből egyértelműen arra következtetek, hogy EFQM 2020 modellben használt legújabb kutatásokon alapuló gazdasági és menedzsment kifejezések egy átlagos vállalkozó számára nehezen értelmezhetők. Ebből következően azonban a

segítségével történő önértékelés még a gazdasági és menedzsment tudással rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető segítség nélkül (K5).

**H2: Az EFQM modellt bármilyen méretű szervezet alkalmazhatja, függetlenül attól, hogy kis- és közepesvállalkozásról vagy nagyvállalatról van szó.** A hipotézist a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan nem tudtam igazolni. Az eredmények azt mutatják többféle megközelítésben, hogy a megállapítások megfogalmazásai nehezen érthetőek, és segítségével történő önértékelés még a gazdasági és menedzsment tudással rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető segítség nélkül.

A kutatás alapján javaslom, hogy az induló mikrovállalkozások számára készüljön egy egyszerűbb, átláthatóbb modell és az alkalmazott megközelítések és megfogalmazások legyenek közérthetőbbek. Mindezt annak érdekében, hogy a mikrovállalkozások szervezeti jellemzőinek felmérése lehetőség szerint önerőből segítség nélkül kivitelezhető legyen egy átlagos – kevesebb menedzsment tudással rendelkező – vállalkozó számára is.

Ebből következően létre kellett hoznom egy az EFQM 2020 modell struktúráján és logikáján alapuló egyszerűsített vizsgálati modellt, a DARTS modellt az induló vállalkozások felmérésére. A mintában szereplő válaszadók véleménye szerint a modell skálájának reliabilitás vizsgálata alapján kijelenthető, hogy a DARTS modell mind a kritériumok szintjén, mind a kritériumrészek szintjén, a Chronbach alfa értékei alapján megbízhatónak bizonyult. A szervezeti jellemzőket kritériumonként vizsgálva visszaköszönnek a kritériumrészekre adott magas pontszámok, így azok között csak igen kis különbségek mutathatók ki. Az összesített eredmények alapján a medián illetve az átlagértékeket tekintve a legmagasabb pontszámokat érdekes módon a DARTS modell III. kritériuma, az *Érintettek bevonása* kapta, igaz csak kicsivel előzte meg a IV. *Fenntartható értékteremtés* kritériumát, valamint a harmadik V. *Teljesítmény és átalakítás irányítása* kritériumot. Ez az eredmény összességében megfelel a várakozásoknak, hiszen mindhárom kritérium a Megvalósítás pillérhez kapcsolódik, azaz elsődleges a „Hogyan” kérdése és a produktum, az érték előállítása, ami egy induló vállalkozásnál egyértelmű prioritás. A kritériumok sorrendjét VII. *Stratégiai és működési teljesítmény* és az VI. *Érintettek véleményei* kritérium követi, ami szintén logikus a szervezet nézőpontjából, hiszen az eredmények főként a vevői eredmények és a teljesítménymutatók kialakítása és követése megkérdőjelezhetetlen fontosságú egy kezdő vállalkozás számára. A kritériumok sorrendjét ezt követően a II. *Szervezeti kultúra és vezetés* valamint a I. *Jövőkép, küldetés és stratégia* követik igaz nagyon kis különbségek mellett. Ezt az eredményt erősíti meg a Friedman-teszt valamint a páros mintás t-próba is. Ezt követően lineáris regresszióval

megállapítottam, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, és a KATÁS vállalkozók adnak magasabb pontszámot saját teljesítményükre szemben az egyéb vállalkozásokkal, míg szignifikánsan kimutatható negatív irányú hatással van a vállalkozások összpontszámára ha az adott vállalkozó az információ és kommunikáció illetve szakmai, tudományos, műszaki tevékenység területén végzi tevékenységét. A regressziós modell szerint a legnagyobb negatív irányú hatást a DARTS modell szerinti önértékelés összpontszámra a vállalkozói tapasztalattal, ezen belül is több mint 3 éves vállalkozói tapasztalattal összefüggésben mutathatunk ki.

A modell súlyozott pontszámai alapján a fentiek mellett megállapítható, hogy a válaszadók csaknem minden kritériumban közel maximális pontokat adtak, amit összehasonlítva az Európai Kiválóság Díj illetve a Nemzeti Kiválóság Díj pályázatain induló szervezetek eredményeivel rendkívül magasnak tekinthetők.

Az eredmények alapján arra következtetnek, hogy az egyszerűsített DARTS modell képes képet adni egy szervezet jellemzőiről, amit statisztikai módszerek bizonyítanak. Emellett megállapítható, hogy mintában szereplő vállalkozók önértékelési eredményei felülértékelték a szakértői értékelésekhez képest (K6), ami alapvetően három ok következménye lehet. Az egyik ok lehet, az induló vállalkozások rendkívüli ambíciója, és önbizalma a vállalkozás kezdeti stádiumában, melynek révén magasabb pontszámokat ad vállalkozásának, de egyértelműen jelezheti tapasztalat és/vagy tudás hiányát is, ami alapján nem tudja megfelelően értelmezni a kritériumokat és elvárásokat. De ilyen hatása lehet a nem megfelelő mérőeszköz alkalmazásának is, hiszen a válaszadók az értékelés során nem az EFQM értékelők által használt RADAR eszközzel értékelték a megállapításokat, hanem egyszerű skálás metódust követtek (azaz 1-egyáltalán nem igaz, míg 10-teljes mértékben igaz).

**H3: A EFQM 2020 modell logikájára és struktúrájára alapozva, a kutatás során kialakított egyszerűsített DARTS modell segítségével felmérhetők egy induló vállalkozás szervezeti jellemzői.** A hipotézist a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan igazolni tudtam, így elfogadom.

Az eredmények alapján egyrészt javaslom a fentiekben már részletezett menedzsment képességek és tudás fejlesztését a vállalkozók esetében, hogy realisabban tudják értékelni saját szervezetük képességeit. Másik oldalról javaslom a DARTS modell szerinti következő kutatás megvalósításakor egy a RADAR eszközhöz hasonló viszonyítási alap alkalmazását annak érdekében, hogy a válaszadó objektívebben tudja „mérni” saját teljesítményét.

A DARTS modell eredményei valamint a PAEI keretrendszer összefüggéseinek vizsgálata alapján megállapítható, hogy „kézzelfogható” sorrend mutatható ki menedzsment szerepek

vonatkozásában, azaz egyértelműen van összefüggés a két modell között (K7). Ennek értelmében a P szerep domborodik ki elsőként, hiszen a legmagasabb átlagos ranggal rendelkezik. A DARTS modell kritériumai különböző mértékben járulnak hozzá az egyes PAEI szerepek megjelenéséhez. Az egyes szerepeket külön vizsgálva jól látszik, hogy a P szerephez leginkább a IV. kritérium „Fenntartható értékteremtés” járul hozzá leginkább, ami alapvetően összhangban van Adizes életciklus modelljében a „csecsemőkor” és a „gyerünk-gyerünk” korszak menedzsmentszerepeivel. Az A szerep azonban Adizes életciklus elméletében csak a „Serdülőkorban” jelenik meg dominánsan, ráadásul az E és I szerepekkel párhuzamosan, így a szerep előretörése nem igazolja vissza az elméleti modellt. Azonban szintén megállapítható, hogy a mintában szereplő induló vállalkozások pályázati támogatásban részesültek, ami természetesen magasabb adminisztrációs elváráshoz vezetett. A A szerep kifejezettebb megjelenésének másik okát épp ADIZES (1992) fogalmazta meg, aki szerint a szerep a vállalkozói rutinok elsajátításával a rövidtávú sikerességet teremti meg a vállalkozás számára. Ezzel ellentétben az E szerep a szakirodalom szerint a hosszú távú gondolkodás és a célok kidolgozásának szerepe, így alapvetően helyes a két modell kapcsolata a I. KJS kritériummal. A negyedik szerep helyét a rangok alapján az I szerep tölti be, mely egyértelműen egyezik Adizes életciklus elméletével, hiszen a szerep domináns megjelenését kifejezetten a szervezet „serdülőkorához” köti.





**H4: Összefüggés mutatható ki a DARTS modell kritériumrendszere és Adizes menedzsment szerepei (PAEI) között.** A hipotézist a primer vizsgálatok szerint erős összefüggés mutatható ki a két modell között melyet a parametrikus és a nem parametrikus korrelációs vizsgálat is megerősít az elemzett mintára vonatkozóan, így a feltételezést elfogadom.

A PAEI keretrendszer és az egyszerűsített DARTS modell kapcsolata révén a szervezet pozíciójának pontos meghatározása csak részben igazolódott, a P szerep esetében igen, az A szerep esetében nem, az E szerep esetében csak részben, míg az I szerep esetében igazolódott. A fentieknek megfelelően az előzetes várakozások csak részben igazolódtak, melyet okozhatott a fent említett minta speciális helyzete, a pályázati támogatás következtében, a mérés problémája, de akár egyszerűen az önértékelés nehézsége is. Ezek okán arra következtettek, hogy az induló vállalkozások önállóan, segítség nélkül nem tudják megfelelően alkalmazni a modellt, ami azt jelenti, hogy bár megfelelő használat esetében használható egyfajta „kórlapként”, önértékelési eszközként nem alkalmazható (K8).

Az eredmények alapján javaslom, a DARTS modell meghatározásainak felülvizsgálatát és ha lehetséges közérthetőségének további javítását annak érdekében, hogy a vállalkozók valódi

„kórlapként” tudják alkalmazni szervezetük jellemzőinek feltérképezéséhez és ezáltal helyzetük diagnosztizálásához.

**24. táblázat A kutatásom hipotéziseinek ellenőrzése**

| A kutatás hipotézisei   | Az eredmények a hipotézist,   |
|---|---|
| H1: Nem határozható meg pontosan az induló vállalkozás helyzete a szervezeti életciklus modelleken, ezáltal nem is tudja egy szervezet saját magára megfeleltetni a legtöbb életciklus modellt, így valódi segítséget nem jelent a menedzsment számára. | igazolták      |
| H2: Az EFQM modellt bármilyen méretű szervezet alkalmazhatja, függetlenül attól, hogy kisvállalkozásról, közepes vállalatról vagy nagyvállalatról van szó.  | nem igazolták  |
| H3: A EFQM 2020 modell logikájára és struktúrájára alapozva, a kutatás során kialakított egyszerűsített DARTS modell segítségével felmérhetők egy induló vállalkozás szervezeti jellemzői.  | igazolták      |
| H4: Összefüggés mutatható ki a DARTS modell kritériumrendszere és Adizes menedzsment szerepei (PAEI) között.  | igazolták    |

*Forrás: saját vizsgálat, 2023*

A feltáró jellegű szakirodalmi és személyes valamint online kérdőíves felmérésből kutatásom információi alapján megfogalmazott hipotézisek vizsgálata céljából, a kauzális empirikus kutatás eredményeit értékeltem. A statisztikai és a matematikai módszerekkel alátámasztott kutatási eredmények három hipotézisemet igazolták, míg egyet nem igazoltak (24. táblázat).

## **6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI**

A kutatásom során végzett elemzések és vizsgálatok eredményei alapján, alábbiakban mutatom be e legfontosabb téziseket:

1. Az EFQM 2020 modell kritériumrendszerének és megállapításainak validációja során igazoltam, hogy a modellben használt gazdasági és menedzsment kifejezések egy átlagos vállalkozó számára nehezen értelmezhetők. Ebből következően azonban a segítségével történő önértékelés még a gazdasági és menedzsment tudással rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető segítség nélkül.
2. Az EFQM 2020 modell struktúráján és logikáján alapulva létrehoztam egy egyszerűsített vizsgálati modellt, a DARTS modellt, az induló vállalkozások felmérésére, melynek segítségével egy szervezet jellemzői vizsgálhatók, amit statisztikai módszerek bizonyítanak.
3. A mintában szereplő vállalkozók önértékelési eredményei felülértékelték a szakértői értékelésekhez képest, ami alapvetően következhet az induló vállalkozások rendkívüli ambíciójából, és önbizalmából, tapasztalat és/vagy tudás hiányából, de jelezheti mérőeszköz nem megfelelőségét is.
4. A DARTS modell eredményei alapján és a PAEI keretrendszer összefüggéseinek vizsgálata alapján erős korreláció mutatható ki az egyszerűsített önértékelési modell kritériumai és menedzsment szerepek vonatkozásában.

## **7. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEINEK GYAKORLATI HASZNA, A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK**

Az értekezés elkészítésének egyik fő célja egy olyan tudományos igényű kutatás megvalósítása volt, amely gyakorlati elemző szakemberek valamint az induló vállalkozások számára is hasznosítható, a működésük és szervezeti jellemzőik felméréséhez adaptálható, és a fejlesztési folyamatok szempontjából értelmezhető eredményeket biztosít. A szekunder és primer vizsgálatokból származó eredmények gyakorlati alkalmazhatóságát az alábbiakban ismertetem:

1. A szakirodalom alapján megállapítható, hogy mind az új alapítású, mind a meglévő vállalkozások száma az elmúlt évek növekedése után csökkenő tendenciát mutat. A szakirodalmi források alapján megállapítható, hogy ezek mögött az instabil volatilis környezet és a versenyképesség hiánya áll, amit a rugalmasság elvesztésére és a vezetői képességek hiányára is visszavezetnek. Ezek alapján őket nemcsak pénzügyileg, szakmailag is támogatni szükséges.
2. A szervezetek életciklusának meghatározása sok tényezőtől függ, így az egyes fejlődési szakaszok között nem mindig vannak éles határok. Elsősorban csak a belső, növekedéssel összefüggő problémákra összpontosítanak, miközben figyelmen kívül hagyják a külső környezet hatásait. Ennek megfelelően önmagában egy vállalkozás helyzetének feltárására nem alkalmazható mely hasznos információ mind az oktatásban, mind a szervezetfejlesztés területén dolgozó szakemberek számára.
3. A szakirodalmak szerint az objektivitást segítheti egy más nézőpontból, holisztikusan közelítő megközelítést alkalmazó módszer, így a kutatás során a KKV-k körében leggyakrabban alkalmazott 13 menedzsment keretrendszert vizsgáltam meg és csoportosítottam annak megfelelően, hogy az adott megközelítés alkalmazható legyen az induló vállalkozások önértékelésére.
4. Az EFQM 2020 modell kritériumrendszerének és megállapításainak validációja során igazolódott, hogy modellben használt gazdasági és menedzsment kifejezések egy átlagos vállalkozó számára nehezen értelmezhetők. Ebből következően azonban a segítségével történő önértékelés még a gazdasági és menedzsment tudással rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető segítség nélkül. Így további hangsúlyt kell fektetni egyrészt a modellel foglalkozó szakértők fejlesztésére és képzésére, valamint hosszú távon a vállalkozói készségek és tudás mélyítésében.

5. Az EFQM 2020 modell struktúráján és logikáján alapulva létrehoztam egy egyszerűsített vizsgálati modellt, a DARTS modellt, és statisztikai módszerekkel igazoltam, hogy alkalmas egy induló kis- és középvállalkozás szervezeti jellemzőinek felmérésére. A DARTS modell segítséget nyújthat a szervezetfejlesztésben dolgozó szakemberek valamint főként a mikro- és kisvállalkozások számára szervezetük diagnosztizálására.
6. Azonban a mintában szereplő vállalkozók önértékelési eredményei felülértékelték a szakértői értékelésekhez képest, így az induló vállalkozások „kezét nem lehet elengedni”, önállóan, segítség nélkül nem tudják megfelelően alkalmazni az egyszerűsített modellt sem, szükséges a szakértői támogatás.

