

## Szállodaipar Online Elérhetőségeinek Felmérése Magyarországon

**Forman Norbert**

Phd Hallgató, Budapesti Gazdasági Egyetem  
forman.norbert@uni-bge.hu

*Absztrakt: Globális szemszögből tekintve a turizmusnak jelentős hozzájárulása van az adott ország gazdaságához, ez nincsen másképp Magyarország esetén sem. A COVID-19 által okozott világválság nagy mértékben negatív hatást gyakorolt többek között a szállodaipar szektorra is. A járvány alatt az emberek viselkedése nagy mértékben megváltozott, jobban nyitottak a digitalizáció iránt valamint sokkal több online eszközt kezdtek el használni. A kutatás célja felmérni, hogy Magyarországon a szállodaiparban tevékenykedő vállalatok milyen mértékben vannak felkészülve az ügyféllel való digitális kommunikáció fenntartásához különböző online platformok használatával. A felmérés során 4632 vállalat lett megvizsgálva, amely szálláshely szolgáltatást tevékenységi körben működnek és jelenleg aktívak Magyarországon területén. A felmért vállalatok közül 93,7%-nak van legalább egy olyan online platformja amelyet digitális kommunikációra használnak. Megyék szempontjából jelentős eltérések vannak különböző régiók között, valamint Budapest kimagaslóan jól teljesít az online platformok használatának kommunikációja szempontjából.*

*Kulcsszavak: szállodaipar, online, innováció, digitalizáció, kommunikáció*

### 1 Bevezetés

Jelenleg egy digitális forradalomban élünk, amelyet ipar 4.0-nak is neveznek. Ez az elnevezés 2013-ban született a stratégiai és technológia csúcstalálkozón ahol a német szövetségi kormány jelentette ki ezt az elnevezést (Kagermann, Wahlster és Helbig, 2013). A fogalom mögött rejtőző tervezési elveket jó pár esztendő kutatása támasztja alá (Hermann, Pentek és Otto, 2016). Az Európai KKV-k Ügynöksége “erőforrás-hatékony gazdaság”-ot szeretne kiépíteni és ezt csak akkor lehet ha a vállalatok digitalizálása megtörténik (EC, What is an SME?, 2019). Az EU-ban a vállalkozások kimagasló része KKV szervezésű így ők közvetlenül befolyásolják környezetünket és ennek következtében kimagasló szerepet játszanak a digitalizáció irányában haladó út kialakításában. (Schaper, 2002, 525-534 o.). Ugyanakkor a járvány hatása miatt megváltoztak az emberek viselkedése illetve a digitalizáció sokkal fontosabb szerepet tölt be mindenki életében (Sobrosa

Neto et al, 2020). A vállalatok digitalizáció felé való nyitását két fő érdekelt fél buzdítja éspedig a jogszabály amely előírja ezt az irányelvet mint kötelesség. Ugyanakkor az ügyfelek akik a járvány hatására sokkal inkább igénylik az online kommunikációs eszközöket.

A kutatásnak kettős célja van éspedig felmérte a szállodaipar online kommunikációs eszközeinek létezését, illetve annak használatát. Illetve egy olyan folyamat bemutatása amely segítségével sikeresen és gyorsan fel lehet mérni egy adott országban lévő vállalatok online elérhetőségeinek felkészültségét. Mivel több stratégiai egység célja is a digitalizáció felé való haladás így fontos megismerni, hogy milyen alapok vannak egy adott ország adott területén. Az ügyféllel való kommunikáció az létfontosságú egy vállalat szemszögéből (Borah et al, 2022), így ez lett a kutatásunk egyik fő témaköre. Valamint a turizmus az egy olyan szektor amelyre a járvány nagy hatással volt és rendkívül sok változáson ment át az elmúlt években, ennek következtében nagymértékben elindultak a digitalizáció irányába (Forman et al, 2021).

## 2 Szakirodalmi Áttekintés

### 2.1 Digitalizáció

A digitalizációban rejlő transzformációs erő a vállalatok IKT funkcióiban könnyen hozhat alapvető változásokat, amelyek a folyamatok automatizálását és az adatok digitalizálását eredményezi (Carr, 2003). A vállalat üzleti modellben ez az alapvető változás arra is képes, hogy növelje a vállalat teljesítményét és versenyelőnyt biztosít a versenytársakkal szemben. Az új digitális formátum bevezetése csökkenti a különböző tevékenységek költségeit, illetve növeli a megbízhatóságot és a rugalmasságot (Breeding, 1992). Ennek eredményeként az elmúlt néhány évben digitalizálódott a vállalkozás infrastruktúrája, beleértve a folyamatokat, szolgáltatásokat és termékeket (Bharadwaj et al, 2013). Viszont a digitalizációnak nem csak pozitív hatásai vannak, mivel negatívan hathat a munkavállalókra, a munkamotivációra és a depresszióra is egyaránt (Broughman és Haar, 2017). Azonban pozitívként a vállalatokban való intelligens technológia, mesterséges intelligencia, robotika és algoritmusok bevezetése nem vezetett nagyobb bizonytalanságérzethez a munkavállalók körében (Smith és Aaron, 2016). Ugyanakkor nagyon sok kutatás történt annak érdekében, hogy értsük meg milyen lépések is szükségesek a digitális transzformáció sikeres elérésére egy vállalaton belül (Legner et al, 2017).

