



Magyar Minőség

folyóirat

XXXIV. évfolyam 2025. évi 10. szám

Impresszum

Magyar Minőség folyóirat

elektronikus kiadvány

Főszerkesztő

Dr. Kálmán Botond Géza
Dr. Malatyinszki Szilárd

Kiadó

Név: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány
Székhely: 1122, Budapest, Hajnóczy József u. 3. 1. em. 6.
Elektronikus levelezési cím:
farkasimredr@gmail.com

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán
Szerkesztőbizottsági titkár: Kovács Dóra

Kapcsolat

E-mail: info@magyarminoseg.hu
Weboldal: www.magyarminoseg.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők a saját szakmai álláspontjukat képviselik.
A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal!

ISSN 1789-5510 (online)
ISSN 1416-9576 (nyomtatott)

Köszöntő

A Magyar Minőség folyóirat 2025. évi 10. száma olyan aktuális szervezeti és vezetési kérdéseket állít a középpontba, amelyek a minőség fogalmát túlmutatják a hagyományos módszertani értelmezésen, és azt a szervezeti működés, az alkalmazkodóképesség és az értékteremtés összefüggésrendszerében vizsgálják. A lapszámban megjelenő tanulmányok közös jellemzője, hogy a minőséget komplex szemléletként, a vezetés, a kultúra és a működési folyamatok metszéspontjában értelmezik.

A szám nyitó tanulmánya Nemes Zsuzsanna munkája, amely a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások kérdését vizsgálja a generációs együttműködés perspektívájából. A tanulmány minőségmenedzsment-szemponturn megközelítése rámutat arra, hogy a generációk közötti együttműködés minősége nem csupán humánpolitikai kérdés, hanem a szervezeti tanulás és az alkalmazkodóképesség egyik meghatározó tényezője.

A működési kiválóság és a fenntarthatóság kapcsolatát elemzi Károlyi Henriett és Dunay Anna tanulmánya, amely a lean menedzsment iparágak közötti adaptációját hasonlítja össze a gyártó- és a szolgáltató szektorban. A szerzők bemutatják, hogy bár a lean alapelvei univerzálisak, gyakorlati alkalmazásuk erősen kontextusfüggő, és egyre szorosabban kapcsolódik a fenntarthatósági és ESG-elvárásokhoz.

A térségi értékteremtés és az ügyfélérték kérdését állítja fókuszba Malatyinszki Szilárd és Tóth Tímea tanulmánya, amely a vidéki turizmus fejlesztési lehetőségeit vizsgálja egy konkrét esettanulmányon keresztül. Az elemzés rávilágít arra, hogy az ügyfélérték-alapú megközelítés miként járulhat hozzá a térségi versenyképesség és a fenntartható fejlődés erősítéséhez.

A lapszámot Lovász Zoltán írása zárja, amely a prudenciális adatminőség kérdését elemzi a magyar bankrendszerben ontológiai és diagnosztikai megközelítésben. A tanulmány hangsúlyozza, hogy az adatminőség nem pusztán technikai probléma, hanem a szabályozói megfelelés, a kockázatkezelés és a minőségkultúra szerves része.

A Magyar Minőség e száma sokszínű témaválasztásával és egységes szemléletével azt üzeni, hogy a minőség napjainkban nem elszigetelt módszertani kérdés, hanem a szervezeti működés egészét átható gondolkodásmód. Bízunk abban, hogy a bemutatott tanulmányok nemcsak elméleti hozzájárulást jelentenek, hanem gyakorlati reflexióra és szakmai párbeszédre is ösztönzik olvasóinkat.

Kellemes és gondolatébresztő olvasást kívánunk!

2025. november 15.

A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége

Tartalomjegyzék

Nemes Zsuzanna: Generációs együttműködés és növekedési elakadások a kis- és középvállalkozásokban	5. oldal
Károlyi Henriett – Dunay Anna: A lean menedzsment iparágak közötti adaptációja - Gyártó- és szolgáltató szektorok összehasonlító elemzése	18. oldal
Malatyinszki Szilárd – Tóth Tímea: Ügyfélérték-alapú térségfejlesztés a vidéki turizmusban - A Pusztatölkei Safari Park hatásmechanizmusainak elemzése	33. oldal
Lovász Zoltán: A prudenciális adatminőség ontológiája és diagnosztikája a magyar bankrendszerben	56. oldal

Generációs együttműködés és növekedési elakadások a kis- és középvállalkozásokban

Intergenerational cooperation and growth bottlenecks in small and medium-sized enterprises

NEMES ZSUZSANNA Ph.D. hallgató, Neumann János Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI),
nemescoaching@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.5>

Abstract

The growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) is a key driver of economic development; however, the growth stage is often accompanied by persistent or recurring organisational and managerial stagnation. The existing literature primarily explains these growth-related difficulties through structural and leadership challenges, while the role of generational collaboration within organisations has received less explicit attention. The aim of this paper is to explore, based on the literature, how generational collaboration can be interpreted in relation to managerial stagnation occurring during the growth stage of SMEs, from a quality management perspective.

The study is based on a secondary, integrative literature review that connects theoretical frameworks of organisational life cycle models, organisational learning, and quality management. The analysis identifies different approaches to generational collaboration and highlights that the quality of collaboration between generations may constitute a critical factor for organisational adaptability and quality culture during the growth stage. The findings contribute to a quality management-oriented interpretation of growth stagnation and provide a conceptual foundation for future empirical research on the relationship between generational collaboration and growth-related challenges in Hungarian SMEs.

Keywords: generational collaboration, growth stagnation, small and medium-sized enterprises, quality management, organisational learning, managerial challenges

JEL codes: M10, M12, L26, D23

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások növekedése a gazdasági fejlődés egyik meghatározó tényezője, ugyanakkor a növekedési szakasz gyakran tartós vagy visszatérő szervezeti és vezetői elakadásokkal jár együtt. A szakirodalom e jelenséget elsősorban strukturális és vezetési kihívásokkal magyarázza, miközben a szervezeten belüli generációs együttműködés szerepe kevésbé hangsúlyosan jelenik meg. Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a szakirodalom alapján miként értelmezhető a generációs együttműködés szerepe a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások összefüggésében, minőségmenedzsment-szemponturn megközelítésben.