#### A kutatás korlátai:

1. A kutatás korlátait tekintve a legfontosabb, a reprezentativitás hiánya, hiszen természetesen a minta nem fedte le a magyarországi induló vállalkozások egészét, így eredményeim illetve következtetésem kizárólag csak a speciális mintára vonatkozhatnak.
2. Hasonlóan fontos tényező, a minta speciális kialakítása, hiszen a vizsgált vállalkozói kör egy pályázaton indulva nyert támogatást, ami egyrészt nagyobb adminisztrációs terhet jelentett a vállalkozóknak, másrészt nem zárható ki, hogy többen kizárólag csak a támogatásért cserébe a pályázati követelményben meghatározott fenntartási időszak végéig szeretnének vállalkozni.
3. Harmadrészt egyértelmű limitációt jelent, hogy épp a felmérés időpontjában lépett életbe a KATA vállalkozásokra vonatkozó jogszabályi változás Magyarországon, ami vélhetően szintén felülértékelésre serkentette a minta nagy részét alkotó egyszerűsített adózókat.

#### A kutatás jövőbeli irányai:

1. Ezekből adódóan a legegységesebb jövőbeli kutatási irány lehet a DARTS modell alkalmazhatóságának vizsgálata egy reprezentatív mintán melynek révén növelhető lenne általános elfogadhatósága.
2. Ez akár a PAEI keretrendszer és a DARTS modell kapcsolata révén a szervezet pozíciójának pontos meghatározása igazolását is segítené, így a két modell összekapcsolása révén akár pontosan meg lehetne meghatározni a szervezet pozícióját életciklusában.

- 
- 
3. Szintén kutatási irány lehet más speciális jellemzőkkel bíró célcsoporton, például a start-up vállalkozásokon végzett kutatás, amely által felmérhető lenne, vajon mi lehet az oka a rendkívül alacsony számú ilyen típusú hazai vállalkozásnak.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban a szervezetek olyan környezeti hatásokkal szembesülnek, amelyekben soha nem látott mértékű volatilitás, bizonytalanság, komplexitás és többértelműség uralkodik, ami nagyon komoly kihívások elé állítja a kkv-kat az erőforrások korlátozottsága, a növekvő verseny, valamint az agilitás és az innováció szükségessége vagy épp kényszere miatt. A közgazdászok nagy többségével egyetértve jól látható, hogy ezzel együtt kiemelkedő fontosságú a kis- és közepes vállalkozások versenyképességének erősítése a régiók, nemzetgazdaságok és az Európai Unió versenyképessége szempontjából is, hiszen rendkívül pozitív hatást gyakorolnak a foglalkoztatásra, a munkahelyteremtésre, és ezáltal a jólétre.

Felmerül a kérdés, hogy ha ebből adódóan a meglévő stabil vállalkozásoknak is folyamatos krízishelyzetben kell sikerességüket megőrizni, mit várhatunk azoktól a vállalkozóktól, akik épp ebben a környezetben szeretnének új szereplőként piacra lépni. Hogyan tud megfelelni a turbulens környezeti, illetve vevői elvárásoknak és a sokszor előre nem látható gazdasági hatásoknak úgy, hogy közben szembe kell néznie a csupán a növekedéséből is eredő változásoknak. Egyáltalán felismeri-e a változásokat, megvan-e hozzá a szervezeti készsége és képessége, hiszen a pontos diagnózis nélkül a gyógy mód is biztosan ismeretlen lesz.

Általános jelenség, hogy éves szinten mintegy 100.000 új vállalkozásból még háromnegyedük sem éli túl az első két évet, míg az ötödik évet csupán a szervezetek ötöde éri el. Ez a trend, azonban nemcsak Magyarországon, hanem európai viszonylatban is meglévő jelenség. Értekezésemben elsősorban arra keresem a választ, hogy mi lehet ennek az oka; esetleg az üzleti környezet nem megfelelése, versenyképességi problémák vagy esetleg menedzsment képességek, ezen belül a stratégiai gondolkodás hiánya pecsételi meg az induló vállalkozások sorsát és hogyan lehetne a jelenséget orvosolni. Az értekezésem fő kutatási kérdése, éppen ezért az, hogy létezik-e egy olyan önértékelési modell, amely egyfajta „kórlapként” alkalmazható az induló vállalkozások számára azáltal, hogy megmutatja a szervezet életciklusában betöltött pozícióját. Hiszen ha a vállalkozások életszakaszai nyomon követhetővé válnak, normál működési körülmények mellett hozzárendelhetők olyan tényezők, szervezeti jellemzők, amelyek révén hamarabb tud reagálni a változásra, hamarabb be tud avatkozni, amelynek révén elkerülhető a vállalkozás mortalitása.

Ezt célozva értekezésemet szekunder kutatással indítva arra voltam kíváncsi, milyen helyzetben vannak a hazai kkv-k európai- és főként a V4-ek országaihoz képest. A szekunder elemzés során világosan látszik, hogy a kis- és közepes vállalkozások léte és jelentősége, mind hazánk és mind az Európai Unió számára rendkívül fontos, hiszen bár nem ők állítják elő a legnagyobb

értéket és nem ők hajtják végre a legnagyobb beruházásokat, a foglalkoztatásban betöltött szerepük megkérdőjelezhetetlen. Ezzel együtt Magyarországon KKV-k mortalitása és létszámuk csökkenése az elmúlt években még tovább növekedett, amelyet persze a közelmúltban lezajlott gazdasági eseményeknek és jogszabály változások tovább erősítettek. A szakirodalom adatai szerint ezek mögött igen erősen megjelenik az instabil vállalkozói környezet és versenyképesség hiánya, amelyet a rugalmasság elvesztésére és a vezetői képességek hiányára is visszavezetnek.

Természetesen ezen indokok a vállalkozás növekedéséből adódó okokra is visszavezethető, melyet a szervezeti életciklus modellek kiválóan reprezentálnak. Az életciklus elméletekkel foglalkozó tanulmányok megerősítik, hogy a vállalatok fejlődésük során meghatározott szakaszokon mennek keresztül, e fázisoknak a határaitól, azonban a kutatók másként vélekednek, ezért jelenleg nem áll rendelkezésre egyetemesen elfogadott feltételrendszer, amely lehetővé tenné az összes vállalatra azonos feltételek melletti következtetések levonását. A kutatások szerint a vállalatok életciklusának meghatározása sok tényezőtől függ, ezáltal az egyes fejlődési szakaszok között nem mindig vannak éles határok. Emellett elsősorban csak a belső, növekedéssel összefüggő problémákra összpontosítanak, miközben figyelmen kívül hagyják a külső környezet hatásait. Ennek megfelelően a kérdés továbbra is fennáll, vajon hogyan lehet meghatározni objektív adatok alapján a szervezet pozícióját a vállalati életciklus modellben, és milyen „segítséget” kaphat egy induló vállalkozás ahhoz, hogy elkerülje a krízispontokat. A disszertációmban bemutatott szervezeti életciklus modellek valamint a PAEI keretrendszer bár alkalmas bizonyos fokú elemzésekre azonban általában önállóan nem képes e funkciót ellátni. Azokat a menedzsment modelleket és módszereket melyek alkalmasak lehetnek arra, hogy pontosan meghatározható legyen a vállalkozás pozíciója a szervezet életciklusában. A szakirodalom elemzés harmadik részében ezért egy olyan objektív menedzsment eszközt kerestem, mely alkalmazható egy szervezet jellemzőinek pontosabb objektív értékelésére, amelynek segítségével pontosan beazonosítható, hogy egy vállalkozás a szervezeti életciklusa mely szakaszában tart. A szakirodalom szintetizálása révén a menedzsment keretrendszerek közül az EFQM 2020 modell került kiválasztásra, hiszen megfelelt a meghatározott kiválasztási kritériumoknak, azaz alkalmazható az induló vállalkozások értékelésére, átfogóan, azaz holisztikusan tudja értékelni a szervezetet és alkalmazásával megteremthető a vállalkozások objektív összehasonlíthatósága.

Ezt követően folytattam le az első primer vizsgálatot melynek révén megismerhettem az első szintű érintettek, az induló vállalkozások véleményét az EFQM 2020 modellel kapcsolatban egy pilot megkérdezés révén, Az EFQM 2020 modell sorain végig haladva a válaszadók

egyértelműen jelezték, a különböző irányadó megállapítások bonyolultságát és véleményük szerint túlzott komplexitását, melyet főként a kérdések többszöri megismétlésre vonatkozó kérésük jelzett egyértelműen. Emellett jól látható, hogy már az első kritériumrészben is számos magyarázatra szoruló speciális fogalommal szembesült a válaszadó. E fogalmak nyilvánvalóan a felülvizsgált EFQM 2020 modellt kialakító szakértők által felhasznált legmodernebb gazdasági- és menedzsment témájú kutatási eredményeinek kifejezései, melyek azonban egy „átlagos” vállalkozónak igen nehezen adaptálhatók a vélemények alapján. Ez által azonban egy önértékelés a gazdasági- és vagy menedzsment képesítéssel rendelkező vállalkozók számára is nehezen kivitelezhető „segítség” nélkül. A pilot megkérdezés során allokált információkra építve felépítésre került egy egyszerűsített EFQM 2020 alapú önértékelő modell a DARTS modell, az eredeti modell struktúráját és működési logikáját követve. A kutatás eredményeként létrejött egyszerűsített vizsgálati modell alkalmazhatóságát statisztikai módszerek segítségével erősítettem meg. A DARTS modell ezek alapján mind a kritériumok, mind a kritériumrészek szintjén alkalmazott skála tekintetében megbízhatónak bizonyult. A válaszadók önértékelési pontszámai box-plot diagramok segítségével elemeztem és mutattam, be, majd a modell szervezeti jellemzőit tartalmazó kritériumok közötti eltérést Friedmann teszttel és páros mintás t-próbával erősítettem meg 0,1% szignifikancia szint mellett.

A kutatás folyamatának következő lépéseként többváltozós lineáris regressziós modellben vizsgáltam meg az induló vállalkozások önértékelési pontszámára milyen demográfiai és szervezeti jellemzők hatnak leginkább. Ezek között talán a legmeglepőbb, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, valamivel több, mint 2,1 ponttal, míg a KATÁS vállalkozók több mint 5 ponttal adnak magasabb pontszámot saját teljesítményükre szemben az egyéb vállalkozásokkal. Másik oldalról nézve szignifikánsan kimutatható negatív irányú hatással van a vállalkozások összpontszámára, ha az adott vállalkozó az információ és kommunikáció illetve szakmai, tudományos, műszaki tevékenység területén végzi tevékenységét. Emellett megállapítható, hogy mintában szereplő vállalkozók önértékelési eredményei felülértékelték a szakértői értékelésekhez képest, ami alapvetően három ok következménye lehet. Az egyik ok lehet, az induló vállalkozások rendkívüli ambíciója, és önbizalma a vállalkozás kezdeti stádiumában, melynek révén magasabb pontszámokat ad vállalkozásának, de egyértelműen jelezheti tapasztalat és/vagy tudás hiányát is, ami alapján nem tudja megfelelően értelmezni a kritériumokat és elvárásokat. De ilyen hatása lehet a nem megfelelő mérőeszköz alkalmazásának is, hiszen a válaszadók az értékelés során nem az EFQM értékelők által használt RADAR eszközével értékelték a megállapításokat, hanem egyszerű skálás metódust követtek (azaz 1-egyáltalán nem igaz, míg 10-teljes mértékben igaz).

A primer kutatásom utolsó lépéseként egy szakértői csoport válaszainak mentén összekapcsoltam a kialakított DARTS modell állításait az Adizes PAEI menedzsment szerepeivel annak érdekében, hogy segítségével megállapítható legyen a megkérdezett induló vállalkozások pontos pozíciója a szervezet életciklusában. A DARTS modell valamint a PAEI szerepek között rangkorrelációs elemzéssel, valamint parametrikus és nem parametrikus korrelációs vizsgálattal szignifikáns összefüggést sikerült kimutatni. A PAEI keretrendszer és az egyszerűsített vizsgálati modell kapcsolata révén a szervezet pozíciójának pontos meghatározása az életciklus görbéjén, csak részben igazolódott, hiszen a P szerep és az I szerep esetében igen, az E szerep esetében csak részben, míg az A szerep esetében nem igazolódott vissza az elméleti modell szerint várt eredmény.

A fentieknek megfelelően az előzetes várakozások csak részben igazolódtak, melyet okozhatott a fent említett minta speciális helyzete, a pályázati támogatás következtében, a mérés problémája, de akár egyszerűen az önértékelés nehézsége is. Ezek okán arra következtetek, hogy az induló vállalkozások „kezét nem lehet elengedni”, hiszen önállóan, segítség nélkül nem tudják megfelelően alkalmazni a modellt, ami azt jelenti, hogy önértékelési eszközként nem alkalmazható. A disszertációm feltáró jellegű szakirodalmi és személyes, valamint online kérdőíves felmérésből felépült kutatásom információi alapján megfogalmazott négy önálló hipotéziseimet a statisztikai és a matematikai módszerekkel alátámasztott kutatási eredmények három ízben visszaigazoltak, míg egyet nem igazoltak vissza.

## SUMMARY

Today's organisations face unprecedented volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, which pose severe challenges for SMEs due to resource constraints, increasing competition, and the need to be agile and innovative. As the vast majority of economists agree, it is clear that strengthening the competitiveness of SMEs is paramount for the competitiveness of regions, national economies and the European Union, as they have a very positive impact on employment, job creation and thus on prosperity.

The question arises as to what we can expect from entrepreneurs who wish to enter the market as new players in this environment if existing, stable businesses must continue to succeed in a crisis. How can they meet turbulent environmental and customer expectations and often unforeseen economic impacts while facing the changes that come with growth alone? Does it recognise change and have the organisational skills and capacity? With an accurate diagnosis, the cure will indeed be discovered.

It is a common phenomenon that, out of around 100,000 new businesses a year, three-quarters do not even survive the first two years, while only one-fifth of organisations make it to the fifth year. This trend is a phenomenon not only in Hungary but also in Europe. In my thesis, I am primarily looking for answers to the question of what the reasons for this might be, whether it is the inadequacy of the business environment, competitiveness problems or perhaps management skills, including a lack of strategic thinking, that is the fate of start-ups and how the phenomenon can be remedied. Therefore, the main research question of my thesis is whether there is a self-assessment model that can be used as a kind of 'medical chart' for start-ups by showing their position in the organisation's life cycle. Suppose the life stages of enterprises can be monitored. In that case, it is possible, under normal operating conditions, to attribute factors and organisational characteristics that will enable it to react more quickly to change and intervene more quickly, thus avoiding the mortality of the enterprise.

With this in mind, I started my thesis with secondary research to find out the situation of domestic SMEs compared to that of Europe and especially V4 countries. It is clear from the secondary analysis that the existence and importance of small and medium-sized enterprises are essential both for our country and for the European Union. However, they do not produce the most outstanding value and do not carry out the most significant investments; their role in employment is unquestionable. At the same time, the mortality of SMEs in Hungary and the decline in their numbers have increased even further in recent years, exacerbated by recent economic events and legislative changes. According to the literature, these are strongly

underpinned by an unstable entrepreneurial environment and a lack of competitiveness. This is also attributed to a need for more flexibility and managerial skills.