A digitalizálás egy jelentős kulcsszó a kutatásunkban, illetve annak különböző értelmezései jelentős szerepet játszanak. Ross a következőt gondolta a digitalizálásról: az üzleti folyamatok szabványosítását foglalja magába és az

költségcsökkentéssel jár (Ross, 2017). Brennen és Kreiss a következőképpen látta a dolgokat: az analóg információ folyamatok digitális bitekké való átalakításnak anyagi folyamata, valamint a digitális kommunikáció és a média infrastruktúrái köré szerveződő mód (Brennen és Kreiss, 2016). Coreynen és társai a digitalizálást az emberek, rendszerek, vállalatok, termékek és szolgáltatások összekapcsolását értik a fogalom alatt (Coreynen et al, 2017). Li és társai illetve Sebastian és társai egy egészen egyszerű meghatározást mutatnak be, és pedig egy feladat analog formából digitális formává való átalakulása (Li et al, 2016).

Láthatjuk, hogy a digitalizációnak nagyon sok meghatározása van és sokféleképpen tudja segíteni a vállalatot illetve akár azt hátrálni ha nem volt megfelelően implementálva. Viszont az egész folyamatból csak egy kis rész lesz kiragadva és pedig az online kommunikációs platformok. Ennek a fő oka, hogy ezek a kommunikációs csatornák az elsődleges központba vannak mivel ők létesítik a kapcsolatot a vállalatok és az ügyfelek között (Tolstoy et al, 2022). COVID-19 járvány hatására az emberek nagy mértékben áttértek online kommunikációra és némelyest egy elvárás lett részükről, hogy továbbra is tudják ezt folytatni mivel megkönnyítette mindennapjaikat, valamint sokkal könnyebben tudnak információhoz jutni (Jeoung et al, 2022).

## **2.2 Digitális Kommunikációs Platform**

A digitális kommunikációs platformok egyre nagyobb szerepet játszanak a vállalatok életében mivel meghatározzák, hogy hogyan is tudnak kapcsolatba lépni egy potenciálisan új ügyféllel (Fraccastoro, 2021). Nehéz időkben mint például a COVID-19 járvány hatására a vállalatok digitalizációja létfontosságú lett és ezzel együtt a kommunikáció képességük is (Khurana, 2022). Egy olyan piacon ahol az ügyfelekért kell versengeni az online kommunikáció létfontosságú lett (Yoon, 2021). Viszont ha a digitalizációra szánt keret kicsi csak úgy lehet azt megvalósítani ha meglévő technológiákat alkalmazunk innovatívan a vállalatban belül. Amelyek esetén az ügyfélszerzés hatékonyan történik és nem szükséges ügyfél tanítás a technológia megértése érdekében (Sedalo, 2022). Éppen ezért a már meglévő szociális platformok használata a vállalatban belül nagyon előnyös és költséghatékony (Qualati, 2021).

## **2.3 Innováció**

Annak ellenére, hogy az innováció egy jelenkori felkapott szó mégis eredete nagyon régi mivel először Joseph Alois Schumpeter fogalmazta meg, mint egy fejlődés a karrierjében (Schumpeter, 1934). Egy modernebb rálátással Wong úgy látja az innovációt mint egy sikeres implementálása új folyamatoknak és termékeknek a vállalatban belül amely későbbiekben előnyökhöz vezet (Wong et al, 2008). Plessis kicsit másképp látja az innovációt, és pedig úgy véli, hogy az

innováció egy új tudás bevitele a vállalatba amely folyamat optimalizációhoz vezet a cégen belül. Valamint ez elősegíti a vállalatot, hogy sikeres termékeket dobjon a piacra (Plessis, 2007).

Látható, hogy az innovációnak mint fogalomnak több meghatározása is van viszont mindenik megemlíti egy úgynevezett felszívódását az adott folyamatnak vagy akár technológia használatának a vállalaton belül. Egy nagyon jó példa az innováció befogadására az a gyógyszeriparban van jelen ahol a kutatók szinergiában működnek a vállalatokkal annak érdekében, hogy a terméket minél hamarabb a piacra dobják (Fabrizio, 2009). A vállalaton belül inkább a K+F csapat foglalkozik az innovációval (Cohen és Levinthal, 1990).