A kutatás szekunder, integratív irodalomelemzésre épül, amely a szervezeti életciklus-modellek, a szervezeti tanulás és a minőségmenedzsment elméleti kereteit kapcsolja össze. Az elemzés eredményeként a tanulmány a generációs együttműködés eltérő megközelítéseit azonosítja, és rámutat arra, hogy a generációk közötti együttműködés minősége a szervezeti alkalmazkodóképesség és a minőségkultúra szempontjából meghatározó tényező lehet a növekedési szakaszban. A tanulmány megállapításai hozzájárulnak a növekedési elakadások minőségmenedzsment-szemponturn értelmezéséhez, és megalapozzák a generációs együttműködés és a növekedési elakadások kapcsolatának későbbi empirikus vizsgálatát a magyar kis- és középvállalkozások körében.

Keywords: generációs együttműködés, növekedési elakadások, kis- és középvállalkozások, minőségmenedzsment, szervezeti tanulás, vezetői kihívások

JEL-kódok: M10, M12, L26, D23

1. Bevezetés

A kis- és középvállalkozások a gazdasági növekedés és a foglalkoztatás meghatározó szereplői, ugyanakkor működésük során számos olyan kihívással szembesülnek, amelyek különösen a növekedési szakaszban válnak hangsúlyossá. A szakirodalom régóta rámutat arra, hogy a KKV-k jelentős része a növekedés egy bizonyos pontján tartós vagy visszatérő elakadásokkal szembesül, amelyek lassítják, illetve megakasztják a további fejlődést (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983). Ezek a növekedési elakadások gyakran nem kizárólag piaci vagy pénzügyi tényezőkkel magyarázhatók, hanem a szervezeti működés, a vezetési gyakorlat és az alkalmazkodóképesség korlátaival is összefüggésben állnak (Vecsenyi, 2009).

A szervezeti életciklus-modellek a növekedési szakaszt olyan átmeneti időszakként írják le, amelyben a korábban sikeres, személyes és informális működési megoldások egyre kevésbé bizonyulnak hatékonynak. A növekedéssel párhuzamosan nő a szervezeti komplexitás, erősödik a koordinációs igény, miközben a vezetők szerepe is átalakul: a közvetlen irányítás helyét fokozatosan a delegálásnak, a rendszerszintű gondolkodásnak és a szervezeti tanulás támogatásának kellene átvennie (Greiner, 1972; Bakacsi, 2018). Amennyiben ez az átmenet nem történik meg, a növekedési szakasz vezetői krízisekkel és működési elakadásokkal járhat együtt.

A növekedési elakadások értelmezése ugyanakkor nem merül ki a strukturális és vezetési tényezők vizsgálatában. A KKV-k sajátos szervezeti jellemzője, hogy működésükben gyakran egyszerre van jelen több generáció: a tulajdonos-alapító generáció, az utódlásra készülő vezetők, valamint különböző munkavállalói korosztályok. Ebben a környezetben a generációk közötti együttműködés és tudásátadás

minősége meghatározó szerepet játszhat a szervezet alkalmazkodóképességében (Rutherford et al., 2004). A generációs együttműködés kérdése ezért nem csupán humánerőforrás- vagy utódlási problémaként, hanem a szervezeti működés egészét érintő tényezőként értelmezhető.

A generációk közötti együttműködés a gyakorlatban sok esetben informális, személyfüggő keretek között zajlik, és ritkán válik tudatosan kezelt szervezeti folyamattá. A tudásmegosztás hiánya, a tapasztalatok „fejekben maradása”, valamint a vezetői szerepekhez és hatalomhoz kapcsolódó generációs feszültségek mind hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a növekedési szakaszban jelentkező kihívások tartós elakadássá alakuljanak (Schein, 2010; Klein, 2005). A generációs együttműködés hiánya ebben az összefüggésben nem pusztán kihasználatlan erőforrásként, hanem potenciális szervezeti kockázatként is értelmezhető.

A minőségmenedzsment és a szervezeti tanulás irodalma hangsúlyozza, hogy a növekedési szakaszban a vezetés és a szervezeti kultúra minősége kulcsszerepet játszik az alkalmazkodóképesség fenntartásában. A minőség nem kizárólag módszerek és eszközök összessége, hanem olyan vezetői szemlélet és szervezeti kultúra, amely támogatja a tanulást, a tudásmegosztást és az együttműködést (Nonaka & Takeuchi, 1995; Malatyinszki, 2014). Ebben a megközelítésben a generációs együttműködés minősége közvetlen kapcsolatba hozható a minőségkultúra fejlettségével és a szervezet megújulási képességével.

A hazai szakirodalom is rámutat arra, hogy a KKV-k növekedési kihívásai gyakran összekapcsolódnak a vezetői szemléletváltás elmaradásával és a szervezeti tanulás korlátaival (Vecsenyi, 2009; Bakacsi, 2018). A generációs együttműködés tudatos alakítása ebben az összefüggésben a minőségmenedzsment egyik horizontális dimenziójaként értelmezhető, amely áthatja a vezetést, a tudásmegosztást és az utánpótlás-fejlesztést.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a szakirodalom alapján miként értelmezhető a generációs együttműködés szerepe a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások összefüggésében. A cikk szekunder, integratív irodalomelemzésre épül, és arra törekszik, hogy a generációs együttműködést minőségmenedzsment-szemponthú elemzési keretben helyezze el. A bemutatott értelmezési keret egyúttal megalapozza a későbbi empirikus vizsgálatok lehetőségét, különös tekintettel a magyar gyártó kis- és középvállalkozások sajátos szervezeti és vezetési kontextusára.

2. Elméleti háttér és szekunder kutatás

A kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői és szervezeti kihívások értelmezésére a szakirodalom több, egymást kiegészítő elméleti megközelítést kínál. A növekedési elakadások vizsgálata jellemzően a szervezeti életciklus-elméletekhez, a vezetési és szervezeti tanulási megközelítésekhez, valamint – egyre hangsúlyosabban – a humán és kulturális tényezőket középpontba állító elemzésekhez kapcsolódik. Jelen fejezet célja ezen elméleti keretek áttekintése és összekapcsolása, különös tekintettel a generációs együttműködés szerepére.

2.1. A szervezeti növekedés és az életciklus-modellek megközelítései

A szervezeti életciklus-modellek a vállalkozások fejlődését egymást követő szakaszokként írják le, amelyek mindegyike sajátos strukturális, vezetési és működési kihívásokat hordoz. A klasszikus modellek szerint a növekedési szakaszban a szervezetek gyakran szembesülnek olyan krízisekkel, amelyek abból fakadnak, hogy a korábbi, személyes és informális működési logikák már nem képesek kezelni a megnövekedett komplexitást (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983).