Of course, these reasons can also be attributed to the growth of the business, which organisational life cycle models well represent. Studies on life-cycle theory confirm that companies go through specific stages in their development. However, researchers have different views on the limits of these stages, and there is currently no universally accepted set of criteria that would allow conclusions to be drawn for all companies under the same conditions. Research has shown that the definition of a company's life cycle depends on many factors and that there are not always clear boundaries between the different stages of development. In addition, they focus primarily on internal problems linked to growth while ignoring the impact of the external environment. Accordingly, the question remains how to determine, based on objective data, the position of an organisation in the business life cycle model and what 'help' a start-up can get to avoid crisis points. Although capable of some degree of analysis, the organisational life cycle models presented in my thesis and the PAEI framework generally cannot perform this function independently. Management models and methods can be used to accurately determine a company's position in the organisational life cycle. In the third part of the literature analysis, I, therefore, sought to identify an objective management tool that could be used to make a more accurate objective assessment of the characteristics of an organisation, which would allow the precise identification of the stage in the organisational life cycle at which an enterprise is at. Through a synthesis of the literature, the EFQM 2020 model was selected from the management frameworks because it met the selection criteria, i.e. it applies to the assessment of start-ups, it can assess the organisation in a comprehensive, i.e. holistic way, and its application can create objective comparability of enterprises.

I then carried out the first primary survey to get the first-level stakeholders' and start-ups' views on the EFQM 2020 model through a pilot survey. As I went through the EFQM 2020 model, respondents indicated the complexity and, in their opinion, the over-complexity of the various guiding statements, which was clearly stated by their request for multiple repetitions of questions. In addition, it is clear that in the first part of the criteria, the respondent was already confronted with several specific concepts that needed explanation. These concepts express the latest economic and management research results from experts who developed the revised EFQM 2020 model. However, adapting based on opinions is challenging for the "average" entrepreneur. This makes it easier for entrepreneurs with economic or management qualifications to self-assess with 'help'. Based on the information allocated during the pilot survey, a simplified EFQM 2020-based self-assessment model, the DARTS model, was built,

following the structure and operational logic of the original model. Statistical methods confirmed the applicability of the resulting simplified assessment model. Based on these results, the DARTS model was reliable regarding the criteria and the scale used at the level of the criterion parts. The self-assessment scores of the respondents were analysed and presented using box-plot diagrams. The difference between the criteria containing the organisational characteristics of the model was confirmed using Friedmann's test and paired sample t-test at a 0.1% significance level.

As the next step in the research process, I used a multivariate linear regression model to examine which demographic and organisational characteristics influence the self-evaluation score of start-ups the most. The most striking among these is that those with tertiary education score slightly more than 2.1 points higher on their performance compared to other entrepreneurs. In comparison, KATÁS entrepreneurs score more than 5 points higher. On the other hand, there is a significant negative effect on the overall score of enterprises if the entrepreneur is active in information and communication or professional, scientific and technical activities. In addition, it can be observed that the self-assessment scores of the sampled entrepreneurs are overestimated compared to the expert assessments, which may be due to three main reasons. One reason may be start-ups' extreme ambition and self-confidence in the early stages of their business, which may lead to higher scores for their business. Still, it may also clearly indicate a lack of experience and/or knowledge, which may lead to a lack of ability to interpret criteria and expectations correctly. However, such an effect may also be due to the use of an inappropriate measurement tool, as respondents did not assess the findings using the RADAR tool used by EFQM assessors but followed a simple scaling methodology (i.e. 1 to 1 is not true, while ten is true to a full extent).

As a final step of my primary research, I linked the statements of the developed DARTS model with the management roles of Adizes PAEI, along with the responses of a group of experts to determine the exact position of the interviewed start-ups in the organisation's life cycle. A significant correlation between the DARTS model and the PAEI roles was found using rank correlation analysis and parametric and non-parametric correlation analysis. The link between the PAEI framework and the simplified test model, which allows to accurately determine the position of the organisation on the life cycle curve, was only partially confirmed, as the expected results of the theoretical model were confirmed for the P role and the I role, only partially for the E role and not confirmed for the A role.

As indicated above, the preliminary expectations were only partially confirmed, which could be due to the specific situation of the sample mentioned above, the problem of measurement

due to the grant aid, or simply the difficulty of self-assessment. For these reasons, I conclude that start-ups cannot be "let go" as they cannot correctly apply the model independently without assistance, which means that it cannot be used as a self-assessment tool. My four independent hypotheses, formulated based on information from my exploratory research in the literature and in-person and online questionnaire survey, were confirmed in three cases by the research results supported by statistical and mathematical methods, while one was not confirmed.

## KÖSZÖNETNYILVÁNYÍTÁS

Ezúton szeretném kifejezni köszönetemet témavezetőimnek, Prof. Dr. habil. Dajnoki Krisztinának és Dr. habil. Gályász Józsefnek, akik a doktori értekezésem elkészítése során kivételes szakmai és személyes támogatást nyújtottak. Bár időben eltolódva, de mindkettőjük támogató hozzáállása és példamutatása nemcsak jelentősen ösztönző volt számomra, hanem jelentős mértékben hozzájárult szakmai fejlődésemhez.

Emellett hálás vagyok a Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet munkatársainak, akik egy támogató munkahelyi légkör fenntartásával és folyamatos szakmai ösztönzéssel segítettek munkámat. Közülük is külön kiemelném Dr. habil. Kun Andrást, aki az értekezésem modell alapú elemzéshez nyújtott módszertani támogatást, valamint a megvalósításában adott hasznos tanácsokat.

Szeretném megköszönni opponenseimnek, Prof. Dr. Szűcs Editnek és Dr. Mikáczó Andreának, hogy idejüket és szakmai tudásukat áldozták az értekezésem véleményezésére, valamint építő jellegű észrevételeik és szakmai meglátásaik révén jelentős mértékben hozzájárultak a disszertáció minőségének emeléséhez.

Hálás vagyok a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolának a kiemelkedő minőségű oktatási és kutatási programért, valamint Prof. Dr. habil. Nábrádi András Doktori Iskola vezető támogatásáért, amely nélkülözhetetlen volt a doktori program befejezéséhez.

Hatalmas köszönettel tartozom a családomnak – szüleimnek, nővéremnek, és különösen a feleségemnek és gyermekeimnek – akik folyamatos támogatásukkal, bátorításukkal és sokszor türelmükkel segítettek, hogy sikeresen befejezhessem értekezésem. Végezetül, külön köszönöm Édesanyámnak, aki valószínűleg hamarabb tudta, mint én, hogy végül teljesítem ezt a feladatot is, mert ő erre tanított, és ha olvasná e sorokat, élces hangsúlyával most is csak annyit mondana: „Köszönheted is!”

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Ács P. – Raposa L.B. (2014): Adattisztítás, egyszerűbb műveletek a primer adatokkal, adatmanipuláció. In: Gyakorlati adatelemzés (Szerk.: Ács P.), Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar., Pécs, pp.162-202.
2. Adebajo, D. (2001). Tqm and business excellence: is there really a conflict?. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 37-40. <https://doi.org/10.1108/13683040110403961>
3. Adindo, A. (2017). Developing balanced scorecard model for vocational high school education. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(1), 16. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i1.8358>
4. Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG RT, ISBN 963-7525-05-x.
5. Adizes, I. (2004a). *Managing Corporate Lifecycles*. Egyesült Államok: Adizes Institute Publications.
6. Adizes, I. (2004b). *Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It*. Egyesült Államok: Adizes Institute.
7. Ahire, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. Y. (1995). Total quality management: a literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, 4(3), 277-306. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1995.tb00057.x>
8. Albuquerque, A. F., Filho, E. E., Nagano, M. S., & Junior, L. A. P. (2016). A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6, 1-18.
9. Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in crm adoption — smes perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
10. Amin, H., Mohamed, E., & Hussain, M. (2021). Corporate governance practices and firm performance: a configurational analysis across corporate life cycles. *International Journal of Accounting and Information Management*, 29(5), 669-697. <https://doi.org/10.1108/ijaim-11-2020-0186>
11. Amir, A. and Auzair, S. (2017). Re-examining organizational life cycles criteria: an analysis of service organisations in growth and maturity stages. *Jurnal Pengurusan*, 50, 13-23. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-50-02>
12. Angeles, A., Perez-Encinas, A., & Villanueva, C. (2022). Characterizing organizational lifecycle through strategic and structural flexibility: insights from msme in mexico. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 271-290. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00301-4>
13. Araújo, M. and Sampaio, P. (2013). The path to excellence of the portuguese organisations recognised by the efqm model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 427-438. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.850810>
14. Ávalos, C., Pérez-Escoda, A., & Monge, L. (2019). Lean startup as a learning methodology for developing digital and research competencies. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 8(2), 227. <https://doi.org/10.7821/naer.2019.7.438>
15. Babbie, Earl R. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, 2008. ISBN 978-963-456-000-5.
16. Bassani, C., Lazzarotti, V., Manzini, R., Pellegrini, L., & Santomauro, S. (2010). Measuring performance in r&npd. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 481-506. <https://doi.org/10.1108/14601061011086302>
17. Becker, L. A. (1999). Reliability and validity, Part II. Retrieved May 24, 2006 from [http://web.uccs.edu/lbecker/Psy590/relval\\_II.htm](http://web.uccs.edu/lbecker/Psy590/relval_II.htm)

18. Belhadi, A., Touriki, F., & Elfezazi, S. (2016). A framework for effective implementation of lean production in small and medium-sized enterprises. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(3), 786. <https://doi.org/10.3926/jiem.1907>
19. Bender-Salazar, R. (2023). Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>
20. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
21. Béresné, M. B. (2017). A versenyképességet befolyásoló tényezők alakulása a visegrádi országokban, kiemelve a KKV-k szerepét és lehetőségeit= Competitiveness factors in Visegrad group, focus on the role and possibility of SME-s. *Köztes-Európa*, 9(1-2), 281-289.
22. Bernáth L. (2007.): Gyakorlati útmutató a szervezeti kiválósághoz (Qualimed Csoport 2008. 11-38 p.)
23. Blackburn, R., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>
24. Blazenko, G., Pavlov, A. D., & Eddy-Sumeke, F. (2012). New venture start-ups and technological innovation. *International Journal of Managerial Finance*, 8(1), 4-35. <https://doi.org/10.1108/17439131211201013>
25. Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar [https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan\\_e.pdf](https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf), 25p
26. Bourlakis, M., Maglaras, G., Aktas, E., Gallear, D., & Fotopoulos, C. (2014). Firm size and sustainable performance in food supply chains: insights from greek smes. *International Journal of Production Economics*, 152, 112-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.029>
27. Bryde, D. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 229-254. <https://doi.org/10.1108/02656710310456635>
28. Budde, J. (2007). Performance measure congruity and the balanced scorecard. *Journal of Accounting Research*, 45(3), 515-539. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2007.00246.x>
29. Bull, M., Crompton, H., & Jayawarna, D. (2008). Coming from the heart (the road is long). *Social Enterprise Journal*, 4(2), 108-125. <https://doi.org/10.1108/17508610810902002>
30. Can, G. (2020). Do life cycles affect financial reporting quality? evidence from emerging market. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3530338>
31. Carrasco, G., Angeles, A., & Marroquín-Tovar, E. (2016). Inflexibility in organizational decision-making. *Journal of Business Economics and Management*, 17(4), 564-579. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1101397>
32. Catuogno, S., Arena, C., Saggese, S., & Sarto, F. (2017). Balanced performance measurement in research hospitals: the participative case study of a haematology department. *BMC Health Services Research*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2479-6>
33. Chikán A. (2007): Vállalat-gazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
34. Ching, Y.H. & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas prof. Hong Y ching. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26-37.

35. Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the mckinsey 7-s framework. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
36. Conti, T. (2007). A history and review of the european quality award model. *The TQM Journal*, 19(2), 112-128. <https://doi.org/10.1108/09544780710729962>
37. Csákné Filep, J. C., Gosztonyi, M., Radácsi, L., Szennay, R., & Timár, G. (2022). Vállalkozási környezet és attitűdök Magyarországon. <https://doi.org/10.29180/978-615-6342-24-9>
38. Csákné Filep, J., Radácsi, L., & Timár, G. (2020). A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők – szakértői interjúk tapasztalatai. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(1), 16–31. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.01.02>
39. Dajnoki, K. – Filep, R. (2020): A teljesítménymérés módszerei a KKV szektorban. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(3–4), 55–64. <https://doi.org/10.14232/JTGF.2020.3-4.55-64>
40. Daniel, J., Naderpour, M., & Lin, C. (2019). A fuzzy multilayer assessment method for efqm. *Ieee Transactions on Fuzzy Systems*, 27(6), 1252-1262. <https://doi.org/10.1109/TFUZZ.2018.2874019>
41. Darnai, B. (2014). Setting up the operation of a Science Centre using process management tools. *Acta Agraria Debreceniensis*, 58, 47-55. <https://doi.org/10.34101/actaagrar/58/1971>
42. Deliou, C. and Koemtzi, M. (2023). The 2020 efqm model digital transformation: view features and assessors' view. *International Conference on Business and Economics - Hellenic Open University*, 1(1). <https://doi.org/10.12681/icbe-hou.5300>
43. Demirbağ, M., Tatoğlu, E., Tekinkuş, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between tqm implementation and organizational performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847. <https://doi.org/10.1108/17410380610678828>
44. Denning, S. (2018). Ten agile axioms that make conventional managers anxious. *Strategy and Leadership*, 46(5), 10-16. <https://doi.org/10.1108/sl-06-2018-0061>
45. Digitális Jólét Program (2016, 2019. augusztus 21.). Magyarország Digitális Startup-Stratégiája, Elérhető: [https://www.kormany.hu/download/d/8c/e0000/Magyarország%20Digitális%20Startup%20Stratégiája.pdf](https://www.kormany.hu/download/d/8c/e0000/Magyarország%20Digitális%20Startup%20Strat%C3%A9gi%C3%A1ja.pdf)
46. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: a systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
47. Dufour, C., Draghici, A., & Paraschiva, A. (2020). The impact of knowledge management on intellectual capital. a research approach using skandia navigators., 431-444. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44711-3\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44711-3_32)
48. Dunne, D. and Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: an interview and discussion. *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 512-523. <https://doi.org/10.5465/amle.2006.23473212>
49. Dupcsák Zs. – Marselek S. (2015): A KKV-k beruházási és foglalkoztatási szerepe a régiókban. *Gazdálkodási és menedzsment tudományos konferencia. Kecskeméti Főiskola Kecskemét*, 43-47. pp
50. EB (2008): A Bizottság közleménye a Tanácsnak, az Európai Parlamentnek, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának „Gondolkozz előbb kicsiben!” európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”. Brüsszel. 25.6.2008. <http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008DC0394>

51. Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1321–1338. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0049>
52. EFQM (2003.): *The Fundamental Concepts for Excellence*, ISBN 90-5236-077-4
53. EFQM (2010.): *EFQM új modell vagy szabvány?*, Szövetség a kiválóságért, Magyar Minőség Magazin, 2009. október
54. EFQM (2020): *The EFQM Model brochure*, EFQM.org, <https://efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure>
55. Eisenhart, M. (2006): Representing qualitative data. In J. Green, G. Camilli, & P. Elmore (Eds.) *Complementary methods for research in education*. American Educational Research Association, Washington, DC 567-581. [www.terd.unideb.hu/doc/modszertan/kvalitativ\\_adat\\_elemzes\\_modszere.pdf](http://www.terd.unideb.hu/doc/modszertan/kvalitativ_adat_elemzes_modszere.pdf) (2011.01.03.)
56. Eke, J., Ebere-Kalu, J. (2020): STRATEGIC PLANNING AND CRISIS MANAGEMENT STYLES IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF RELATED LITERATURE. *Journal of Strategic Management*. 5. 36-46. 10.47672/jsm.501.
57. Eldridge, S. M., Lancaster, G. A., Campbell, M. J., Thabane, L., Hopewell, S., Coleman, C. L., & Bond, C. M. (2016): Defining Feasibility and Pilot Studies in Preparation for Randomised Controlled Trials: Development of a Conceptual Framework. *PLOS ONE*, 11(3), e0150205. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0150205>
58. Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2016): What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1800–1820. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0557>
59. Fábrián G. (2014): *Alkalmazott kutatás módszertan* [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010\\_0020\\_alkalmazott\\_magyar/8\\_skllk\\_reliabilits\\_s\\_megbzhatsg.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010_0020_alkalmazott_magyar/8_skllk_reliabilits_s_megbzhatsg.html)
60. Fodor T. J. (2018): *Egyre jobban kis- és középvállalatok üzleti folyamatmenedzsmentjével*, Fodor Tamás János, ISBN 978-963-12-7851-4
61. Fonseca, L. (2015): Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality innovation prosperity*, 19, 85-102.
62. Fonseca, L. (2021): The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9–10), 1011–1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
63. Fonseca, L. and Domingues, P. (2018). Empirical research of the iso 9001:2015 transition process in portugal: motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i2.1099>
64. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
65. Fonseca, L., Domingues, P., Baylina, P., & Harder, D. (2019). Iso 9001:2015 adoption: a multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27. <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>
66. Fülöp, K. (2018). *A szervezeti teljesítmény értékelése*. Bu-dapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgató-si Továbbképzési Intézet. <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16278/A%20szervezeti%20teljesitmeny%20ertekelese.pdf?sequence=1>

67. Gábel, M., & Miskolczi, M. (2012). A synthesized model of development of logistics organization and company lifecycle. *SMEs' Management in the 21st Century*, 41–53. <https://doi.org/10.18515/dbem.m2012.n01.ch03>
68. Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in smes: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
69. Gašparík, J. and Gašparík, M. (2012). Automated quality excellence evaluation. *Gerontechnology*, 11(2). <https://doi.org/10.4017/gt.2012.11.02.260.00>
70. Ghee, W. Y. (2018). An application of timmons model in the mini entrepreneurial logistics project. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(10). <https://doi.org/10.14738/assrj.510.5541>
71. Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2021): Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
72. Gómez Gómez, J., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
73. Gómez, J., Costa, M., & Lorente, Á. (2011). A critical evaluation of the efqm model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502. <https://doi.org/10.1108/02656711111132544>
74. Gonen, E. (2019). Tim brown, change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation (2009). *Markets Globalization & Development Review*, 04(02). <https://doi.org/10.23860/mgdr-2019-04-02-08>
75. Göblös Á. – Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus modellről. *Vezetéstudomány*, 35, 10,41–50. o.
76. Granlund, M. and Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>
77. Greiner, L. E. (1997, December). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Family Business Review*, 10(4), 397–409. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>
78. Györi, G., & Czakó, G. (2019). „Figyelni kell a piacot, ez a kulcsa az egésznek. . .”: Szociográfia a magyar kis- és közepes vállalkozások helyzetéről, 2017. *Socio.Hu*, 2019(1), 48–79. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2019.1.48>
79. Hány, A. és mtsai., 2020. Az új EFQM Modell 2020, Zalaegerszeg: MM 2020/3
80. Hasani, T. and O'Reilly, N. (2020). Analyzing antecedents affecting the organizational performance of start-up businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 107-130. <https://doi.org/10.1108/jeee-08-2019-0116>
81. HBMVFA (2023): Hajdú-Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Beszámoló, LXXXVIII. Kuratóriumi Ülés, 2023. március 23., [https://hbmo.hu/portal/wp-content/uploads/2023/05/09\\_6\\_szakmai-munka.pdf](https://hbmo.hu/portal/wp-content/uploads/2023/05/09_6_szakmai-munka.pdf)
82. Helia, V., Sutrisno, W., Zaputra, A., & Qurtubi, Q. (2021). Performance measurement system using performance prism approach in batik company: a case study. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industri*, 5(1), 43-52. <https://doi.org/10.30656/jsmi.v5i1.3099>
83. Herzallah, A., Gutiérrez, L., & Rosas, J. (2013). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the palestinian industrial smes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 635-649. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.824714>

84. Hladchenko, M. (2015). Balanced scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176. <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2013-0164>
85. Holicza P. (2016): A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. : tanulmánykötet*, Budapest, 472 p. pp. 147-162.
86. Horányi, B., & Tatár, E. (2016). Developmental Cycles of a Family Business in the Catering Industry. *Analecta*. <https://doi.org/10.14232/analecta.2016.2.16-22>
87. Hornyacsek J. (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana, Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. 89 p., ISBN:978-615-5491-36-8.
88. Horváth A. (2016): Mikro-, kis- és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei. Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
89. Horváth, A. (2017): Mikro-, kis- és középvállalkozások növekedési életpálya-menedzsment vizsgálata. In: Vilmányi, M. – kazár, k. (szerk.) *Menedzsment innovációk az üzleti és a non-business szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi kar, Szeged, pp. 80–94.
90. Horváth, D., Móricz, P. & Szabó, Z. R. (2018) Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (6). pp. 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
91. Hosoda, M. (2018). Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a japanese small company. *Corporate Governance*, 18(1), 68-80. <https://doi.org/10.1108/cg-05-2017-0105>
92. Houston, K., Peli, E., Goldstein, R., & Bowers, A. (2018). Driving with hemianopia vi: peripheral prisms and perceptual-motor training improve detection in a driving simulator. *Translational Vision Science & Technology*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.1167/tvst.7.1.5>
93. Jansen, J., Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
94. Jiménez, E., González, M. d. l. C., & Boronat-Navarro, M. (2021). How small and medium-sized enterprises can uptake the sustainable development goals through a cluster management organization: a case study. *Sustainability*, 13(11), 5939. <https://doi.org/10.3390/su13115939>
95. Jirásek, M. and Bílek, J. (2018). The organizational life cycle: review and future agenda. *Quality Innovation Prosperity*, 22(3), 01. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i3.1177>
96. John-eké EC, Bayo PL (2021) Crisis management and corporate resilience in hotel presidential: the theoretical perspective. *Int J Econom Bus Manag* 7(3):21–34
97. Jones, O., Devins, D., & Barnes, G. (2023). Developing sme performance management practices: interventions for improving productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 327-360. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2022-0157>
98. Joyce, A. (2016). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
99. Juhász, Cs., & Szabolcsi, S. (2017). A vezetői stílus vizsgálatának egy lehetséges módszere. *Taylor*, 9(1), 55-61
100. Kaplan R.S.– Norton D.P. (1999) *Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer*, KJK, Budapest
101. Karadağ, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: a strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>

102. Kempf-Leonard, K. (2005). *Encyclopedia of Social Measurement*. Elsevier 1st Edition  
<https://www.sciencedirect.com/referencework/9780123693983/encyclopedia-of-social-measurement#book-description>
103. Kettunen, J. (2007). The strategic evaluation of academic libraries. *Library Hi Tech*, 25(3), 409-421. <https://doi.org/10.1108/07378830710820989>
104. Khomba, J. (2012). Relevance of the balanced scorecard model in africa: shareholder-centred or stakeholder-centred?. *African Journal of Business Management*, 6(17).  
<https://doi.org/10.5897/ajbm12.042>
105. KKV Stratégia (2023): A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019–2030, Budapest, 2023. december, <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/ae/ae6/ae6ddf3889f14153a81dbe7b089d7a60e3ff6312.pdf>
106. Koch, J. and Schermuly, C. (2020). Who is attracted and why? how agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699-720. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-02-2020-0063>
107. Kontra J. (2011): A pedagógiai kutatások módszertana. egyetemi jegyzet. Kaposvári egyetem, ISBN 978-963-9821-46-0
108. Kottler P. (2002): *Marketing management*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
109. Kraft, C., Lindeque, J., & Peter, M. (2022). The digital transformation of swiss small and medium-sized enterprises: insights from digital tool adoption. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 468-494. <https://doi.org/10.1108/jsma-02-2021-0063>
110. KSH (2022): Magyarország, 2022 kiadvány, Vállalkozások Világa fejezet.
111. KSH (2023): Magyarország számokban, 2023  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz\\_2022.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz_2022.pdf)
112. KSH (2023a): Heti monitor, <https://www.ksh.hu/ksh-monitor/vallalkozasok.html>
113. Kucsma, D. (2021). Egészségügyi szervezetek teljesítménymenedzsmentjének alapjai. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 18 (Különszám), 61–70.  
<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.5>
114. Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(4), 473-487.  
<https://doi.org/10.1108/02656710310468632>
115. Lawton, A., & Macaulay, M. (2017, January 12). From Birth to Death: The Life of the Standards Board for England. *Public Administration Review*, 77(5), 720–729.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12712>
116. Litwin, M. S. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
117. Lloyd, G., Singh, S., Barclay, P., Goh, S., & Bajorek, B. (2016). Hospital pharmacists' perspectives on the role of key performance indicators in australian pharmacy practice. *Journal of Pharmacy Practice and Research*, 47(2), 87-95. <https://doi.org/10.1002/jppr.1156>
118. Llusar, J. C. B., Tena, A. B. E., Roca-Puig, V., & Martín, I. B. (2008). An empirical assessment of the efqm excellence model: evaluation as a tqm framework relative to the mbnqa model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
119. Löfving, M., Melander, A., Elgh, F., & Andersson, D. (2021). Implementing hoshin kanri in small manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 304-322.  
<https://doi.org/10.1108/jmtm-08-2020-0313>
120. Machin, D. (2019, August). The Organisational Evolution of Contemporary International Schools. *Journal of Research in International Education*, 18(2), 109–124.  
<https://doi.org/10.1177/1475240919865033>

121. Manley, S., Williams, R., & Hair, J. (2022). Enhancing tqm's effect on small business performance: a pls-sem exploratory study of tqm applied with a comprehensive strategic approach. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2021-0299>
122. Mannai, B. A., Suliman, S., & Alawai, Y. A. (2017). Tqm implementation effect on bahrain industrial performance. *International Journal of Industrial Engineering Research and Development*, 8(1). <https://doi.org/10.34218/ijierd.8.1.2017.003>
123. María, N. and Shneor, R. (2010). On congruence between brand and human personalities. *Journal of Product & Brand Management*, 19(1), 44-53. <https://doi.org/10.1108/10610421011018383>
124. Mårtensson, P., Fors, U., Fröberg, E., Zander, U., & Nilsson, G. H. (2019): Quality of Research Practice – An interdisciplinary face validity evaluation of a quality model. *PLOS ONE*, 14(2), e0211636. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211636>
125. Martín-Gaitero, J. P. and Tena, A. B. E. (2018). The relationship between efqm levels of excellence and csr development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(6), 1158-1176. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-11-2016-0190>
126. Martz, W. (2013). Evaluating organizational performance. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 385-401. <https://doi.org/10.1177/1098214013479151>
127. Matkó, A., & Szűcs, E. (2012). The Strategic Management Tools and their Relation to Competitiveness in Higher Education [Electronic version]. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering.*, Vol. XXI (XI)(2), 1–7. DOI: 10.15660/AUOFMTE.2012-2.2664.
128. McCarthy, G. and Greatbanks, R. (2006). Impact of efqm excellence model on leadership in german and uk organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1068-1091. <https://doi.org/10.1108/02656710610704221>
129. McGill, R., - Tukey, J. W. – Larsen, W. A. (1978) Variations of box plots. *The American Statistician* 32, p. 12–16
130. McGovern, T., Small, A., & Hicks, C. (2017). Diffusion of process improvement methods in european smes. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 607-629. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2015-0694>
131. Meena, K. and Thakkar, J. (2014). Development of balanced scorecard for healthcare using interpretive structural modeling and analytic network process. *Journal of Advances in Management Research*, 11(3), 232-256. <https://doi.org/10.1108/jamr-12-2012-0051>
132. Melander, A., Brunninge, O., Andersson, D., Elgh, F., & Löfving, M. (2023). Management innovation in smes – taking psychological ownership of hoshin kanri. *Production Planning & Control*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2214517>
133. Melicharova, A. (2018). Standard iso 9001:2015, most important changes and their impact on supplier complaints management.. <https://doi.org/10.22616/erdev2018.17.n448>
134. Mikaczo, A. (2007). A minőségmenedzsment a hazai baromfi-feldolgozásban. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 51(2), 32-38.
135. Mikáczó, A., & Dióssi, K. (2023). The Response of Higher Educational Institutions to Sustainability Challenges in Hungary. *Gazdaság És Társadalom*, 34(3), 5–16. <https://doi.org/10.21637/gt.2023.3.01>
136. Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, Vol. 61(1) 5–14. [doi.org/10.1177/0008125618805111](https://doi.org/10.1177/0008125618805111).
137. Mkoba, E. (2022). Organisational culture attributes influencing the adoption of agile practices: a systematic literature review. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.55267/iadt11690>

138. Modranský, R., Jakobová, S., Hanák, M., & Oláh, A. (2020). Lean and agile project management and the challenges for its implementation in smes in czech republic. *Technium Social Sciences Journal*, 9, 413-440. <https://doi.org/10.47577/tssj.v9i1.1145>
139. Mowlanapour, R., Farjami, Y., & Saghafi, F. (2020, November 19). Investigating organizational characteristics during the first three lifecycle stages using the PAEI framework and the system dynamics approach. *Computational and Mathematical Organization Theory*. <https://doi.org/10.1007/s10588-020-09319-4>
140. Mwatsika, C. (2021). Reflecting on perceived failure of entrepreneurship development initiatives to help ignite economic development in malawi. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00184-2>
141. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
142. Németh, A. G. (2010). A kiss-és közép vállalatok versenyképessége--egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle/Economic Review*, 57.
143. Nofsinger, J. R. and Wang, W. (2011). Determinants of start-up firm external financing worldwide. *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2282-2294. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.01.024>
144. Nugrahani, T., Sari, R., Ardiyanto, F., & Umam, M. (2022). Prism: a way to measure the performance of higher education institutions. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i14.12036>
145. Ojasalo, J. and Ojasalo, K. (2018). Service logic business model canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70-98. <https://doi.org/10.1108/jrme-06-2016-0015>
146. Oliveira, C., Marques, C. P., & Pinho, A. G. d. (2021). Existing differences between smes that apply bsc and those that do not. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(2), 375-397. <https://doi.org/10.31341/jios.45.2.2>
147. Ospina, J. and Sánchez, D. (2022). Design thinking traits and cognitive passive resistance: mediating effect of linear thinking. *Management Research Review*, 45(9), 1155-1184. <https://doi.org/10.1108/mrr-11-2021-0803>
148. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
149. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2022). Does EFQM enhance learning and innovation?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 727-751.
150. Parker, S. and Skitmore, M. (2005). Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205-214. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.004>
151. Parker, S. C. and Praag, C. M. v. (2012). The entrepreneur's mode of entry: business takeover or new venture start?. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.08.002>
152. Parti, K., & Szigeti, K. (2021, January 1). Innováció a szociológiában : A társadalomtudomány és az adattudomány metszetében elhelyezkedő, innovatív kutatási módszerekre irányuló kutatói attitűdök vizsgálata. *Socio.hu*. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.1.147>
153. Pearson, N., Naylor, P. J., Ashe, M. C., Fernández, M. E., Yoong, S. L., & Wolfenden, L. (2020, October 31). Guidance for conducting feasibility and pilot studies for implementation trials. *Pilot and Feasibility Studies*. <https://doi.org/10.1186/s40814-020-00634-w>
154. Perumal T. (2009): *Research methods in competitive intelligence*. - Open University Malaysia (OUM), p. 97. „Assumption based on curiosity or a hunch is a hypothesis or an idea about a situation, phenomenon or relationship that we do not know.”