A kutatások szerint két fő lehetőség van az innováció befogadására, éspedig az első a követelés-huzás módszer amely esetén külső tényezők diktálják az innováció tempóját. Míg a második eset az a belső nyomás amelyet főként K+F csapat gyakorol a vállalatra, hogy az új dolgokat implementálja. Annak ellenére, hogy két részre tudjuk osztani az innováció befogadását mégis a közös komponensük a folyamat és a termék innováció valamint optimalizáció annak érdekében, hogy a vállalat a piaci részesedését megőrizze vagy akár növelje azt (Murovec és Prodan, 2009).

Jelen esetben a szállodaiparra főként a követelés-huzás módszer jellemző. Mivel a külső tényezők vették rá a vállalatokat, hogy innováljanak annak érdekében, hogy piaci részesedésüket megőrizzék (Nestor, 2019).

### **3 Módszertan Bemutatása**

#### **3.1 Adatgyűjtése**

Az adatok összegyűjtése főként egy úgynevezett webkparás algoritmus segítségével történt amely kimondottan a kutatás céljából lett kifejlesztve a Ruby programozási nyelv használata segítségével. Az algoritmus a következő két fő funkcionalitásra lett lebontva, éspedig az első része összegyűjtötte az összes vállalatot amelynek tevékenységi köre a szálláshely szolgáltatás körébe tartozik és jelenleg is a cég állapota működő, így 4632 vállalat lett. Az adatok a céginfo.hu weboldaltól lettek összegyűjtve. A második részben pedig ki lettek emelve a következő online kommunikációs platformok: Facebook, Instagram, Whatsapp, TikTok, email cím és saját weboldal. A webkparás algoritmus segítségével meg lett vizsgálva, hogy van-e az adott online platformon fiókja a vállalatnak és ha igen akkor aktív-e az adott fiók vagy sem. Ezt követően 4342 vállalatról lett információ található és a maradék vállalatokra vonatkozóan pedig manuálisan lett megkeresve a szükséges adat.

A vállalatokról a következő adatokat kerültek elenzésre, illetve feldolgozásra: név, székhely, alakulási év, létszám, előző évi árbevétel, használt online platform valamint az online platformon való utolsó aktív posztjának dátuma. A megkapott adatok összesítés után egy állományba lettek lementve, amely a későbbiekben feldolgozás alá került. Az adatgyűjtés során ügyelve volt arra, hogy a duplikátumok legyenek kiszűrve. Valamint minden olyan cég esetén ahol nem lehetett egyértelműen meghatározni a hozzá tartozó online kommunikációs platformot a meghatározás manuálisan történjen.

### 3.2 Folyamat Diagram

A következőkben az a folyamat lesz bemutatva amely által az adatok összegyűjtése történt, illetve az összegyűjtött adatok integritásának ellenőrzése valósult meg. Elsőként annak a forrásnak a kiválasztása történt meg ahol a releváns cégeket lehet összegyűjteni. Ennek a kiválasztásnak a főbb kritériumai a következők voltak: olyan forrás amely megbízható adatokat tartalmaz, az adatokat könnyen lehessen szűkíteni egy adott tevékenységi körre, a kiválasztott forrásból könnyen lehessen a szükséges adatokat kiolvasni illetve tárolni, valamint tartalmazza az összes szükséges adatot egy helyen.

Miután a megfelelő forrás kiválasztása megtörtént a következő lépés az adatok összegyűjtése volt az adott forrásból. Ennek érdekében íródott meg egy webkaparó algoritmus amely fő célja a következő volt:

1. Kiolvasni a szükséges információt az oldalból a HTML címkék megfelelő használatával segítségével.
2. A kiolvasott információk egy CSV típusú állományba való mentése, amelyet majd a későbbiekben fel fogunk majd dolgozni.
3. Mivel az információ terjedelme nagyon nagy így több oldalon keresztül történik annak tárolása. Ennek következtében szükséges végig lépkedni az összes oldalon azért, hogy az összes adatot tudjuk beszerezni.

A webkaparó algoritmus segítségével ilyen módon 4632 vállalatot sikerül összegyűjteni amely jelenleg is aktív Magyarország területén és a szálláshely szolgáltatás aktivitási körbe tartozik. Így a legújabb vállalat 2022-ben jött létre míg a legrégebb az 1989-ben.