E megközelítések közös eleme, hogy a növekedési elakadások nem rendellenességgént, hanem a fejlődés természetes velejáróiként jelennek meg. Ugyanakkor a szakirodalom arra is rámutat, hogy ezek az elakadások tartóssá válhatnak, amennyiben a szervezet nem képes alkalmazkodni az új működési feltételekhez. A növekedési szakasz tipikus kihívásai közé tartozik a vezetői túlterheltség, a delegálás nehézsége, valamint a szervezeti tanulás intézményesülésének hiánya (Vecsenyi, 2009; Bakacsi, 2018).

2.2. Vezetés, szervezeti tanulás és alkalmazkodóképesség

A növekedési elakadások értelmezése a vezetés és a szervezeti tanulás elméleteivel tovább árnyalható. A szervezeti tanulás irodalma hangsúlyozza, hogy a változó környezethez való alkalmazkodás nem pusztán strukturális átalakításokat, hanem a tudás létrehozásának, megosztásának és hasznosításának tudatos szervezeti folyamatait igényli (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A vezetői szerep ebben az összefüggésben kulcsfontosságú: a növekedési szakaszban a vezetőknek át kell lépniük az operatív irányításról a rendszerszintű gondolkodás és a szervezeti tanulás támogatása felé. Ennek elmaradása hozzájárulhat ahhoz, hogy a növekedési kihívások tartós elakadássá alakuljanak (Schein, 2010). A hazai szakirodalom is rámutat arra, hogy a vezetői szemléletváltás hiánya gyakran együtt jár a szervezeti megújulás elmaradásával (Bakacsi, 2018).

2.3. A generációs együttműködés mint szervezeti tényező

A kis- és középvállalkozások sajátos jellemzője, hogy működésükben gyakran egyszerre van jelen több generáció, mind vezetői, mind munkavállalói szinten. A generációk közötti együttműködés és tudásátadás minősége ezért meghatározó tényezővé válhat a szervezeti alkalmazkodóképesség szempontjából. A humán erőforrás-menedzsment és a szervezeti viselkedés irodalma szerint a generációs különbségek megfelelő kezelése hozzájárulhat a szervezeti tanuláshoz, míg ezek figyelmen kívül hagyása konfliktusokhoz és hatékonyságvesztéshez vezethet (Rutherford et al., 2004; Klein, 2005).

A generációs együttműködés kérdése különösen hangsúlyossá válik a növekedési szakaszban, amikor a szervezetnek egyszerre kell biztosítania a működés folytonosságát és a megújulás feltételeit. Ebben az összefüggésben a tudásátadás hiánya, az utódlás rendezetlensége vagy a generációk közötti bizalom alacsony szintje hozzájárulhat a növekedési elakadások kialakulásához és fennmaradásához.

2.4. Minőségmenedzsment és szervezeti kultúra összefüggései

A minőségmenedzsment megközelítése tovább erősíti a generációs együttműködés szervezeti jelentőségét. A minőség nem kizárólag technikai vagy módszertani kérdés, hanem olyan vezetői szemlélet és szervezeti kultúra, amely meghatározza a tanulás, az együttműködés és a tudásmegosztás módját (Malatyinszki, 2014). A minőségorientált szervezetekre jellemző a működés folyamatos reflexiója és a hibákból való tanulás, amely elősegíti az alkalmazkodóképesség fenntartását.

A generációs együttműködés hiánya vagy blokkoltága ebben az értelmezésben minőségkockázatként jelenhet meg, mivel gátolja a tudás áramlását és a szervezeti tanulást. Malatyinszki hangsúlyozza, hogy a minőségkultúra fejlettsége szorosan összefügg a vezetés hozzáállásával és a szervezeti kapcsolatok minőségével, ami közvetlen hatással van a szervezeti fejlődés sikerességére (Malatyinszki, 2018).

2.5. Az elméleti keret összegzése és a szekunder kutatás szerepe

Az elméleti megközelítések áttekintése alapján megállapítható, hogy a növekedési elakadások a KKV-k esetében nem kizárólag strukturális vagy piaci tényezőkkel magyarázhatók. A vezetés, a szervezeti tanulás, a minőségkultúra és a generációs együttműködés egymással összefonódó tényezők, amelyek együttesen határozzák meg a szervezet alkalmazkodóképességét a növekedési szakaszban.

A szekunder kutatás célja e komplex összefüggésrendszer feltárása és rendszerezése, amely megalapozza a generációs együttműködés eltérő megközelítéseinek későbbi tipologizálását. A fejezetben bemutatott elméleti háttér közvetlenül előkészíti a 3. fejezetben ismertetett integratív irodalomelemzés módszertanát, valamint a 4. fejezetben bemutatott irodalmi szintézist és hipotéziseket.

3. Kutatásmódszertan

3.1. Az irodalomelemzés típusa és indoklása

A kutatás szekunder szakasza integratív szisztematikus irodalomelemzésre (integrative literature review) épül. Ez a módszertan lehetővé teszi eltérő jellegű – elméleti, kvalitatív és kvantitatív empirikus – kutatások eredményeinek egységes fogalmi keretben történő feldolgozását és értelmezését (Torraco, 2005; Whittemore és Knafl, 2005).

Az integratív megközelítés alkalmazása különösen indokolt olyan összetett szervezeti jelenségek vizsgálatakor, mint a generációs együttműködés és az intergenerációs tudásátadás, amelyek szorosan kapcsolódnak a kis- és középvállalkozások növekedési életciklusában megjelenő vezetői kihívásokhoz. A módszer nem csupán az empirikus eredmények összegzésére törekszik, hanem az eltérő elméleti megközelítések összevetésére, a fogalmi különbségek feltárására és új értelmezési keretek kialakítására is alkalmas (Snyder, 2019).

A választott módszertan összhangban áll a kutatás céljával, amely nem egyetlen oksági összefüggés vizsgálata, hanem a generációs együttműködési mintázatok elméleti rendszerezése, valamint azok kapcsolatának feltárása a KKV-k növekedési szakaszában jelentkező vezetői elakadásokkal (Greiner, 1972; Churchill és Lewis, 1983).