155. Prawitz, A. D., Garman, E. T., Sorhaindo, B., O'Neill, B., Kim, J., & Drentea, P. (2006): InCharge Financial Distress/Financial Well-Being Scale. PsycTESTS Dataset. <https://doi.org/10.1037/t60365-000>
156. Primasari, C. and Setyohadi, D. (2018). Improvement of information technology infrastructure in higher education using it balanced scorecard. *Proceeding of the Electrical Engineering Computer Science and Informatics*, 5(1). <https://doi.org/10.11591/eecsi.v5.1590>
157. Primc, K. and Čater, T. (2015). Environmental proactivity and firm performance: a fuzzy-set analysis. *Management Decision*, 53(3), 648-667. <https://doi.org/10.1108/md-05-2014-0288>
158. Psomas, E., Fotopoulos, C., & Kafetzopoulos, D. (2010). Critical factors for effective implementation of iso 9001 in sme service companies. *Managing Service Quality*, 20(5), 440-457. <https://doi.org/10.1108/09604521011073731>
159. Psomas, E., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. (2013). The impact of iso 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality*, 23(2), 149-164. <https://doi.org/10.1108/09604521311303426>
160. Putta, A., Uludağ, Ö., Paasivaara, M., & Hong, S. (2021). Benefits and challenges of adopting safe - an empirical survey., 172-187. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2_11)
161. Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M. A., & Khan, A. (2020). Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability*, 13(1), 75. <https://doi.org/10.3390/su13010075>
162. Quinn, R. and Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
163. Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>
164. Rawabdeh, I. A., Arafeh, M., & Mustafa, M. M. (2021). Analysis of the interrelationships between enablers and results in king abdullah ii award for excellence model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(3), 931-962. <https://doi.org/10.1108/bij-09-2020-0475>
165. Río-Rama, M. d. l. C. d., Álvarez-García, J., & Coca-Pérez, J. L. (2017). Quality practices, corporate social responsibility and the “society results” criterion of the efqm model. *Review of Business Management*, 19(64), 307-328. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3026>
166. Rodríguez, R., Gutierrez, L., & Fuentes, M. (2022). Impact of hoshin kanri on lean management: a case study in the food retail industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(4), 942-964. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-01-2022-0019>
167. Rosnow, R. L., - Rosenthal, R. (2005): *Beginning behavioral research: A conceptual primer* (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall
168. Ruamchat, K., Thawesaengskulthai, N., & Pongpanich, C. (2017). Development of quality management system under iso 9001:2015 and joint inspection group (jig) for aviation fuelling service. *Management and Production Engineering Review*, 8(3), 50-59. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0028>
169. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
170. Salaheldin, S. (2009). Critical success factors for tqm implementation and their impact on performance of smes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-237. <https://doi.org/10.1108/17410400910938832>
171. Salamonné H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5, 1, 51–68. o.

- 172.Salamonné H. A. (2008): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. XXI.század. Tudományos Közlemények, 19. szám. pp. 19-44.
- 173.Salamonné H. A. (2011). A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis-és középvállalkozások életpályájára, rövidtávú és stratégiai döntéseire. *Competitio*, 10(1), 29-43.
- 174.Sanchez-Lizarraga, M., Limón-Romero, J., Tlapa, D., Báez-López, Y., Puente, C., Puerta-Sierra, L., ... & Ontiveros, S. (2020). Iso 9001 standard: developing and validating a survey instrument. *Ieee Access*, 8, 190677-190688. <https://doi.org/10.1109/access.2020.3029744>
- 175.Santhiapillai, F. and Ratnayake, R. (2023). Lean thinking and strategy deployment: adapting hoshin kanri and a3-based project prioritization in police services. *The TQM Journal*, 35(8), 2503-2525. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2022-0177>
- 176.Santora, J. and Sarros, J. (2008). Founders, leaders, and organizational life cycles: the choice is easy – learn or fail!. *Development in Learning Organizations an International Journal*, 22(3), 12-15. <https://doi.org/10.1108/14777280810861767>
- 177.SBA (2015): SBA Fact Sheet 2015, Country Profiles: Hungary, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16344/attachments/15/translations/en/renditions/pdf>
- 178.SBA (2019): SBA Fact Sheet 2019, Country Profiles: Hungary, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/14/translations/en/renditions/native>
- 179.Septiani, N., Bist, A., Bangun, C., & Dolan, E. (2022). Digital business student development for entrepreneurs with software. *Startupreneur Business Digital (Sabda Journal)*, 1(1), 33-43. <https://doi.org/10.34306/sabda.v1i1.74>
- 180.Shaaban, S. and Hassan, M. (2021). The european foundation for quality management (efqm) model scale: a quantitative instrument. *Journal of Management and Science*, 11(3), 61-65. <https://doi.org/10.26524/jms.11.27>
- 181.Shen, J., Sha, Z., & Wu, Y. J. (2020). Enterprise adaptive marketing capabilities and sustainable innovation performance: an opportunity–resource integration perspective. *Sustainability*, 12(2), 469. <https://doi.org/10.3390/su12020469>
- 182.Shetach, A. (2010). Obstacles to successful management of projects and decision and tips for coping with them. *Team Performance Management*, 16(7/8), 329-342. <https://doi.org/10.1108/13527591011090628>
- 183.Shiva, H. and Toozandehjani, H. (2016). Study of conflict between adizes's leadership styles and glasser's five basic needs. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s3p89>
- 184.Singh, S., Olugu, E. U., Musa, S. N., & Mahat, A. B. (2015). Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing smes using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 29(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10845-015-1081-1>
- 185.Smith, C., Jennings, C., & Castro, N. (2005). Model for assessing adaptive effectiveness development. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 129-137. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00467.x>
- 186.Smith, H. and Kim, I. (2005). Balanced scorecard at summa health system. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 16(5), 65-72. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20137>
- 187.Soares, T. and Mazon, G. (2016). Autoavaliação e seus drivers de mudança institucional baseado na capacidade absorptiva. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 15(04), 77-90. <https://doi.org/10.5585/riae.v15i4.2419>

188. Stancu, A., Filip, A., Rosca, M., Ioniță, D., Caplescu, R., Canda, A., ... & Roșca, L. (2020). Value creation attributes—clustering strategic options for Romanian SMEs. *Sustainability*, 12(17), 7007. <https://doi.org/10.3390/su12177007>
189. Szerb, L., Vörös, Z., Páger, B., Acs, Z. J., & Komlósi, É. (2018). Case Study on the Hungarian new tech entrepreneurial ecosystem. Letölthető: <http://www.projectfires.eu/wp-content/uploads/2018/01/D5-8-Case-Study-Complete.pdf> (letöltve: 2023. október 31.).
190. Szűcs E. (2005). *Minőségmenedzsment*, Campus Kiadó 2005, ISBN 963 86424 9 1. 135 p
191. Tam, S. and Gray, D. (2016). What can we learn from the organizational life cycle theory? a conceptualization for the practice of workplace learning. *Journal of Management Research*, 8(2), 18. <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i2.9093>
192. Tan, K. and Cross, J. (2012). Influence of resource-based capability and inter-organizational coordination on SCM. *Industrial Management & Data Systems*, 112(6), 929-945. <https://doi.org/10.1108/02635571211238527>
193. Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
194. Tari, J., Molina-Azorin, J., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: a literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.3926/jiem.488>
195. Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Irwin, ISBN 978-0078029103.
196. Tóth, Z. & Jónás, T. (2012). Measuring intellectual capital in the light of the EFQM excellence model: evidence from Hungary. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(4), 316-331. <https://doi.org/10.1108/17566691211288313>
197. Tóthné Parázso L. (2011): *A kutatómódszertan matematikai alapjai*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 146 p.
198. Trochim, W. (2000): *The research methods knowledge base* (2nd ed). Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing.
199. Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting & Social Change/Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
200. Trukhmanov, V., Pervushkina, E., Statuev, A., Belov, V., & Volodin, A. (2021). System of key performance indicators as a method for executive decision-making. *E3s Web of Conferences*, 296, 02003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129602003>
201. Turisova, R., Sinay, J., Pacaiova, H., Kotianova, Z., & Glatz, J. (2020). Application of the EFQM Model to Assess the Readiness and Sustainability of the Implementation of I4.0 in Slovakian Companies. *Sustainability*, 12(14), 5591. <https://doi.org/10.3390/su12145591>
202. Turzai-Horányi, B. (2020). 2.5 A nemzetközi és a hazai életútmodellek bemutatása és értékelése 137-150. <https://doi.org/10.18515/dBEM.M2020.n01.ch10>
203. Turzai-Horányi, B., & Dunay, A. (2017). A magyarországi egymarkás autókereskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata. *Gazdaság És Társadalom*, 9(3-4), 122-141. <https://doi.org/10.21637/gt.2017.3-4.07>
204. Tyagi, M. (2014). Implementation of TQM components to improve the productivity in SMEs. *Iosr Journal of Business and Management*, 16(4), 01-07. <https://doi.org/10.9790/487x-16440107>

205. Unnikrishnan, P. M., Tikoria, J., & Agariya, A. K. (2019). TQM to business excellence: a research journey (1985-2018). *International Journal of Business Excellence*, 19(3), 323-363.
206. Vajda, A., & Magda, R. (2020). A kkv-k szerepe a versenyképességben, a magyar kkv-k összehasonlítása az EU vállalkozásaival. *Logisztika Trendek és legjobb gyakorlatok kiadvány*, 6(2), 50-54.
207. Val, P., Regaliza, J., & Maraña, P. (2020). Quality in organizations: its capacity for transformation to create sustainable value. *Economics and Business Letters*, 9(4), 306-316. <https://doi.org/10.17811/ebl.9.4.2020.306-316>
208. Valmohammadi, C. (2011). The impact of tqm implementation on the organizational performance of iranian manufacturing smes. *The TQM Journal*, 23(5), 496-509. <https://doi.org/10.1108/17542731111157608>
209. Veresné, S. M. (2013): Teljesítményalapú szervezetátalakítás elmélete és módszertana. Miskolci Egyetemi Kiadó. Vértesy, L. (2019). Minimálbér 2020: Gondolatok a nagyságáról és változtatásáról.
210. Verma, P. and Kumar, V. (2021): The analysis of olc stages and the venture capital investors from adizes life cycle theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1819-1843. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2021-2592>
211. Vinogradov, Sz. (2020): A nemzeti versenyképesség puha tényezői, a társadalmi versenyképesség. In: Csath, M. (szerk.): *Versenyképesség: új elméleti és módszertani közelítések*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
212. Vukomanovic, M., & Radujkovic, M. (2013): The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(5), 683-695.
213. Vukomanović, M., Radujković, M., & Nahod, M. (2014): Efqm excellence model as the tqm model of the construction industry of southeastern europe. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(1), 70-81. <https://doi.org/10.3846/13923730.2013.843582>
214. WEF (2016): World Economic Forum White Paper. Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture. In: World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-digital-enterprise-white-paper.pdf>
215. Wilson, R., Cudney, E., & Marley, R. (2023): Current status of hoshin kanri. *The TQM Journal*, 36(2), 460-477. <https://doi.org/10.1108/tqm-07-2022-0216>
216. Witcher, B. and Chau, V. (2007): Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538. <https://doi.org/10.1108/00251740710745115>
217. Wulan, S. S., Firdaus, F. R., & Azizah, F. (2021): Relationship between quality control and customer satisfaction. *Journal of Islamic Economic Scholar*, 2(1), 34-42. <https://doi.org/10.14421/jies.2021.2.1.34-42>
218. Yadav, V., Jain, R., Mittal, M., Panwar, A., & Lyons, A. (2019): The impact of lean practices on the operational performance of smes in india. *Industrial Management & Data Systems*, 119(2), 317-330. <https://doi.org/10.1108/imds-02-2018-0088>
219. Zasa, F., Patrucco, A., & Pellizzoni, E. (2021): Managing the hybrid organization: how can agile and traditional project management coexist?. *Research-Technology Management*, 64(1), 54-63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1843331>

- 220.Zeng, Y., Wang, L., & Xu, X. (2015): An integrated model to select an erp system for chinese small- and medium-sized enterprise under uncertainty. *Technological and Economic Development of Economy*, 23(1), 38-58. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1072748>
- 221.Zhou, B. (2012): Lean principles, practices, and impacts: a study on small and medium-sized enterprises (smes). *Annals of Operations Research*, 241(1-2), 457-474. <https://doi.org/10.1007/s10479-012-1177-3>
- 222.Zhou, C., Zheng, H., Hu, P., & Yan, H. (2022): Empirical research on the critical success factors of construction program. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, 1-8. <https://doi.org/10.1155/2022/9701963>
- 223.Zink, K., & Vob, W. (1999): The new EFQM excellence model and its impact on higher education institutions. In *Proceedings of the TQM for Higher Education Institutions Conference: Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality, Verona (Vol. 30, No. 31, pp. 241-55*
- 224.Zolnai, E. (2016): Kvalitatív módszerek alkalmazási lehetőségei a szakdolgozat megírása során. In: *Kutatásmódszertani kézikönyv, Szerk: Fábrián G. – Fónai M. Debreceni Egyetemi Kiadó, ISBN 978-963-318-586-5*
- 225.Zsupanekné Palányi I. (2007): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében. *Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja.*
- 226.Кузьмін, О., Yurynets, О., & Прокопенко, І. (2021): Organizational changes in the activity of enterprises in the context of urgent crisis management. *Economics Entrepreneurship Management*, 8(1), 116-126. <https://doi.org/10.23939/eem2021.01.116>



Nyilvántartási szám: DEENK/585/2024.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Darnai Balázs  
Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
MTMT azonosító: 10081670

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. **Darnai, B.**, Kotsis, Á., Dajnoki, K.: Ezüstlakodalom vagy válás: hogy áll a Balanced Scorecard és a megújult EFQM 2020 modell kapcsolata.  
*Új Munkaügyi Szemle. Közlésre elfogadva (-), [1-27], 2025. EISSN: 2677-1306.*
2. Gályász, J., **Darnai, B.**: CANVAS üzleti modell alkalmazása egy inkubációs szervezet kialakításában az egyetemi szektorban.  
*Régiókutatás szemle. 3 (2), 1-10, 2023. EISSN: 2559-9941.*  
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/2018/2/1>
3. Gályász, J., **Darnai, B.**, Antal, J.: A nyílt innováció modelljének alkalmazása a beszállítói programokban.  
*International Journal of Engineering and Management Sciences. 2 (4), 155-167, 2017.*  
EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.13>.
4. **Darnai, B.**, Gályász, J.: Modelling and analysing an innovative cooperation to support operation of a science centre.  
*Apstract. 9 (3), 5-11, 2015. ISSN: 1789-221X.*  
DOI: <http://dx.doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/3/1>
5. **Darnai, B.**: A tudományos élménycentrumok összehasonlító modellezése.  
*Taylor. 6 (1-2), 423-429, 2014. ISSN: 2064-4361.*
6. **Darnai, B.**: Egy Science Centre működésének kialakítása folyamatmenedzsment eszközökkel.  
*Agrártudományi közlemények = Acta agraria Debreceniensis. 58, 47-55, 2014. ISSN: 1587-1282.*
7. Gályász, J., **Darnai, B.**: A technopolisz programok folyamat alapú strukturálása.  
*A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 4 (10), 2012. ISSN: 2063-6210.*





### További közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (2)

8. Kotsis, Á., Horváth, A., **Darnai, B.**: Do they have really no opinion? - The evaluation of student partnership using Kano-model.  
*Analele Universitatii din Oradea. Stiinta economice = Annals of University of Oradea. Economic science.* 32 (1), 717-727, 2023. ISSN: 1222-569X.
9. Kotsis, Á., **Darnai, B.**: A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével.  
*Marketing & Menedzsment.* 56 (3), 43-53, 2022. ISSN: 1219-0349.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.04>.