A következőkben ugyancsak egy webkaparó algoritmus segítségével megtörtént az online platform felkeresése minden vállalat esetén amely a listánkon szerepel. Az algoritmus természetesen megtartotta az előbb említett fő célokat amelyeket a következőképpen hasznosított:

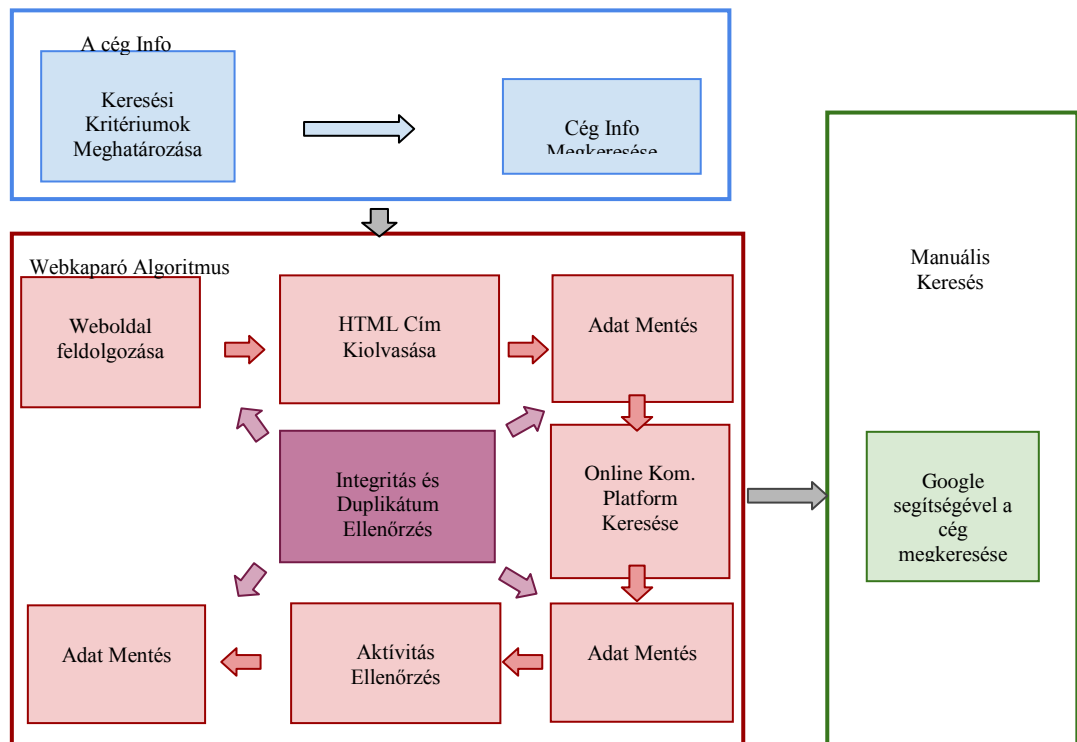
1. A következő online kommunikációs platformokat sorra felkereste és rákeresett az adott vállalatra: Facebook, Instagram, Whatsapp, TikTok. Amennyiben sikerrel járt lementette a talált információt.

2. A Google Companies funkcionalitás segítségével rákeresett az adott vállalat elérhetőségeire mint például: email cím és saját weboldal. Többek között amennyiben létezett egy online kommunikációs platform is hozzárendelve az adott Google Companies fiókhoz az ellenőrzésre került, hogy talál-e az előző pontnál megtalált fiókkal.

3. Az összes cég esetén ahol lett legalább egy online kommunikációs platform találva meg lett nézve, hogy van-e neki aktivitása az adott felületen és ha igen akkor az mikori.

4. Amennyiben bármelyik adat nem volt megfelelő, valamint nem lett adat a vállalathoz találva az manuálisan lett megoldva.

Az algoritmusnak köszönhetően összesen 4442 vállalatnak lett az összes szükséges információja megtalálva és így csak a maradékot kellett manuálisan felkeresni, amely 190 cég volt. Az alábbi ábrán látható az előbb leírt folyamat diagramja:



1.ábra - Adat Beszerzés Folyamat Diagram,  
Forrás: Saját Szerkesztés

### 3.3 Algoritmus Pszeudo Kódja

Az algoritmust a Ruby programozási nyelv segítségével lett megírva, valamint több külső könyvtár is lett használva amely elősegíti a szükséges információk gördülékenyebb feldolgozását. A következőkben az algoritmus pszeudo kódja van megjelenítve amely nagy vonalakban leírja az algoritmus működését:

```
amíg <nincs oldal vége>
olvasd_ki_cég_adatott;
    adat_integritás_ellenőrzés;
    adat_mentése;
    amíg <kommunikációs platform létezik>
        keres_céget;
        Ha <fiók ellenőrzése> akkor
            adat_mentése;
            legfrisseb_poszt_ellenőrzése;
        vége ha
    vége amíg
    keres_google_company_fiók
Ha <fiók ellenőrzése> akkor
    adat_mentése
    vége ha
vége amíg
```

### 3.4 Adatfeldolgozásának Előfeltételei

Az összegyűjtött adat egy CSV állományba lett lementve amely még annak feldolgozása előtt ki lett tisztítva. Tisztítás alatt a következő tevékenységek lettek végrehajtva:

1. Azok a vállalatok amelyek esetén egyik online kommunikációs platform sem működött, a fiókok el lettek távolítva.
2. Amennyiben a vállalat saját weboldala nem működött, azaz nem volt elérhető a weboldal linkje el lett távolítva.