3.2. Bevonási és kizárási kritériumok

Az irodalom kiválasztása előre rögzített bevonási és kizárási szempontok alapján történt. Bevonásra kerültek azok a publikációk, amelyek a kis- és középvállalkozások működéséhez kapcsolódnak, vagy eredményeik a KKV-k kontextusában is értelmezhetők; amelyek a generációk közötti együttműködés, a tudásátadás vagy a vezetői szerepek kérdéskörét vizsgálják; valamint amelyek a szervezeti életciklus, különösen a növekedési szakasz kihívásait tárgyalják.

Kizárássra kerültek azok a források, amelyek kizárólag nagyvállalati környezetre fókuszáltak, módszertani megalapozottságuk nem volt egyértelmű, vagy elsősorban normatív, nem tudományos jellegű megközelítést alkalmaztak (Bakacsi, 2018; Vecsenyi, 2009).

Az időbeli lefedettség elsősorban az 1990 utáni szakirodalomra koncentrált, ugyanakkor a szervezeti növekedés és életciklus klasszikus modelljei esetében korábbi, alapként tekinthető publikációk is bevonásra kerültek (Greiner, 1972).

3.2. Elemzési eljárás és szintézis

A kiválasztott publikációk feldolgozása tematikus kódolással történt (Braun és Clarke, 2006). Az elemzés során a tanulmányokat négy fő dimenzió mentén rendeztük:

- (1) generációs struktúra és együttműködési formák,
- (2) intergenerációs tudásátadási mechanizmusok,
- (3) a növekedési szakaszhoz kapcsolódó vezetői kihívások,
- (4) a növekedési elakadások megjelenése és értelmezése.

Az elemzés eredményeként fogalmi és tematikus mátrixok készültek, amelyek lehetővé tették az eltérő megközelítések összehasonlítását és a visszatérő mintázatok azonosítását (Torraco, 2005). A szintézis célja nem statisztikai összegzés, hanem elméleti integráció volt, amely megalapozza a generációs együttműködési mintázatok (integrált, ad hoc, blokkolt) későbbi tipologizálását.

Az irodalomelemzés eredményei közvetlenül hozzájárulnak a kutatás empirikus szakaszának előkészítéséhez, különösen a kérdőíves indikátorrendszer és a kvalitatív interjúk tematikus kereteinek kialakításához.

4. A generációs együttműködési megközelítések és a növekedési elakadások kapcsolata a szakirodalom alapján

A kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások értelmezése a szakirodalomban hagyományosan strukturális, piaci vagy vezetési tényezőkhez kapcsolódik. A szervezeti életciklus-modellek szerint a növekedés előrehaladtával a korábbi működési logikák egyre kevésbé bizonyulnak hatékonyak, ami vezetői krízisekhez és szervezeti feszültségekhez vezethet (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983).

Az utóbbi évek kutatásai ugyanakkor egyre hangsúlyosabban hívják fel a figyelmet arra, hogy a szervezeten belüli generációs együttműködés minősége és tudatossága érdemben befolyásolhatja a növekedési kihívások kezelését, különösen a KKV-k esetében, ahol a személyes kapcsolatok és az informális működés szerepe kiemelt (Bakacsi, 2018; Rutherford et al., 2004).

A növekedési szakaszban jelentkező vezetői elakadások nem kizárólag strukturális vagy piaci problémaként értelmezhetők, hanem szoros kapcsolatban állnak a szervezeti tanulás, a vezetői szemléletváltás és a minőségorientált gondolkodás hiányosságaival is. A minőségmenedzsment irodalma hangsúlyozza, hogy a szervezeti fejlődés kritikus pontjain a vezetés és a szervezeti kultúra minősége meghatározó szerepet játszik az alkalmazkodóképesség fenntartásában (Malatyinszki, 2014; Schein, 2010).

Az irodalom integratív elemzése alapján a generációs együttműködés nem egységes jelenségként jelenik meg, hanem eltérő együttműködési megközelítések formájában, amelyek különböző módon kapcsolódnak a növekedési elakadások megjelenéséhez és tartósságához. A 1. táblázat ezeknek a megközelítéseknek az összegzését mutatja be.

4.1. Integrált generációs együttműködés

Az integrált generációs együttműködés olyan szervezeti működésmódot ír le, amelyben a különböző generációk jelenléte tudatosan kezelt, és a generációk közötti együttműködés a szervezeti alkalmazkodóképesség fontos erőforrásává válik. A szakirodalom ezt a megközelítést magas szintű bizalommal, strukturált tudásátadási mechanizmusokkal és szervezeti tanulással hozza összefüggésbe (Nonaka & Takeuchi, 1995; Schein, 2010).

Az integrált generációs együttműködés értelmezhető a minőségorientált vezetés és a szervezeti tanulás összekapcsolódásaként is. Malatyinszki Szilárd munkái rámutatnak arra, hogy a minőség nem pusztán módszertani kérdés, hanem vezetői gondolkodásmód és szervezeti kultúra kérdése, amely közvetlenül hat a tudásmegosztásra és az együttműködés minőségére (Malatyinszki, 2014; Malatyinszki, 2018).

Ebben a megközelítésben a generációk közötti tudásátadás nem elszigetelt HR-eszköz, hanem a szervezet tanulási folyamataiba integrált gyakorlat, amely elősegíti a növekedési szakaszban szükséges vezetői szerepváltást és a delegálás elfogadását. A minőségelvű vezetés így hozzájárul ahhoz, hogy a növekedési elakadás ne váljon tartóssá, hanem a fejlődés természetes állomásaként kezelhető legyen.

Ebben az együttműködési formában a növekedési szakaszhoz kapcsolódó vezetői kihívások – például a delegálás, a vezetői szerepek átalakulása vagy a professzionalizáció szükségessége – nem feltétlenül vezetnek tartós elakadáshoz. A generációk közötti tudatos tudásmegosztás és a formális mentoring elősegíti a szervezet tanulási képességét, ami mérsékli a növekedési krízisek hatását (Rutherford et al., 2004; Kanter, 1994). A szakirodalom alapján az integrált együttműködés a növekedési szakaszban inkább stabilizáló tényezőként értelmezhető.

4.2. Ad hoc generációs együttműködés

Az ad hoc generációs együttműködés esetében a különböző generációk együttlélése jellemző, azonban az együttműködés nem tudatosan kialakított szervezeti gyakorlatok mentén működik. A tudásátadás elsősorban informális, személyes kapcsolatokon alapul, és nem épül be következetesen a szervezeti működésbe (Bakacsi, 2018; Klein, 2005).