#### Konferenciaközlemények (2)

10. **Darnai, B.**, Kotsis, Á.: EFQM 2020 alapú értékelési modell alkalmazási lehetősége induló vállalkozásoknál.  
In: 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: "Menedzsment forradalmak": Absztraktkötet. Szerk.: Benke Mariann, Schmuck Roland, Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 91, 2022, (VSZI kötetek, ISSN 2786-3891) ISBN: 9789634299806
11. Kotsis, Á., **Darnai, B.**: Munkával szembeni elvárások vizsgálata a Kano-modell alapján.  
In: 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: "Menedzsment forradalmak": Absztraktkötet. Szerk.: Benke Mariann, Schmuck Roland, Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 86, 2022, (VSZI kötetek, ISSN 2786-3891) ISBN: 9789634299806

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudánymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2024.12.03.



## TÁBLÁZATJEGYZÉK (sorszámítás nélkül)

|  |    |
|--|----|
| 1. táblázat: A vállalkozói lét feltételei Magyarországon .....   | 15 |
| 2. táblázat Szervezeti életpályamodellek növekedési fázisai.....   | 25 |
| 3. táblázat A feldolgozott menedzsment keretrendszerek csoportosítása az induló KKV-k szervezeti értékelése szempontjából..... | 46 |
| 4. táblázat A kutatási modell .....  | 50 |
| 5. táblázat: A pilot megkérdezésbe bevont vállalkozások tevékenysége és aránya.....  | 59 |
| 6. táblázat A minta demográfiai jellemzői.....   | 59 |
| 7. táblázat Az EFQM 2020 modell felépítése részlet .....   | 60 |
| 8. táblázat A vizsgálati modell kialakítása kérdőív részlet (n=22).....  | 61 |
| 9. táblázat: A vizsgálati modell egyszerűsített meghatározásainak kialakítása részlet .....                                    | 63 |
| 10. táblázat A DARTS modell súlyozott pontszámítása .....  | 65 |
| 11. táblázat A minta főbb demográfiai jellemzői .....  | 66 |
| 12. táblázat A kérdőíves megkérdezésbe bevont vállalkozások tevékenysége és aránya.....  | 67 |
| 13. táblázat A kritériumok sorrendje a rangok alapján.....   | 79 |
| 14. táblázat A kritériumok páros mintás t-próbájának eredményei (n=302) .....  | 79 |
| 15. táblázat A regressziós modellben alkalmazott változók .....  | 80 |
| 16. táblázat A többváltozós lineáris regresszió-elemzés eredménye.....   | 81 |
| 17. táblázat A regressziós vizsgálat eredménye .....   | 82 |
| 18. táblázat A regressziós vizsgálat eredménye .....   | 83 |
| 19. táblázat A DARTS modell megállapításainak PAEI súlyozása (részlet) .....   | 86 |
| 20. táblázat A PAEI szerepek különbsége.....   | 87 |
| 21. táblázat A korrelációs vizsgálatokban alkalmazott változók.....  | 88 |
| 22. táblázat Modellek közötti összefüggés vizsgálata parametrikus eljárással .....   | 89 |
| 23. táblázat Modellek közötti összefüggés vizsgálata nem parametrikus eljárással.....  | 90 |
| 24. táblázat A kutatásom hipotéziseinek ellenőrzése .....  | 98 |

## ÁBRAJEGYZÉK (sorszámítás nélkül)

|  |    |
|--|----|
| 1. ábra A kutatás kérdéseinek és célkitűzéseinek rendszere.....  | 4  |
| 2. ábra: A hazai vállalkozások megoszlása létszámkategória szerint.....  | 7  |
| 3. ábra: A vállalkozások főbb mutatóinak megoszlása létszám-kategóriák szerint.....  | 8  |
| 4. ábra A magyar KKV-k létszámkategória és bruttó hozzáadott érték szerinti területi megoszlása.....                           | 9  |
| 5. ábra A Magyarország SBA profilja 2015-ben (bal oldali diagram), illetve 2019-ben (jobb oldali diagram).....                 | 12 |
| 6. ábra A vállalkozások számának változása gazdálkodási forma szerint az új alapításokból és a megszűntetésekből adódóan ..... | 13 |
| 7. ábra A valódi új vállalkozások túlélési rátája, üzleti gazdaság, 2022 (%).....  | 13 |
| 8. ábra A megszűnt egyéni vállalkozások száma adózási forma szerint .....  | 14 |
| 9. ábra A vállalkozóvá válás akadályai, 2016-20 .....  | 15 |
| 10. ábra A vállalati életciklus-görbe és a növekedés szakaszának értelmezése .....   | 17 |
| 11. ábra Timmons modellje.....   | 18 |
| 12. ábra Greiner kiegészített modellje.....  | 19 |
| 13. ábra Adizes életciklusa.....   | 20 |
| 14. ábra Salamonné szintetizált KKV irányítási modellje.....   | 22 |
| 15. ábra Horváth-féle malomkerék modell.....   | 23 |
| 16. ábra Adizes-féle életciklus modell és a menedzsment szerepek (PAEI) .....  | 26 |
| 17. ábra Az EFQM 2013 modell felépítése .....  | 42 |
| 18. ábra Az EFQM 2020 modell felépítése és működési logikája „arany köre” .....  | 43 |
| 19. ábra A kutatás folyamata.....  | 49 |
| 20. ábra Vállalkozást alapítók életkor szerinti megoszlása .....   | 51 |

|  |    |
|--|----|
| 21. ábra A tíz leggyakrabban választott tevékenységi kör a célcsoportban .....                                     | 52 |
| 22. ábra A box-plot diagram értelmezési mintája .....  | 57 |
| 23. ábra A pilot megkérdezés során magyarázatra szoruló kifejezések szófelhője.....                                | 62 |
| 24. ábra A DARTS modell struktúrája.....   | 64 |
| 25. ábra A vizsgált induló vállalkozások nemzetgazdasági ág szerinti besorolása .....                              | 68 |
| 26. ábra A DARTS modell I. kritériumának a Küldetés, jövőkép és stratégia eredményei (n=302) ....                  | 70 |
| 27. ábra II. kritérium: A szervezeti kultúra és vezetés átlagos szintje a vizsgált mintában (n=302).....           | 71 |
| 28. ábra III. kritérium: Érintettek bevonása kritérium eredményei (n=302) .....                                    | 72 |
| 29. ábra IV. kritérium: A fenntartható értékteremtés kritérium eredményei (n=302).....                             | 73 |
| 30. ábra V. kritérium: A teljesítmény és az átalakítás irányítása kritérium eredményei (n=302) .....               | 74 |
| 31. ábra VI. kritérium: Érintettek véleményeivel kapcsolatos eredmények (n=302).....                               | 76 |
| 32. ábra VII. kritérium: Stratégiai és működési teljesítmény eredménye (n=302) .....                               | 77 |
| 33. ábra Kritériumok szintjének eredményei (n=302).....  | 78 |
| 34. ábra A DARTS modell szerinti önértékelés súlyozott pontszámai .....  | 84 |
| 35. ábra A DARTS modell szerinti és az EFQM 2020 alkalmazása első évének átlagpontszámainak összehasonlítása ..... | 85 |

## MELLÉKLETEK

## 1. számú melléklet – A vizsgálati modell alapján kidolgozott kérdőív

### Induló vállalkozások önértékelő kérdőív

Kedves Kitöltő!

Hazánkban igen nagyszámú egyéni vállalkozó és mikrovállalkozás működik, amelyek töredéke éli meg a 3-5 éves kort, és néhány százalékuk lesz valóban sikeres. Ezen körülményeket és lehetséges okokat szeretném megismerni ennek az önértékelő kérdőívnek a segítségével, amelyet kifejezetten induló vállalkozók és mikrovállalkozások számára állítottam össze.

A kérdőív egy önértékelési modellel épül, mely 7 szakaszra oszta, felöleli egy vállalkozásod működését. Abban kérem a segítséged, hogy a következő állításokat értékeld 1-től 10-ig aszerint, hogy mennyire igazak vagy fontosak az egyéni vállalkozásodra vagy mikrovállalkozásodra.

A kérdőívben elképzelhető, hogy találsz nehezebb kifejezéseket. Éppen ezért készítettem egy szójegyzéket melyet szükség esetén az alábbi linkre kattintva érthetsz el: [https://drive.google.com/file/d/1EKXaf2jvXc\\_YQCZ\\_3A-x8rG2Ozxfnfi8/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1EKXaf2jvXc_YQCZ_3A-x8rG2Ozxfnfi8/view?usp=sharing)

A kérdőív csillagozott szavai szerepelnek a szójegyzékben! Kérlek, amennyiben valamelyik szó jelentését nem ismered jegyezd fel magadnak, mert a kérdőív végén kérdésként fog szerepelni!

Javaslom, hogy a kérdőív megkezdése előtt nyisd meg, így bármikor megnézheted menet közben is!

A kitöltés kb. 15-18 percet fog igénybe venni, de kérlek gondold át a válaszokat!

A kérdőív anonim, és kizárólag a vállalkozás működésére irányul.

A kérdőív bármikor folytatható, amíg a végén el nem küldöd!

A ráfordított idődet és energiádat ezúton is köszönöm!

**\* Kötelező kérdés**

Alapinformációk

#### 1. 01. Mivel foglalkozik vállalkozása? Kérem válasszon a legördülő listából! \*

A lista csak 4 számjegyet tartalmaz, kérjük a főtevékenységnek megfelelőt jelölje be (UGYANÚGY MINT AZ ÜZLETI TERVNÉL!)

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1032 Gyümölcs-, zöldséglé gyártása
- 1039 Egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás
- 1052 Jégkrém gyártása
- 1071 Kenyér, friss pékáru gyártása
- 1082 Édesség gyártása
- 1083 Tea, kávé feldolgozása
- 1085 Készétel gyártása
- 1107 Üdítőital, ásványvíz gyártása
- 1392 Konfekcionált textiláru gyártása (kivéve: ruházat)
- 1395 Nem szőtt textiláru és termék gyártása (kivéve: ruházat)
- 1399 Egyéb textiláru gyártása m.n.s.
- 1413 Felsőruházat gyártása (kivéve: munkaruházat)
- 1419 Egyéb ruházat, kiegészítők gyártása
- 1610 Fűrészárugyártás
- 1623 Épületasztalos-ipari termék gyártása
- 1624 Tároló fatermék gyártása
- 1629 Egyéb fa-, parafatermék, fonottáru gyártása
- 1812 Nyomás (kivéve: napilap)
- 1813 Nyomdai előkészítő tevékenység
- 1814 Könyvkötés, kapcsolódó szolgáltatás
- 2042 Testápolási cikk gyártása
- 2229 Egyéb műanyag termék gyártása
- 2341 Háztartási kerámia gyártása
- 2361 Építési betontermék gyártása
- 2370 Kőmegmunkálás
- 2433 Hidegen hajlított acélidom gyártása
- 2511 Fémszerkezet gyártása
- 2512 Fém épületelem gyártása
- 2561 Fémfelület-kezelés
- 2562 Fémmegmunkálás

- 2599 M.n.s. egyéb fémfeldolgozási termék gyártása
- 2790 Egyéb villamos berendezés gyártása
- 2829 M.n.s. egyéb általános rendeltetésű gép gyártása
- 2841 Fémmegmunkáló szerszámgép gyártása
- 3101 Irodabútor gyártása
- 3102 Konyhabútorgyártás
- 3109 Egyéb bútor gyártása
- 3212 Ékszergyártás
- 3213 Divatékszer gyártása
- 3230 Sportszergyártás
- 3240 Játékgyártás
- 3250 Orvosi eszköz gyártása
- 3299 Egyéb m.n.s. feldolgozóipari tevékenység
- 3312 Ipari gép, berendezés javítása
- 3315 Hajó, csónak javítása
- 3319 Egyéb ipari eszköz javítása
- 3831 Használt eszköz bontása
- 4110 Épületépítési projekt szervezése
- 4120 Lakó- és nem lakó épület építése
- 4211 Út, autópálya építése
- 4221 Folyadék szállítására szolgáló közmű építése
- 4222 Elektromos, híradás-technikai célú közmű építése
- 4299 Egyéb m.n.s. építés
- 4311 Bontás
- 4312 Építési terület előkészítése
- 4321 Villanszerelés
- 4322 Víz-, gáz-, fűtés-, légkondicionáló-szerelés
- 4329 Egyéb épületgépészeti szerelés
- 4331 Vakolás
- 4332 Épületasztalos-szerkezet szerelése
- 4333 Padló-, falburkolás
- 4334 Festés, üvegezés
- 4339 Egyéb befejező építés m.n.s.
- 4391 Tetőfedés, tetőszerkezet-építés
- 4399 Egyéb speciális szaképítés m.n.s.
- 4511 Személygépjármű-, könnyűgépjármű-kereskedelem
- 4520 Gépjárműjavítás, -karbantartás
- 4531 Gépjárműalkatrész-nagykereskedelem
- 4532 Gépjárműalkatrész-kiskereskedelem
- 4540 Motorkerékpár, -alkatrész kereskedelme, javítása
- 4611 Mezőgazdasági termék ügynöki nagykereskedelme
- 4618 Egyéb termék ügynöki nagykereskedelme
- 4631 Zöldség-, gyümölcs-nagykereskedelem
- 4632 Hús-, húskészítmény nagykereskedelme
- 4638 Egyéb élelmiszer nagykereskedelme
- 4649 Egyéb háztartási cikk nagykereskedelme m.n.s.
- 4669 Egyéb m.n.s. gép, berendezés nagykereskedelme
- 4676 Egyéb termelési célú termék nagykereskedelme
- 4690 Vegyestermékkörű nagykereskedelem
- 4711 Élelmiszer jellegű bolti vegyes kiskereskedelem
- 4719 Iparcikk jellegű bolti vegyes kiskereskedelem
- 4721 Zöldség, gyümölcs kiskereskedelme
- 4722 Hús-, húskészítmény kiskereskedelme
- 4724 Kenyér-, pékáru-, édesség-kiskereskedelem
- 4729 Egyéb élelmiszer-kiskereskedelem
- 4741 Számítógép, periféria, szoftver kiskereskedelme
- 4751 Textil-kiskereskedelem
- 4752 Vasáru-, festék-, üveg-kiskereskedelem
- 4753 Szőnyeg, fal-, padlóburkoló kiskereskedelme
- 4759 Bútor, világítási eszköz, egyéb háztartási cikk kiskereskedelme
- 4762 Újság-, papíráru-kiskereskedelem
- 4763 Zene-, videofelvétel kiskereskedelme
- 4764 Sportszer-kiskereskedelem
- 4765 Játék-kiskereskedelem
- 4771 Ruházat kiskereskedelem
- 4772 Lábbeli-, bőráru-kiskereskedelem
- 4775 Illatszer-kiskereskedelem
- 4776 Dísznövény, vetőmag, műtrágya, hobbiállat-eledelel kiskereskedelme