3. Amennyiben volt bármilyen duplikált adat az manuálisan lett megoldva vagyis ha fel lehet ismerni, hogy kihez tartozik valójában akkor annál maradt. Különben az információ törölve lett.
4. Az összes többi adat az úgy maradt ahogy van.

Ennek következtében 290 vállalat volt összesen a 4632-ből amely esetén nem sikerült semmilyen információt sem beszerezni, illetve a már megszerzett információ az téves volt és ennek következtében törlésre került.

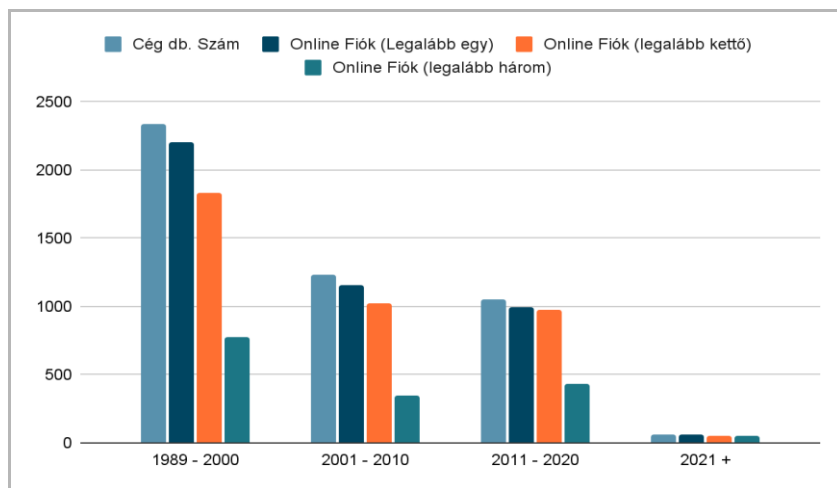
## 4 Eredmények

A megszerzett eredmények a következő három szemszögből lettek értelmezve: általánosan mely esetén főként eltérésekre összpontosít a kimutató különböző csoportosítások között. A második megközelítés a megyékre való lebontás és azoknak összehasonlítása. Míg az utolsó megközelítés az maga az online eszközök szemszögből történik amely esetén az eltérések különböző platformok között lettek kiemelve illetve azoknak használati rátája.

### 4.1 Általános Adatok

Az összvállalati darabszám az 4632 amelyből 290 vállalat esetén nem sikerült semmilyen online fiókot sem találni ami arra következtet hogy ezeknek a vállalatoknak nincsen semmilyen online kommunikációs platformja sem. A továbbiakban a vállalatok 10 éves csoportokban lettek lebontva és ennek következtében a következő intervallumok születtek: 1989 - 2000; 2001 - 2010; 2011 - 2020; 2021 felett. Tisztán látható, hogy a rendszer utáni váltási időszakban nagyon sok vállalat jött létre, míg az azt követő tíz éves periodusokat tekintve elkezdtek csökkenni. Az online fiókokat összehasonlítva a vállalat darabszámmal az adott idő periódusba észrevehető, hogy a legtöbb cég esetén egy illetve két fiókot is fenntartanak míg három fiók vagy annál több esetén jelentős a csökkenés. Viszont azok a vállalatok esetén amelyek 2021 után indultak nem észlelhető nagy különbség egy, kettő, három vagy több online platform esetén. Vagyis ezek a vállalatok nagyobb mértékben hoznak létre több kommunikációs csatornát is amely segítségével ügyfeleiket megpróbálják elérni. Az előbb említett adatok összegzése az alábbi táblázatban látható:



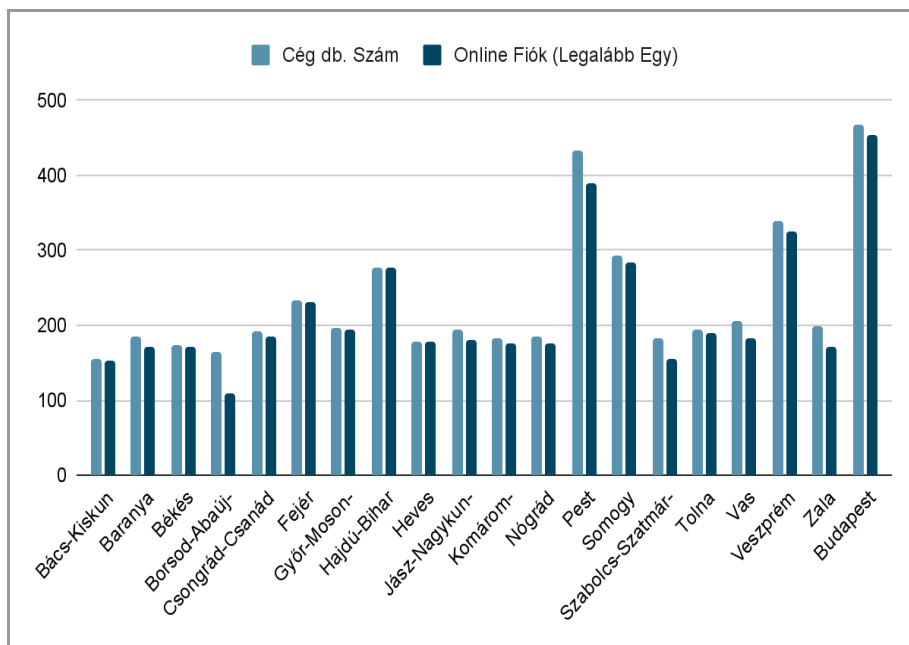


2.Ábra - Cég és Online Fiók Eloszlása Idő Szerint – Diagram

Forrás: Saját Szerkesztés

## 4.2 Megyékre Tekintő Adatok

A továbbiakban meglelt vizsgálva a cégek és online fiókok eloszlása megye szerint. Ennek következtében ki tudunk emelni olyan megyéket ahol kimagaslóan sok vállalat helyezkedik el mint például: Budapest, Pest, Veszprém, Somogy és akár Hajdú-Bihar. Ami ugyanakkor észrevehető, hogy a cég darabszám és az online fiókok között nincsen nagy eltérés az egyedüli kivételt képezi Pest megye ahol 433 vállalat található viszont csak 390 esetén lett legalább egy online fiók találva. Az összegzett adatok az alábbi táblázatban található meg:



3.ábra - Cég és Online Fiók Eloszlása Megye Szerint – Diagram

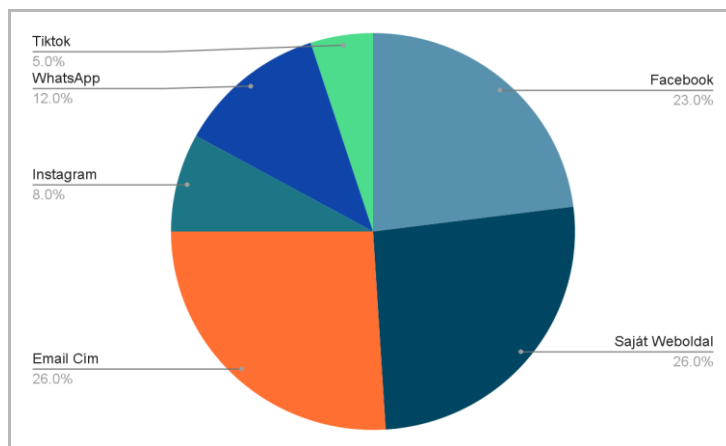
Forrás: Saját Szerkesztés

A megyék nagy része esetén a vállalatok arányosan eloszlának, viszont itt is ki lehet emelni olyan megyéket ahol kimagaslóan kicsi az online fiókok száma a vállalatokhoz képest, mint például: Borsod-Abaúj-Zemplén ahol 164 vállalat található viszont csak 110 esetén található legalább egy online fiók. Ugyanakkor Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét is ki lehet emelni, ahol 183 vállalat található viszont csak 156 esetén van legalább egy online kommunikációs csatorna.