Az ad hoc generációs együttműködés a minőségmenedzsment szempontjából olyan szervezeti állapotként értelmezhető, amelyben a működés részben stabil, ugyanakkor hiányzik a tudatos rendszer- és folyamatgondolkodás. Malatyinszki szerint a minőségfejlesztési kezdeményezések akkor maradnak hatástalanok, ha nem kapcsolódnak világos vezetői szándékhoz és szervezeti tanulási folyamathoz (Malatyinszki, 2018).

A szakirodalom szerint ebben a megközelítésben a növekedési szakasz vezetői kihívásai gyakran időszakos elakadásokhoz vezetnek. A döntési túlerheltség, a szerepkonfliktusok és a növekvő szervezeti komplexitás kezelésére adott válaszok esetlegesek maradnak, ami a generációs együttműködés potenciális erőforrás-jellegét gyengíti (Vecsenyi, 2009; Kiss, 2007). A generációs tényezők ilyenkor jellemzően nem jelennek meg expliciten a problémák értelmezésében, hanem háttértényezőként hatnak.

4.3. Blokkolt generációs együttműködés

A blokkolt generációs együttműködés olyan szervezeti helyzetként jelenik meg a szakirodalomban, amelyet egyetlen generáció dominanciája, alacsony szintű bizalom és a generációk közötti konfliktusok vagy elzárkózás jellemez. Ebben a működésmódban a tudásmegosztás korlátozott, a mentoring és az utódlás hiányzik, a kritikus szervezeti tudás gyakran egyéni szinten koncentrálódik (Schein, 2010; Rutherford et al., 2004).

A növekedési szakaszban ez a megközelítés szorosan kapcsolódik a tartós növekedési elakadásokhoz. A vezetői kontrollvesztéstől való félelem, a delegálás elmaradása és a szervezeti merevség csökkenti az alkalmazkodóképességet, ami gátolja a szervezet további fejlődését (Greiner, 1972; Vecsenyi, 2009). A szakirodalom alapján a blokkolt generációs együttműködés nem csupán kísérőjelensége, hanem aktív fenntartója is lehet a növekedési elakadásoknak.

4.4. Implicit, nem tematizált generációs együttműködés

Az implicit generációs együttműködés olyan szervezeti működést ír le, amelyben a generációs dimenzió nem jelenik meg tudatos szervezeti témaként. Bár több generáció együtt dolgozik, a generációk közötti különbségek és együttműködési kérdések nem kerülnek reflektálásra, és a tudásátadás eseti, nem strukturált módon zajlik (Kanter, 1994; Bakacsi, 2018).

Az implicit generációs együttműködés a minőségmenedzsment nézőpontjából olyan „láthatatlan kockázatként” értelmezhető, amely nem jelenik meg explicit problémaként, mégis hosszú távon gyengíti a szervezet alkalmazkodóképességét. Malatyinszki hangsúlyozza, hogy a minőségorientált szervezetek egyik alapvető jellemzője a működés folyamatos reflexiója és tudatos értelmezése, amelynek hiánya a problémák elhúzódásához vezethet (Malatyinszki, 2018).

Ebben az esetben a növekedési elakadások okai gyakran nehezen azonosíthatók, mivel a vezetők a problémákat elsősorban technikai, piaci vagy erőforrás-oldali tényezőkre vezetik vissza. A szakirodalom arra utal, hogy a generációs tényezők láthatatlansága megnehezíti a célzott szervezeti beavatkozások kialakítását, és hozzájárulhat az elakadások elhúzódásához (Churchill & Lewis, 1983; Kiss, 2007).

1. táblázat: Generációs együttműködési megközelítések és kapcsolatuk a növekedési elakadásokkal

Együttműködési megközelítés	Fő jellemzők	Jellemző tudásátadás	Tipikus vezetői kihívás a növekedési szakaszban	Viszony a növekedési elakadáshoz
Integrált generációs együttműködés	Tudatos, strukturált együttműködés több generáció között; magas bizalom	Formális mentoring, utódlástervezés, vegyes generációjú csapatok	Delegálás, vezetői szerepváltás, professzionalizáció	Az elakadás ritkább vagy átmeneti; magas alkalmazkodóképesség

Ad hoc generációs együttműködés	Együttműködés jelen van, de nem tudatosított; személyfüggő működés	Informális tudásátadás, eseti mentoring	Döntési túlterheltség, szervezeti következetlenség	Időszakos elakadások; a generációs tényezők gyakran rejtettek
Blokkolt generációs együttműködés	Egy generáció dominanciája; alacsony bizalom; konfliktusok	Tudáskoncentráció, mentoring és utódlás hiánya	Kontrollvesztéstől való félelem, delegálás elmaradása	Tartós elakadás; a generációs együttműködés hiánya kulcsakadály
Implicit (nem tematizált) együttműködés	A generációs dimenzió nem jelenik meg szervezeti témaként	Esetleges, nem reflektált tudásmegosztás	Problémák technikai vagy piaci okokra redukálása	Az elakadás okai nehezen azonosíthatók

Forrás: saját kutatás alapján

4.5. Összegzés és átvezetés az empirikus vizsgálatához

Az integratív irodalmi szintézis alapján a generációs együttműködés minősége és tudatossága szoros kapcsolatban áll a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadásokkal. Az azonosított együttműködési megközelítések nem merev kategóriák, hanem elemzési keretek, amelyek alkalmasak a szervezeti működés értelmezésére és összehasonlítására (Torraco, 2005; Snyder, 2019).

A bemutatott táblázat és értelmezés közvetlenül megalapozza a kutatás empirikus szakaszát, mivel lehetővé teszi a generációs együttműködés operacionalizálását és a növekedési elakadásokkal való kapcsolatának vizsgálatát a magyar gyártó KKV-k körében.

4. 6. Gyakorlati implikációk

A tanulmány szekunder elemzésének eredményei alapján az alábbi gyakorlati tanulságok fogalmazhatók meg a növekedési szakaszban működő kis- és középvállalkozások számára.

1. A generációs együttműködés minőségkockázatként is értelmezhető.

A szakirodalmi szintézis arra utal, hogy a generációk közötti együttműködés hiánya vagy blokkoltsága nem pusztán humánpolitikai probléma, hanem a szervezeti működés minőségkockázataként jelenhet meg. A növekedési szakaszban a vezetők számára ezért indokolt a generációs dimenzió tudatos figyelembevétele a minőségmenedzsment és a kockázatkezelés részeként.