- 4778 Egyéb m.n.s. új áru kiskereskedelme
- 4779 Használatcikk bolti kiskereskedelme
- 4781 Élelmiszer, ital, dohányáru piaci kiskereskedelme
- 4782 Textil, ruházat, lábbeli piaci kiskereskedelme
- 4789 Egyéb áruk piaci kiskereskedelme
- 4791 Csomagküldő, internetes kiskereskedelem
- 4799 Egyéb nem bolti, piaci kiskereskedelem
- 4932 Taxis személyszállítás
- 4939 M.n.s. egyéb szárazföldi személyszállítás
- 4941 Közúti áruszállítás
- 4942 Költöztetés
- 5221 Szárazföldi szállítást kiegészítő szolgáltatás
- 5224 Rakománykezelés
- 5229 Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás
- 5320 Egyéb postai, futárpostai tevékenység
- 5520 Üdülési, egyéb átmeneti szálláshely-szolgáltatás
- 5530 Kempingszolgáltatás
- 5590 Egyéb szálláshely-szolgáltatás
- 5610 Éttermi, mozgó vendéglátás
- 5621 Rendezvényi étkeztetés
- 5629 Egyéb vendéglátás
- 5630 Italszolgáltatás
- 5911 Film-, video-, televízióműsor-gyártás
- 5912 Film-, videogyártás, televíziós műsorfelvétel utómunkálatai
- 5920 Hangfelvétel készítése, kiadása
- 6020 Televízióműsor összeállítása, szolgáltatása
- 6201 Számítógépes programozás
- 6202 Információ-technológiai szaktanácsadás
- 6203 Számítógép-üzemeltetés
- 6209 Egyéb információ-technológiai szolgáltatás
- 6311 Adatfeldolgozás, web-hozszing szolgáltatás
- 6312 Világháló-portál szolgáltatás
- 6391 Hírügynökségi tevékenység
- 6399 M.n.s. egyéb információs szolgáltatás

- 6619 Egyéb pénzügyi kiegészítő tevékenység
- 6622 Biztosítási ügynöki, brókeri tevékenység
- 6820 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
- 6831 Ingatlanügynöki tevékenység
- 6832 Ingatlankezelés
- 6910 Jogi tevékenység
- 6920 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység
- 7021 PR, kommunikáció
- 7022 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás
- 7111 Építészmérnöki tevékenység
- 7112 Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás
- 7120 Műszaki vizsgálat, elemzés
- 7311 Reklámügynöki tevékenység
- 7410 Divat-, formatervezés
- 7420 Fényképészet
- 7430 Fordítás, tolmácsolás
- 7490 M.n.s. egyéb szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- 7711 Személygépjármű kölcsönzése
- 7721 Szabadidős, sporteszköz kölcsönzése
- 7729 Egyéb személyi használatú, háztartási cikk kölcsönzése
- 7731 Mezőgazdasági gép kölcsönzése
- 7732 Építőipari gép kölcsönzése
- 7733 Irodagép kölcsönzése (beleértve: számítógép)
- 7739 Egyéb gép, tárgyi eszköz kölcsönzése
- 8010 Személybiztonsági tevékenység
- 8020 Biztonsági rendszer szolgáltatás
- 8030 Nyomozás
- 8110 Építményüzemeltetés
- 8121 Általános épülettakarítás
- 8122 Egyéb épület-, ipari takarítás
- 8129 Egyéb takarítás
- 8130 Zöldterület-kezelés
- 8211 Összetett adminisztratív szolgáltatás
- 8219 Fénymásolás, egyéb irodai szolgáltatás

- 8230 Konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése
- 8292 Csomagolás
- 8299 M.n.s. egyéb kiegészítő üzleti szolgáltatás
- 8510 Iskolai előkészítő oktatás
- 8520 Alapfokú oktatás
- 8551 Sport, szabadidős képzés
- 8552 Kulturális képzés
- 8553 Járművezető-oktatás
- 8559 M.n.s. egyéb oktatás
- 8560 Oktatást kiegészítő tevékenység
- 8623 Fogorvosi járóbeteg-ellátás
- 8690 Egyéb humán-egészségügyi ellátás
- 8891 Gyermek napközbeni ellátása
- 9001 Előadó-művészet
- 9002 Előadó-művészetet kiegészítő tevékenység
- 9003 Alkotóművészet
- 9102 Múzeumi tevékenység
- 9311 Sportlétesítmény működtetése
- 9313 Testedzési szolgáltatás
- 9319 Egyéb sporttevékenység
- 9321 Vidámparki, szórakoztatóparki tevékenység
- 9329 M.n.s. egyéb szórakoztatás, szabadidős tevékenység
- 9511 Számítógép, -periféria javítása
- 9512 Kommunikációs eszköz javítása
- 9522 Háztartási gép, háztartási, kerti eszköz javítása
- 9524 Bútor, lakberendezési tárgy javítása
- 9529 Egyéb személyi, háztartási cikk javítása
- 9601 Textil, szőrme mosása, tisztítása
- 9602 Fodrászat, szépségápolás
- 9604 Fizikai közérzetet javító szolgáltatás
- 9609 M.n.s. egyéb személyi szolgáltatás

2. 02. Mi a jogi formája? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Egyéni vállalkozás (SZJA-s)
- Egyéni vállalkozás (KATÁ-s)
- Kft (Korlátoit felelősségű társaság)
- Bt (Betéti társaság) KATÁ-s
- Bt (Betéti társaság)
- Egyéb

3. 03. Milyen vállalkozási tapasztalattal rendelkezik? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- 1 lezárt üzleti évvel (teljes naptári év) rendelkezem
- 2 lezárt üzleti évvel rendelkezem
- 3 lezárt üzleti évvel rendelkezem
- 4 vagy több lezárt üzleti évvel rendelkezem

4. 04. Legmagasabb iskolai végzettsége? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- általános iskola
- szakiskola
- szakközépiskola
- gimnázium
- főiskola vagy egyetem
- egyéb







26. 20. Tisztában vagyok azzal mely vevőkörrel milyen módon kell kommunikálnom. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

27. 21. Kölcsönösen előnyös kapcsolatokra törekszem az irányító szervezetekkel (Önkormányzatok, Kamarák, Hatóságok stb). \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

28. 22. Tudom milyen szervezetek vannak hatással a vállalkozásomra és ismerem elvárásait. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

29. 23. Környezetemben\* élőkkel rendszeresen kommunikálok és probléma esetén gyorsan reagálok. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

30. 24. Környezetemben\* élőkkel kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítására törekszem (nemcsak a vevőimmel vagy partnereimmel hanem akár a szomszédaimmal is). \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

31. 25. Legfontosabb partnereimmel bizalmi kapcsolat kiépítésére törekszem. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

32. 26. Kiválasztom és megfelelően csoportosítom legfontosabb partnereimet és beszállítóimat. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Egyé:           Teljes mértékben igaz

33. 27a. Van-e alkalmazottja a vállalkozásában? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

nincs, egyedül viszem a vállalkozást [Ugrás a\(z\) 36. kérdésre](#)

van, de csak időszakosan

1 fő alkalmazottal dolgozom

2-3 főt alkalmazok folyamatosan

4 vagy több fő alkalmazottal rendelkezik a vállalkozásom









63. 56. Vállalkozásomról általában is jó véleménnyel vannak beszállítóim és partnereim. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Egyé           Teljes mértékben igaz

#### Stratégiai és működési teljesítmény

Kérjük, hogy a következő állításokat értékeld 1-től 10-ig aszerint, hogy mennyire igazak vagy fontosak az egyéni vállalkozásod vagy mikroállalkozásod szempontjából.

64. 57. Megfogalmazott küldetésem és értékteremtésem\* kifejezetten eredményes \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Egyé           Teljes mértékben igaz

65. 58. A kitűzött és elvárt bevételt elértem. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Egyé           Teljes mértékben igaz

66. 59. A vevőim elvárásainak 100%-ban eleget tettem. \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Egyé           Teljes mértékben igaz

67. 60. Jó úton járok stratégiai céljaim eléréséhez \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Egyé           Teljes mértékben igaz

#### Technikai kérdések

68. 61. Melyik szakaszát vagy szakaszait tartotta a vállalkozása számára a legfontosabbnak? (Több válasz is megjelölhető!) \*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Érintettek bevonása
- Szervezeti kultúra\* és vezetés
- Stratégia\*, jövőkép\* és küldetés\*
- Érintettek véleményei
- Stratégiai és működési teljesítmény
- Fenntartható értékteremtés\*
- A teljesítmény és az átalakítás irányítása



2. számú melléklet - Az EFQM 2020 modell kritériumrészei

| #   | EFQM 2020 modell kritériumrészei  | Pont       | Súly       |
|---|---|------------|------------|
| IRÁNYMUTATÁS  | <b>I. Küldetés, jövőkép és stratégia</b>  | <b>100</b> | <b>10%</b> |
|   | 1.1 Küldetés és jövőkép meghatározása   | 20         | 2%         |
|   | 1.2 Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése  | 20         | 2%         |
|   | 1.3 legjelentősebb kihívások megértése  | 20         | 2%         |
|   | 1.4 A stratégia kialakítása   | 20         | 2%         |
|   | 1.5 Az irányítási és teljesítménymenedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása   | 20         | 2%         |
|   | <b>II. szervezeti kultúra és vezetés</b>  | <b>100</b> | <b>10%</b> |
|   | 2.1 Irányítja a szervezeti kultúrát és gondozza az értékeket  | 25         | 3%         |
|   | 2.2 Megteremti a változások megvalósításához szükséges feltételeket   | 25         | 3%         |
|   | 2.3 Erősíti a kreativitást és az innovációt   | 25         | 3%         |
| 2.4 Egységesen elkötelezett a küldetés a jövőkép és a stratégia iránt | 25  | 3%         |            |
| MEGVALÓSÍTÁS  | <b>III. Érintettek bevonása</b>   | <b>100</b> | <b>10%</b> |
|   | 3.1 Vevők fenntartható kapcsolatok kialakítása  | 20         | 2%         |
|   | 3.2 Munkavállalók a munkaerő vonzása bevonása, fejlesztése és megtartása  | 20         | 2%         |
|   | 3.3 Üzleti és irányító érintettek köre folyamatos támogatás biztosítása és fenntartása                                      | 20         | 2%         |
|   | 3.4 Társadalom a fejlesztéshez jól-léthez és gazdasági eredményességhez való hozzájárulás                                   | 20         | 2%         |
|   | 3.5 Partnerek és beszállítók olyan kapcsolatok kiépítése és fenntartása amely a fenntartható érték létrehozását segítik elő | 20         | 2%         |
|   | <b>4. Fenntartható értékteremtés</b>  | <b>100</b> | <b>10%</b> |
|   | 4.1 Az értéktervezés és megvalósítás módja  | 25         | 3%         |
|   | 4.2 Az értékek kommunikációja és értékesítése   | 25         | 3%         |
|   | 4.3 Értékmegvalósítás   | 25         | 3%         |
|   | 4.4 Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása   | 25         | 3%         |
|   | <b>5. A teljesítmény és az átalakítás irányítása</b>  | <b>200</b> | <b>20%</b> |
|   | 5.1 Teljesítmény menedzsment és kockázatkezelés   | 40         | 4%         |
|   | 5.2 A szervezet átalakítása a jövőre nézve  | 40         | 4%         |
|   | 5.3 Innováció irányítása és a technológia fejlesztése   | 40         | 4%         |
| 5.4 Adatok információ és tudás hasznosítása                           | 40  | 4%         |            |
| 5.5 Eszközök és erőforrások menedzselése                              | 40  | 4%         |            |
| EREDMÉNYEK  | <b>6. Érintettek véleményei</b>   | <b>200</b> | <b>20%</b> |
|   | 6.1 Vevők véleményével kapcsolatos eredmények   | 40         | 4%         |
|   | 6.2 Munkavállalók véleményével kapcsolatos eredmények   | 40         | 4%         |
|   | 6.3 Üzleti és irányító érintettek véleményével kapcsolatos eredmények   | 40         | 4%         |
|   | 6.4 Társadalmi környezet véleményével kapcsolatos eredmények  | 40         | 4%         |
|   | 6.5 Partnerek és beszállítók véleményével kapcsolatos eredmények  | 40         | 4%         |
|   | <b>7. stratégiai és működési teljesítmény (stratégiai és működési teljesítménymutatók)</b>                                  | <b>200</b> | <b>20%</b> |
|   | . Pénzügyi teljesítmény   | 100        | 10%        |
| . A legfontosabb érintettek elvárásainak teljesítése                  | 100   | 10%        |            |

### 3. számú melléklet – Egyszerűsített szójegyzék az „Induló vállalkozások önértékelő kérdőív”-hez

**Átláthatóság:** az információ teljes hozzáférhetőségének biztosítása az együttműködő partnerek számára

**Előrejelzés:** annak a képessége, hogy információk birtokában előre jelezzük mi fog történni vagy mire lesz a vállalkozásnak szüksége.

**Érintettek:** minden egyén vagy szervezet, amelyre a vállalkozásunk tevékenysége hatással lehet (pl. a Vevőink, Beszállítóink, a szomszédunk stb.) vagy épp az ő tevékenységük lehet hatással a mi tevékenységünkre (pl. Hatóságok, Önkormányzat stb.)

**Értékajánlat:** a megkülönböztető termék vagy szolgáltatás, amelyet a szervezet kínál. Mindaz, ami a vevő számára értéket jelent, és amiért hajlandó fizetni.

**Értékek:** a szervezet alapelvei, meggyőződése és viselkedésrendszere a külvilággal. Útmutatás az emberek (alkalmazottak) számára mi a jó és mi nem az.

**Értékek (értékajánlatok) értékesítése:** a vállalkozás által kínált termékek, szolgáltatások megfelelő „tálalási módja”

**Értékteremtés** (=értékmegvalósítás, =érték létrehozása): erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a vevő számára értéket állítsunk elő

**Fenntarthatóság:** a vállalkozás hosszú távú tevékenysége, jövője, ahogyan azt az érintettjei látják

**Folyamat (=munkafolyamat):** ismétlődő tevékenységek sorozata, amely bemeneteket (pl. alapanyag) kimenetekké (pl. termék) és közben erőforrásokat (pl. pénz, idő, energia) használ fel.

**Folyamatos javítás (=folyamatos fejlesztés):** folyamatos fejlődés, amely a változtatások révén jobb teljesítmény eléréséhez vezet.

**Innováció:** az új ötletek beépítése termékekbe, szolgáltatásokba vagy a működésbe, technológiába, szervezeti fejlesztésbe

**Jövőkép (=vízió):** egy a vállalkozás számára iránymutatásként szolgáló elképzelés, hogy hosszú távon (5-6 éven belül) hová szeretne eljutni. Annak leírása, hogy hol látja magát (vállalkozását) az időszak végén. A jövőkép a vállalkozás, hosszú távú tervének, a stratégiájának az alapja.

**Környezet:** lásd ökoszisztéma

**Közösség:** A „közösség” kifejezés jellemzően azokra a különböző egyénekre, csoportokra és intézményekre vonatkozik, akik érdekeltek a vállalkozás eredményességében és sikerében és fontos számukra az ökoszisztémára gyakorolt hatása.