### 4.3 Online Eszközökre Tekintő Adatok

Az online kommunikációs eszközök szemszögéből a következők lettek kiemelve: Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok, email cím és saját weboldal. Mondhatni hogy a vállalatok döntő többsége rendelkezik saját weboldallal és saját email címmel, ez körülbelül a cégek 94%-ra vonatkozik. Amennyiben a vállalatnak van saját weboldala 99%-ban lesz saját email címe is, viszont csak 57%-ban van legalább egy másik kommunikációs csatornája is mint például Facebook, Instagram, WhatsApp vagy TikTok. A legkevésbé használt kommunikációs csatorna az a TikTok, érdekességként inkább olyan vállalatokra jellemző amelyek 2021 után lettek létrehozva és Pest megyében vagy Budapesten találhatóak. A WhatsApp annak ellenére, hogy külföldön nagyon használt hazánkban csak kis mértékben alkalmazott mint online kommunikációs csatorna és főként azokra a vállalatokra jellemző amelyek külföldi székhellyel is rendelkeznek és ott már

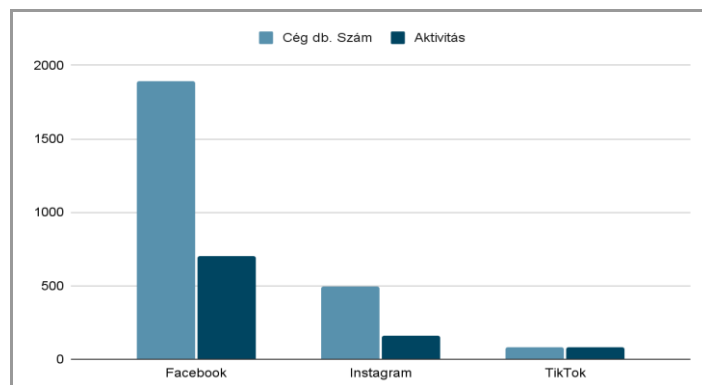
előszeretettel alkalmazzák. A továbbiakban megtekinthető a különböző online kommunikációs platformok arányos eloszlása egymáshoz képest:



4.Ábra - Online Fiók Eloszlása - Diagram

Forrás: Saját Szerkesztés

Az online platformok aktivitása szempontjából sem sokkal jobb a helyzet, mivel a vállalatok nagy része nem posztol. Ennek következtében egyáltalán nem is használják azokat maximálisan ki. Csak a következő platformok esetén lehetett megvizsgálni az aktivitás szintet: Facebook, Instagram és TikTok. Ennek az az oka, hogy csak ezeken a platformokon nyilvános az utolsó poszt dátuma. Legalább egy kommunikációs csatornája az előbb felsoroltak közül 2475 vállalatnak van és ebből csak 37%-a aktív is az online téren. A Facebook is Instagram esetén is jelentős visszaesés vannak aktivitás téren. Viszont a TikTok mint kommunikációs platform igaz, hogy a legkevesebb vállalat által van használva de aktivitási téren a legjobban álló platform. Ami egyszerűen azt jelenti, hogy amennyiben a vállalat rászánta az időt arra, hogy hozza létre a platformot próbálja azt nagymértékben ki is használni. Az alábbi ábrán látható az eloszlás a platform létezése és aktivitása között:



5.Ábra - Online Platformok Aktivitás – Diagram

Forrás: Saját Szerkesztés

### Összefoglalás és Következtetés

Következtetésként kimondható, hogy a vállalatok nagy része jelen van az online kommunikációs platformok világában, így követve az innovációs trendeket. A cégek száma automatikusan vonza magával ezeknek a fiókoknak a létrehozását is. Viszont azt, hogy egy adott platformot illetve fiókot mennyire használnak már nem lehet egyenesen arányosan tekinteni a létező platformok számával. Mivel az aktivitási ráta sokkal kisebb mint a platformok létezésének száma. Ez a tény csak azt eredményezi, hogy annak ellenére hogy a vállalatok tudják ezeknek a platformoknak az erejét illetve a pozitív hatását a vállalatokra tekintve mégis nem aknázzák ki azokat. Így hiába vannak jelen az online világban ha nem tartják fenn az ügyfelekkel való online kommunikációs csatornákat.

Minél újabb egy vállalat annál inkább használ több fajta digitális eszközt annak érdekében, hogy ügyfeleivel létesítsen, fenntartson illetve megőrizze a kapcsolatot. És nemcsak minél több online platform létrehozása jellemzi ezeket a vállalatokat hanem azoknak aktív használata is. Minél újabb az online platform annál kisebb arányban használják a vállalatok viszont azok a vállalatok amelyek használják azok ténylegesen aktívak is az adott felületen.

A kutatás elérte célját mivel sikeresen felmérte a szállodaipar online kommunikációs eszközeinek létezését, illetve annak használatát is ahol lehetséges. Ki lehet jelteni, hogy a magyar vállalatok próbálnak digitálisak lenni és alkalmazkodni a mai trendekhez. Viszont még nincsenek teljesen tisztában az online kommunikációs platformok erejével és ezt kevés vállalat használja fel tudatosan. A kutatás másodlagos célja az volt, hogy egy olyan folyamatot mutasson be amely segítségével sikeresen és gyorsan fel lehet mérni egy adott országban lévő vállalatok online elérhetőségeinek felkészültségét.