2. A tudatos generációs együttműködés az alkalmazkodóképesség erőforrása.

Az integrált generációs együttműködés a szakirodalom alapján hozzájárul a szervezeti tanulás és az alkalmazkodóképesség erősítéséhez. A generációk közötti tudásátadás és együttműködés tudatos alakítása támogathatja a növekedési szakaszban szükséges vezetői szerepváltást és a folyamatok professzionalizációját.

3. Az informális gyakorlatok önmagukban nem elegendők.

Az ad hoc és implicit együttműködési formák rámutatnak arra, hogy az informális tudásmegosztás önmagában nem garantálja a növekedési elakadások kezelését. A minőségmenedzsment szempontjából

a generációs együttműködés akkor válik valódi erőforrássá, ha szervezeti szinten is értelmezetté és reflektálttá válik.

4. A vezetői reflexió kulcsszerepe a növekedési szakaszban.

A szakirodalom alapján a generációs együttműködés minősége szorosan összefügg a vezetői szemlélettel és a szervezeti kultúrával. A növekedési szakaszban működő KKV-k számára különösen fontos a vezetői reflexió erősítése, mivel ennek hiánya hozzájárulhat a generációs együttműködés blokkoltságához és a növekedési elakadások tartósságához.

5. A generációs együttműködés beemelése a minőségmenedzsment eszköztárába.

A tanulmány eredményei arra utalnak, hogy a generációs együttműködés értelmezhető a minőségmenedzsment egyik horizontális dimenziójaként. A szervezeti tanulás, a tudásmegosztás és az utánpótlás-fejlesztés integrált kezelése hozzájárulhat a növekedési szakaszban jelentkező minőségkockázatok mérsékléséhez.

4.7. A szakirodalom alapján megfogalmazott hipotézisek

Az integratív szisztematikus irodomelemzés eredményei alapján a generációs együttműködés és a növekedési szakaszban megjelenő vezetői elakadások között több, a minőségmenedzsment szempontjából is releváns összefüggés azonosítható. A szervezeti életciklus-modellek szerint a növekedési szakaszban jelentkező krízisek nem kizárólag strukturális vagy piaci okokra vezethetők vissza, hanem szoros kapcsolatban állnak a vezetési gyakorlatokkal, a szervezeti tanulással és az alkalmazkodóképességgel (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983).

A generációk közötti együttműködés minősége e tényezők egyik meghatározó dimenziójaként jelenik meg a szakirodalomban, különösen a kis- és középvállalkozások esetében, ahol a tudásmegosztás és az informális kapcsolatok szerepe kiemelt (Rutherford et al., 2004; Bakacsi, 2018). A minőségmenedzsment nézőpontja tovább erősíti ezt az értelmezést, mivel a generációs együttműködés hiánya vagy blokkoltsága minőségkockázatként értelmezhető a növekedési szakaszban működő szervezetek számára (Malatyinszki, 2014; Malatyinszki, 2018).

A fenti elméleti megfontolások és a szakirodalmi szintézis alapján az alábbi, empirikusan tesztelhető hipotézisek fogalmazhatók meg:

H1: A növekedési szakaszban működő kis- és középvállalkozások esetében a magasabb szintű, tudatosan szervezett generációs együttműködés a szakirodalom alapján alacsonyabb növekedési elakadási kockázattal és nagyobb szervezeti alkalmazkodóképességgel hozható összefüggésbe (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kanter, 1994; Rutherford et al., 2004).

H2: A generációk közötti együttműködés hiánya vagy blokkoltsága a szakirodalom szerint minőségkockázatként jelenik meg a növekedési szakaszban lévő kis- és középvállalkozások működésében, és hozzájárulhat a növekedési elakadások tartósságához (Greiner, 1972; Schein, 2010; Malatyinszki, 2014).

A megfogalmazott hipotézisek nem empirikus bizonyítást céloznak ebben a tanulmányban, hanem a szakirodalmi eredmények strukturált összegzésére épülnek. Funkciójuk, hogy keretet adjanak a generációs együttműködés és a növekedési elakadások kapcsolatának későbbi, primer adatgyűjtésen alapuló vizsgálatához, különös tekintettel a magyar gyártó kis- és középvállalkozások sajátos szervezeti és vezetési kontextusára.

2. táblázat: A generációs együttműködés és a növekedési elakadások mérésének indikátorrendszere

Hipotézis	Vizsgált fő dimenzió	Indikátorcsoport	Konkrét mérési indikátor (kérdőívtétel-logika)	Mérési skála
H1	Tudatos generációs együttműködés szintje	Formális együttműködési mechanizmusok	Létezik formális mentoring / tudásátadási gyakorlat a szervezetben	Dichotóm (igen/nem)
			Van dokumentált vagy informális utódlási terv	Dichotóm / ordinális
			Vegyes generációjú csapatok rendszeres alkalmazása	Likert 1–5
		Szubjektív együttműködési klíma	A generációk közötti együttműködés támogató és bizalmi	Likert 1–5
			A különböző korosztályok tudását értéként kezeljük	Likert 1–5
		Szervezeti tanulás	A tapasztalatok tudatos megosztása jellemző a szervezetben	Likert 1–5
	Eredményváltozó	Növekedési elakadás kockázata	A szervezet működésében tartós elakadást érzekelünk	Likert 1–5
			A növekedéshez szükséges változások kezelhetők	Likert 1–5 (fordított)
H2	Generációs együttműködés hiánya / blokkoltsága	Bizalom és együttműködés hiánya	Generációk közötti feszültségek jellemzőek	Likert 1–5
			A tudás inkább egyénekhez kötődik, nem megosztott	Likert 1–5
		Minőségkockázat	A működési problémák visszatérőek	Likert 1–5
			A vezetés számára nehéz a delegálás	Likert 1–5
	Eredményváltozó	Növekedési elakadás tartóssága	Az elakadás hosszabb ideje fennáll	Ordinális (időtartam)
			A szervezet alkalmazkodóképessége gyenge	Likert 1–5

Forrás: saját kutatás alapján

Következtetések

A tanulmány célja annak feltárása volt, hogy a szakirodalom alapján miként értelmezhető a generációs együttműködés szerepe a kis- és középvállalkozások növekedési szakaszában megjelenő vezetői elakadások összefüggésében. Az integratív szisztematikus irodalomelemzés eredményei arra utalnak,

hogy a generációs együttműködés minősége és tudatossága nem pusztán humánerőforrás-kérdés, hanem a szervezeti alkalmazkodóképesség és a minőségmenedzsment szempontjából is meghatározó tényező (Torraco, 2005; Malatyinszki, 2014).