**Kultúra (=szervezeti kultúra):** a vállalkozás számára fontos értékek, elvek és viselkedési elvárások egyfajta gyűjteménye. Többek között ezek határozzák meg a munkavállalók egymással való kapcsolatát és a vállalkozás külső kapcsolatait egyaránt.

**Küldetés:** egy olyan nyilatkozat, amely a vállalkozás létezésének okát fogalmazza meg. pl. mivel foglalkozik, miért végzi a tevékenységet és hogyan éri el jövőképét.

**Munkafolyamat:** lásd folyamat

**Munkatárs:** lásd munkavállaló

**Munkavállaló:** a vállalkozás által foglalkoztatott valamennyi személy, beleértve a vállalkozót saját magát is

**Ökoszisztéma (=környezet):** röviden a vállalkozás működési környezete és az abban lévő szereplők (érintettek) összessége. Az ökoszisztémában a szereplők egymásra vannak utalva, ha változás történik az egyik területen, az hatással lesz a gazdasági szereplő működésére. Pl. egy jogszabályi változás korlátozhatja, vagy akár meggátolhatja egy szereplő működését, amit nem tud a vállalkozás befolyásolni. Ezáltal kevesebb bevételt ér el egy területen, ami miatt nem tudja kielégíteni ügyfele igényét. Ezáltal kevesebbet rendel a beszállítójától, ami kevesebb adóbevételt jelenthet mind az önkormányzatnak, mind az államnak, aki emiatt kevesebb forrásból tud majd gazdálkodni.

**Összehasonlítás:** különböző vállalkozások (szervezetek) teljesítményeinek, módszereinek és folyamatainak összehasonlítását lehetővé tevő adatok, mérőszámok

**Partner:** olyan személy, vagy szervezet, amelyekkel kölcsönös előnyök érdekében a vállalkozás együttműködik.

**Piaci trend:** az ármozgások általános iránya egy adott időszakban. Minden olyan piacon előfordulnak, ahol változnak az árak vagy a vásárolt és értékesített mennyiségek.

**Stratégia:** olyan alaposan kidolgozott hosszú távú terv, ami leírja, hogy a vállalkozás jelenlegi helyzetéből hogyan fog eljutni a meghatározott jövőképebe. Az ökoszisztéma (környezet) alapos elemzéséből származik és tartalmazza a vállalkozás valós stratégiai céljait és célkitűzéseit.

**Szervezeti kultúra:** lásd kultúra

**Teljesítmény:** mérhető vállalkozási eredmény, szélesebb értelemben a szervezeti célok eléréséért tett sikeres erőfeszítéseket értjük

**Teljesítménycélok:** adott teljesítményhez rendelt mérőszám, általában valamilyen időszakhoz rendelt teljesítményt jelent pl. egy szobafestő esetén az egy óra alatt lefestett négyzetméter, vagy az online marketingben a kampányidőszak alatti kattintások száma stb.

**Termék:** a vállalkozás tevékenysége révén létrejött árucikkek, megoldások vagy szolgáltatások.

**Tudás:** az a szakértelem és képesség, amelyet a személy sajátít el a képzése és tapasztalatai során. Beleértjük mind az elméletben, mind a gyakorlatban történő elsajátítást és megértését.

**Üzleti modell:** a vállalkozás üzleti elképzelésének tömör leírása: magukban foglalják az értékaánlatot, a különböző vevői csoportokat, a velük való kapcsolatot, értékesítési csatornákat és módokat, partnereket, a főbb pénzügyi és egyéb forrásokat és a legfontosabb folyamatokat.

**Újítás:** lásd innováció

**Vélemények:** az érintettek véleménye a vállalkozásról (szervezetről).

**Vevő:** a vállalkozás által kínált termék vagy szolgáltatás vásárlója, felhasználója. A vevő mindig az ökoszisztéma egyik szereplője, aki számára a szervezet érték megteremtésére törekszik.

**Vízió:** lásd jövőkép

4. számú melléklet – A PAEI súlyok hozzárendelése a vizsgálati modellhez

| Kr.                            | Megállapítások   | P   | A   | E   | I   | Σ |
|--------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|---|
| Küldetés, jövőkép és stratégia | 1. Olyan küldetést* határoztam meg vállalkozásomban mely ösztönöz és nyilvánvaló mindenki számára.   | 0   | 0,2 | 0,6 | 0,2 | 1 |
|                                | 2. Rendelkezik a vállalkozásom azokkal a képességekkel, amelyek a jövőkép* megvalósításához szükségesek.   | 0,2 | 0   | 0,6 | 0,2 | 1 |
|                                | 3. Tudom kik azok szervezetek* vagy személyek akik segíthetik, és kik azok akik hátráltathatják a céljaim elérését, és azzal is tisztában vagyok kik a legfontosabbak a vállalkozásom számára. | 0   | 0   | 0,4 | 0,6 | 1 |
|                                | 4. Tisztában vagyok velem, hogy stratégiám hatással van partnereimre, vevőimre és környezetemre.   | 0   | 0   | 0,6 | 0,4 | 1 |
|                                | 5. Ismerem vállalkozásom képességeit, ezeket fejlesztem a céljaim és a jövőképem elérésének érdekében.   | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 1 |
|                                | 6. Figyelem a piaci változásokat* és szükség esetén a céljaimat és jövőképemet is átalakítom.  | 0   | 0   | 0,8 | 0,2 | 1 |
|                                | 7. Ha szükséges (pl. vevői visszajelzések vagy akár a járvány hatására) azonnal változtatok a hosszútávú céljaimon.  | 0   | 0   | 1   | 0   | 1 |
|                                | 8. Rendelkezem hosszú távú (5 éven túli) tervekkel* és meghatároztam a legfontosabb céljaimat.   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1 |
|                                | 9. Folyamatosan nyomon-követem hosszú távú céljaim megvalósulását, erre önálló módszert alakítottam ki.  | 0   | 0,6 | 0,4 | 0   | 1 |
|                                | 10. Számomra egyértelmű, hogy meg kell feleljek a kormányzati és jogszabályi környezetnek*.  | 0   | 0,6 | 0,2 | 0,2 | 1 |
| szervezeti kultúra és vezetés  | 11. Amit értéknek* tartok, megjelennek a vevővel való beszélgetésekben és a hirdetéseimben is (személyes vagy online egyaránt).  | 0,2 | 0   | 0,2 | 0,6 | 1 |
|                                | 12. Kifejezetten figyelek a környezetem és a természeti erőforrások megóvására tevékenységem során.  | 0,4 | 0   | 0,2 | 0,4 | 1 |
|                                | 13. Céljaim elérése érdekében folyamatosan fejlesztem magam és a vállalkozásom.  | 0   | 0   | 0,8 | 0,2 | 1 |
|                                | 14. Ha változtatnom kell a tevékenységemen mindig a céljaim és jövőképem szerint teszem.   | 0,2 | 0   | 0,8 | 0   | 1 |
|                                | 15 Vállalkozásomban szeretem és segítem az újításokat*, és ha ezek közül valamelyik nem sikerül gyorsan meglátom a hibákat, melyeket legközelebb így el tudok kerülni!                         | 0   | 0,4 | 0,4 | 0,2 | 1 |
|                                | 16. Folyamatosan keresem az új, innovatív* módszereket (terméket és technológiát) a partnereimnél és akár a versenytársaimnál*.  | 0   | 0   | 0,4 | 0,6 | 1 |
|                                | 17. Fontosnak tartom, hogy vevőim, partnereim megismerjék jövőképemet és stratégiámat*.  | 0,2 | 0   | 0,2 | 0,6 | 1 |
|                                | 18. Tudatosítom legfontosabb partnereimben, hogy fontosak céljaim eléréséhez.  | 0,2 | 0   | 0,2 | 0,6 | 1 |

|   |  |     |     |     |     |   |
|---|--|-----|-----|-----|-----|---|
| Érintettek bevonása   | 19. Több módon is kommunikálok (pl. telefon, Facebook, Viber, Email stb) vevőimmal, hogy megkönnyítsem számukra a kapcsolatfelvételt.                        | 0   | 0,2 | 0   | 0,8 | 1 |
|   | 20. Tisztában vagyok azzal mely vevőkörrel milyen módon kell kommunikálnom.  | 0,2 | 0,2 | 0   | 0,6 | 1 |
|   | 21. Kölcsönösen előnyös kapcsolatokra törekszem az irányító szervezetekkel (Önkormányzatok, Kamarák, Hatóságok stb).   | 0   | 0,4 | 0   | 0,6 | 1 |
|   | 22. Tudom milyen szervezetek vannak hatással a vállalkozásomra és ismerem elvárásait.  | 0   | 0,4 | 0   | 0,6 | 1 |
|   | 23. Környezetemben* élőkkel rendszeresen kommunikálok és probléma esetén gyorsan reagálok.   | 0,2 | 0   | 0,2 | 0,6 | 1 |
|   | 24. Környezetemben* élőkkel kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítására törekszem (nemcsak a vevőimmal vagy partnereimmal hanem akár a szomszédaimmal is). | 0   | 0   | 0,2 | 0,8 | 1 |
|   | 25. Legfontosabb partnereimmel bizalmi kapcsolat kiépítésére törekszem.  | 0   | 0   | 0,2 | 0,8 | 1 |
|   | 26. Kiválasztom és megfelelően csoportosítom legfontosabb partnereimet és beszállítóimat.  | 0   | 0,8 | 0   | 0,2 | 1 |
|   | 28a. Munkatársaim* újításaira nyitott vagyok, az esetleges problémáik megoldásait segítem.   | 0,2 | 0,2 | 0,6 | 0   | 1 |
|   | 28b. Munkatársaimmal* hosszú távon tervezek, melyben figyelembe veszem személyes céljaikat is.   | 0   | 0   | 0,6 | 0,4 | 1 |
| Fenntartható értéktérítés   | 29. Tisztában vagyok azzal, hogy mivel vagyok több (különb) a versenytársaimnál.   | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 1 |
|   | 30. Legfontosabb vevőim kérését meghallgatva fejlesztem a tevékenységem  | 0,6 | 0   | 0,4 | 0   | 1 |
|   | 31. Sokszor egyedi, "testre szabott"* értékesítési módokat alkalmazok vevőim számára.  | 0,6 | 0   | 0,4 | 0   | 1 |
|   | 32. Különös hangsúlyt fektetek hirdetéseim, ajánlataim vonzó megjelenésére.  | 0,2 | 0   | 0,2 | 0,6 | 1 |
|   | 33. A tevékenységem megvalósítása során kifejezetten figyelek, óvom környezetem.   | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 1 |
|   | 34. Mindig a lehető leghatékonyabban* és legeredményesebben végzem a tevékenységem.  | 0,8 | 0   | 0,2 | 0   | 1 |
|   | 35. Törekszem arra, hogy termékem, szolgáltatásom személyre szabott lehessen.  | 0,6 | 0   | 0,4 | 0   | 1 |
| 36. A vevői visszajelzések alapján javítom, pontosítom a munkafolyamataimat*. | 0,4  | 0,2 | 0,4 | 0   | 1   |   |
| A teljesítmény és az átalakítás irányítása                                    | 37. Felmértem a vállalkozásommal kapcsolatban felmerülő kockázatokat és azokat figyelemmel kísérem.  | 0   | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 1 |
|   | 38. Vállalkozásom teljesítményét* nem csak bevételeredményeim alapján értékelem.   | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 1 |
|   | 39. Amennyiben új piaci lehetőséget, kihívást látok szükség esetén a vállalkozásomat is átalakítom.  | 0   | 0   | 1   | 0   | 1 |

|                                     |   |             |             |              |              |              |
|-------------------------------------|---|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
|                                     | 40. Az új kihívásoknak megfelelően átalakítom, hozzáigazítom a vállalkozásom.   | 0           | 0           | 1            | 0            | 1            |
|                                     | 41. Rendszeresen követem a szakterületen megjelenő újdonságokat, új technológiákat és módszereket.                        | 0           | 0           | 0,4          | 0,6          | 1            |
|                                     | 42. A legjobb, ha olyan újítást tudok használni, ami javítja az eredményességem* és szervezeti működést is.               | 0           | 0           | 1            | 0            | 1            |
|                                     | 43. Figyelem a vállalkozásom eredményeit és azok várható alakulását és ezekből levonom a megfelelő következtetéseket.     | 0           | 0,4         | 0,6          | 0            | 1            |
|                                     | 44. Partnereimtől vevőimtől származó információkat, ötleteket rendszeresen beépítem saját tevékenységembe.                | 0,4         | 0           | 0            | 0,6          | 1            |
|                                     | 45. A megtermelt bevétel egy részét folyamatosan visszaforgatom a vállalkozásomba.  | 0,2         | 0,4         | 0,2          | 0,2          | 1            |
|                                     | 46. Folyamatosan törekszem eszközeim, szoftvereim és vagyontárgyaim állagának megóvására és folyamatos szinten-tartására. | 0,2         | 0,6         | 0            | 0,2          | 1            |
| Érintettek véleményei               | 47. Folyamatosan kérem és gyűjtöm vevőim véleményét termékemmel/szolgáltatásommal kapcsolatban.                           | 0           | 0,4         | 0            | 0,6          | 1            |
|                                     | 48. Az alkalmazott kommunikációs csatornák (pl. Viber, Facebook, telefon, Email stb:) eredményességét követem.            | 0,4         | 0,4         | 0            | 0,2          | 1            |
|                                     | 49. Munkatársaim* családi- és magánéletre vonatkozó támogatással elégedettek.   | 0,2         | 0           | 0            | 0,8          | 1            |
|                                     | 50. A munkatársaim* a kapott juttatásokkal elégedettek.   | 0,2         | 0           | 0            | 0,8          | 1            |
|                                     | 51. Az irányító hatóságok számára szükséges dokumentumok határidőben és pontosan benyújtásra kerültek.                    | 0           | 1           | 0            | 0            | 1            |
|                                     | 52. Köztartozásom és hatósági díj tartozásom nem volt, a tervezett támogatás összegét 100%-ban sikerült lehívni.          | 0,2         | 0,2         | 0            | 0,6          | 1            |
|                                     | 53. A környezetemben élők általánosan jó véleménnyel vannak vállalkozásomról.   | 0,2         | 0           | 0            | 0,8          | 1            |
|                                     | 54. Tevékenységemre, munkámra a környezetemből kizárólag pozitív megítélés tapasztalható.                                 | 0           | 0           | 0            | 1            | 1            |
|                                     | 55. Partnereim és beszállítóim hosszú távon számítanak együttműködésünkre.  | 0           | 0           | 0,2          | 0,8          | 1            |
|                                     | 56. Vállalkozásomról általánosan is jó véleménnyel vannak beszállítóim és partnereim.                                     | 0           | 0           | 0,2          | 0,8          | 1            |
| Stratégiai és működési teljesítmény | 57. Megfogalmazott küldetésem és értékteremtésem* kifejezetten eredményes   | 0           | 0           | 0,6          | 0,4          | 1            |
|                                     | 58. A kitűzött és elvárt bevételt elértem.  | 0,8         | 0           | 0            | 0,2          | 1            |
|                                     | 59. A vevőim elvárásainak 100%-ban eleget tettem.   | 0,4         | 0           | 0            | 0,6          | 1            |
|                                     | 60. Jó úton járok stratégiai céljaim eléréséhez   | 0,2         | 0           | 0,4          | 0,4          | 1            |
|                                     | <b>Összesen</b>   | <b>9,40</b> | <b>9,00</b> | <b>19,60</b> | <b>22,00</b> | <b>60,00</b> |

## NYILATKOZAT (sorszám nélkül)