### Felhasznált Irodalom

- [1] Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N., 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Q.* 37 (2), 471–482.
- [2] Breeding K., *Digital Design Fundamentals*, 2nd Edition, 1992, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [3] Brennen S. J. and Kreiss D. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, John Wiley & Sons (2016), pp. 1-11.
- [4] Carr, N. (2003). IT doesn't matter. *harvard business review*, <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter> (Accessed 18 July 2022).
- [5] Coreynen W., Matthyssens P., Van Bockhaven W., Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers, *Industrial Marketing Management*, 2017, pp. 42-53.
- [6] D. Broughman and J. Haar, Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and algorithms (STARA): Employes' perception of our future workplace, 2017, <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>.
- [7] Daniel Tolstoy, emilia Rovira Nordman, Uye Vu, The indirect effect of online marketing capabilities on the international performance of e-commerce SMEs, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101946>
- [8] EC, 2019b. What is an SME? [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/sme-definition_en) (Accessed 18 July 2022).
- [9] Fabrizio K., Absorptive capacity and the search for innovation, 2009, pp. 255-267, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.023>
- [10] Forman Norbert, Kása Richárd és Tóth Róbert, Resignation. Digitalization, and the Hospitality Industry within Hungary (Part 1), 2021, <https://doi.org/10.24307/psz.2021.0015>
- [11] Genevieve Sedalo, Henry Boateng, John Paul Kosiba, Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs , 2022, <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100017>
- [12] Indu Khurana, Dev K. Dutta, Amarpreet Singh Ghura, SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>
- [13] Jeoung Yul Lee, Young soo yang, Pervez N. Ghauri, Byung Il Park, The impar of social media and digital platforms experience on SME international orientation: The moderating role of COVID-19 pandemic, 2022, <https://doi.org.10.1016/j.intman.2022.100950>

- [14] Kagermann, H., W. Wahlster, és J. Helbig, Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group, Frankfurt, 2013.
- [15] Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhm T., Drews P., Maedche A., Urbach N., Ahlemann F., Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems, 2017, Engineering Community, Business & Information Systems Engineering 59 (4), pp. 301-308.
- [16] Li F., Nucciarelli A., Roden S., Graham G., How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy, Production Planning & Control, 2016, pp. 514-528.
- [17] M. Hermann, T. Pentek and B. Otto, Design Principles for Industry 4.0 Scenarios, 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>.
- [18] M. Schaper, The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SMEs and entrepreneurship academics, 2002, In: Füglistaller, U., Pleitner H., Volery T., Weber W. (Eds), Radical changes in the world: Will SMEs Soar or Crash? Rencontres de St. Gallen, St. Gallen, pp. 525-534.
- [19] Murovec N., Prodan I., Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model, 2009, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.010>
- [20] Nestor Montalvan-Burbano, Jose Antonio Plaza-Ubeda, Miguel Perez-Valls, David Sabando-Vera, Dataset on organizational innovation and its determinants in the SMEs hotels, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.dib/2019.104352>
- [21] Plessis, M.D., The role of knowledge management in innovation, 2007, Journal of Knowledge Management, Vol. 11 No. 4, pp. 21.
- [22] Prasad Siba Borah, Shuja Iqbal és Shamin Akhtar, Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- [23] Ross J., Don't confuse digital with digitization, MIT Sloan Management Review, 2017.
- [24] Ruy de Castro Sobrosa Neto, Janayna Sobrossa Maia, Samara de Silvia Neiva, Michael Dillon Scalia és José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, The fourth industrial revolution and the coronavirus: a new era catalyzed by a virus, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100024>.
- [25] Sara Fraccastoro, Mika Gabrielsson, Ellen Bolman Pullins 2021, The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools

- in the B2B sales process of international SMEs,  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>
- [26] Schumpeter J. A., *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle*, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), 1934.
- [27] Sikander Ali Qalati, Li Wen Yuan, Muhammad Aimir Shafique Khan PhD, Farooq Anwar, *A mediated model on the adoption of social media and SME's performance in developing countries* 2021,  
<https://doi.org/10.1016/l.techsoc.2020.101513>
- [28] Smith, Aaron, *Public prediction for future of workforce automation*, 2016,  
<http://hdl.voced.edu.au/10707/404225>.
- [29] Wesley M. Cohen és Daniel A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A new Perspective on learning and innovation*, 1990,  
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- [30] Wong, A., Tjosvold, D. and Liu, C., *Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence*, 2008, *British Journal of Management*.
- [31] Yeo Lim Yoon, Yeohong Yoon, Hyoryung Nam, Jeonghye Choi, *Buyer-supplier matching in online B2B marketplace: An empirical study of small- and medium-sized enterprises (SMEs)*, 2021,  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.010>