A szervezeti életciklus-modellek által leírt növekedési krízisek értelmezése a vizsgált szakirodalom alapján kiegészíthető egy olyan nézőponttal, amely a generációk közötti együttműködést és tudásátadást a növekedési elakadások egyik lehetséges magyarázó tényezőjeként kezeli (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983). A bemutatott generációs együttműködési megközelítések – integrált, ad hoc, blokkolt és implicit – eltérő módon kapcsolódnak a növekedési szakasz vezetői kihívásaihoz, és különböző mértékben járulnak hozzá a szervezet tanulási és megújulási képességéhez (Rutherford et al., 2004; Bakacsi, 2018).

Az integrált generációs együttműködés a szakirodalom alapján olyan minőségorientált vezetési és szervezeti tanulási keretet jelent, amely mérsékli a növekedési elakadások kialakulásának kockázatát, illetve elősegíti azok átmeneti jellegű kezelését (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kanter, 1994; Malatyinszki, 2018). Ezzel szemben az ad hoc és az implicit együttműködési formák részben kihasználatlan minőségpotenciált hordoznak, mivel a generációk közötti tudásmegosztás nem válik tudatos szervezeti gyakorlattá (Klein, 2005; Vecsenyi, 2009). A blokkolt generációs együttműködés pedig a szakirodalom szerint a minőségkultúra hiányával és az alkalmazkodóképesség gyengülésével függ össze, ami a növekedési elakadások tartósságát erősítheti (Schein, 2010; Malatyinszki, 2014).

A tanulmány egyik fő hozzájárulása, hogy a generációs együttműködést a minőségmenedzsment nyelvezetén értelmezhető elemzési keretként mutatja be. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a generációk közötti együttműködés ne elszigetelt szervezeti jelenségként, hanem a vezetés, a szervezeti kultúra és a tanulási folyamatok integrált részeként jelenjen meg (Schein, 2010; Malatyinszki, 2018). A generációs dimenzió ily módon nem csupán erőforrásként, hanem – hiánya esetén – minőségkockázatként is értelmezhető a növekedési szakaszban működő KKV-k számára (Malatyinszki, 2014).

A szekunder elemzés eredményei egyúttal megalapozzák a további empirikus vizsgálatok szükségességét. A bemutatott együttműködési megközelítések alkalmasak arra, hogy strukturálják a generációs együttműködés mérését, és kiindulópontként szolgáljanak a növekedési elakadásokkal való kapcsolat empirikus teszteléséhez (Snyder, 2019). A jövőbeni kutatások számára különösen indokoltnak tűnik annak vizsgálata, hogy a magyar gyártó KKV-k körében milyen arányban és milyen konkrét szervezeti formákban jelennek meg ezek az együttműködési mintázatok.

Összességében a tanulmány rámutat arra, hogy a generációs együttműködés tudatos alakítása nem csupán humánpolitikai vagy utódlási kérdés, hanem a minőségmenedzsment és a szervezeti fejlődés szempontjából is releváns vezetői feladat. A generációk közötti együttműködés minősége a növekedési szakaszban meghatározó tényező lehet abban, hogy a vállalkozások képesek-e a növekedési elakadások kezelésére és a fenntartható fejlődési pálya megőrzésére (Greiner, 1972; Rutherford et al., 2004).

A tanulmány ezzel lezárja a generációs együttműködés minőségmenedzsment-szempontú értelmezését a növekedési szakaszban, és egyúttal megalapozza annak empirikus vizsgálatát a magyar gyártó kis- és középvállalkozások körében.

Irodalom

Bakacsi, Gy. (2018). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.
- Kiss, J. (2007). A kis- és középvállalkozások életciklus-szakaszainak vezetési sajátosságai. *Munkaügyi Szemle*, 61(3), 45–56.
- Klein, S. (2005). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Malatyinszki, Sz. (2014). *A minőségmenedzsment vezetési dimenziói*. Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Malatyinszki, Sz. (2018). A vezetés szerepe a minőségkultúra fejlesztésében. *Magyar Minőség*, 27(3), 2–10.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press. University Press.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2004). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 321–335.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Vecsenyi, J. (2009). *Vállalati növekedés és szervezetfejlesztés*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

A lean menedzsment iparágak közötti adaptációja

Gyártó- és szolgáltató szektorok összehasonlító elemzése

Adaptation of lean management across industries

Comparative analysis of manufacturing and service sectors

KÁROLYI HENRIETT Ph.D. hallgató, Neumann János Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI),
karolyi.henriett.hu@gmail.com

PROF. DR. DUNAY ANNA egyetemi tanár, Neumann János Egyetem (NJE),
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI),
dunai.anna@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.18>

Abstract

Lean management has become one of the most influential approaches to operational excellence, originating in manufacturing and progressively expanding into the service sector and other organizational contexts. In recent years, the growing emphasis on sustainability and Environmental, Social, and Governance (ESG) requirements has provided a new interpretative framework for lean practices. However, the literature still reveals substantial differences in how lean management is adapted and implemented across industries. The aim of this study is to identify industry-specific adaptation patterns of lean management through a systematic literature review, with particular attention to manufacturing and service sectors, and to examine the role of lean management in supporting sustainability and ESG objectives. The study follows the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guidelines and analyzes peer-reviewed publications retrieved from major international scientific databases. The reviewed literature is evaluated using thematic and industry-based categorization, enabling the identification of common patterns, differences, and critical success factors. The findings indicate that while the core principles of lean management are applicable across industries, their practical implementation is highly context-dependent. In manufacturing, lean is predominantly characterized by technical and process-oriented tools, whereas in the service sector and among small and medium-sized enterprises, organizational culture, human factors, and leadership

commitment play a decisive role. Furthermore, the results demonstrate that lean management can provide an effective operational framework for achieving sustainability and ESG objectives, particularly in terms of resource efficiency, social performance, and responsible governance. This study contributes to the theoretical understanding of lean management as an adaptive and context-sensitive management framework and highlights its potential role as an integrative mechanism linking economic performance with sustainable and responsible organizational practices.

Keywords: artificial intelligence, financial services, profitability, trust, agency systems, digital transformation, financial inclusion

JEL codes: L23, M11, Q01, M14

Absztrakt

A lean menedzsment napjainkra a működési kiválóság egyik meghatározó megközelítésévé vált, amely a gyártóiparból kiindulva fokozatosan terjedt el a szolgáltató szektorban és más szervezeti környezetekben is. Az elmúlt években a fenntarthatósági és ESG-elvárások erősödése új értelmezési keretet adott a lean alkalmazásának, ugyanakkor a szakirodalomban továbbra is jelentős eltérések figyelhetők meg a módszertan iparágak közötti adaptációját illetően. Jelen tanulmány célja, hogy szisztematikus irodalmi áttekintés keretében feltárja a lean menedzsment különböző iparágakban történő alkalmazásának mintázatait, különös tekintettel a gyártó- és szolgáltató szektorokra, valamint értelmezze a módszertan szerepét a fenntarthatósági és ESG-célok támogatásában. A kutatás a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveire épülő módszertant alkalmaz, nemzetközi tudományos adatbázisokban megjelent, lektorált publikációk elemzésével. A feldolgozott szakirodalom tematikus és iparági bontásban került értékelésre, lehetővé téve a közös mintázatok, eltérések és kritikus tényezők azonosítását. Az eredmények azt mutatják, hogy a lean menedzsment alapelvei iparágtól függetlenül érvényesek, ugyanakkor gyakorlati megvalósításuk jelentős mértékben kontextusfüggő. Míg a gyártóiparban a technikai és folyamatorientált eszközök dominálnak, addig a szolgáltató szektorban és a kis- és középvállalkozások körében a szervezeti kultúra, az emberi tényezők és a vezetői elköteleződés szerepe válik meghatározóvá. A tanulmány továbbá rámutat arra, hogy a lean menedzsment hatékony operatív keretet biztosíthat a fenntarthatósági és ESG-célok támogatásához, különösen az erőforrás-hatékonyság, a társadalmi dimenziók és a felelős vállalatirányítás területén. A kutatás hozzájárul a lean menedzsment kontextusfüggő, adaptív értelmezéséhez, és rávilágít arra, hogy a módszertan a gazdasági teljesítmény és a fenntartható működés közötti kapcsolat egyik lehetséges integrációs keretként értelmezhető.

Keywords: mesterséges intelligencia, pénzügyi szolgáltatások, jövedelmezőség, bizalom, ügynöki rendszerek, digitális átalakulás, pénzügyi befogadás

JEL-kódok: L23, M11, Q01, M14

1. Bevezetés

A lean menedzsment napjaink egyik legelterjedtebb működésfejlesztési és szervezési megközelítése, amelynek középpontjában az értékteremtés maximalizálása és a nem értékteremtő tevékenységek – azaz a pazarlások – következetes azonosítása és megszüntetése áll. A módszertan alapelvei a hatékonyság

növelésére, az erőforrások optimális felhasználására és a folyamatos fejlesztés kultúrájának kialakítására irányulnak. A lean gyökerei a 20. század közepére nyúlnak vissza, amikor a Toyota Termelési Rendszer (Toyota Production System, TPS) keretében olyan szervezési és termelési elvek alakultak ki, amelyek a szűkös erőforrások mellett is képesek voltak magas minőség és versenyképesség biztosítására (Ohno, 1988; Womack és Jones, 1996).

A lean menedzsment alap gondolata – „kevesebből többet” létrehozni – különösen relevánssá vált a globalizált, gyorsan változó és erősen versengő gazdasági környezetben. A szervezetek számára egyre nagyobb kihívást jelent a költséghatékonyság növelése, a minőség javítása és a vevői igényekhez való gyors alkalmazkodás. A lean ebben a kontextusban nem csupán technikai eszköztárként, hanem átfogó menedzsmentfilozófiaként értelmezhető, amely a folyamatok mellett a szervezeti kultúrát és az emberi tényezőket is középpontba helyezi (Liker, 2004; Hines et al., 2018).

A módszertan fejlődésével párhuzamosan a lean alkalmazása kilépett a hagyományos gyártóipari keretek közül, és fokozatosan megjelent a szolgáltató szektorban, így az egészségügyben, az oktatásban, a pénzügyi szolgáltatásokban, valamint a nonprofit szervezetek működésében is. A szakirodalom alapján a lean ezekben az ágazatokban elsősorban a folyamatok átláthatóbbá tételét, a várakozási idők csökkentését és az erőforrások hatékonyabb felhasználását célozza, ugyanakkor alkalmazása jelentős mértékben függ a szervezeti kontextustól és a vezetői elköteleződéstől (Cudney és Elrod, 2011; Graban, 2016).

Az elmúlt években a lean menedzsment új értelmezési keretek között is megjelent a tudományos diskurzusban. Az Ipar 4.0 és Ipar 5.0 technológiák – például az automatizáció, az adatalapú döntéshozatal és a mesterséges intelligencia – lehetőséget teremtenek a lean gyakorlatok továbbfejlesztésére és megerősítésére (Rosin et al., 2020). Ezzel párhuzamosan a fenntarthatósági és ESG-elvárások térnyerése új dimenzióba helyezte a lean szerepét, mivel a pazarlás csökkentés, az energia- és anyaghatékonyság, valamint a munkavállalói bevonás közvetlen kapcsolatban áll a környezeti és társadalmi teljesítménnyel (Yang et al., 2011; Dey et al., 2020).

A szakirodalom ugyanakkor rámutat arra, hogy a lean menedzsment alkalmazása iparáganként eltérő mintázatokat mutat, és nem létezik egységes, minden szervezetre egyformán alkalmazható megoldás. Különösen a szolgáltató szektor és a kis- és középvállalkozások esetében figyelhetők meg jelentős különbségek a módszertan értelmezésében, az alkalmazott eszközök körében és az elért eredményekben (Zhou, 2016; Negrão et al., 2017). Ez a sokszínűség indokoltá teszi a lean menedzsment iparágak közötti összehasonlító, szisztematikus vizsgálatát.

1.1. A kutatás célja és kutatási kérdések

Jelen tanulmány kutatási célja, hogy szisztematikus irodalmi áttekintés keretében feltárja a lean menedzsment iparágak közötti adaptációs mintázatokat, különös tekintettel a gyártó- és szolgáltató szektorokra, valamint a fenntarthatósági és ESG szempontok integrációjára. A kutatás arra törekszik, hogy strukturált képet adjon a lean módszertan alkalmazási sajátosságairól, eredményeiről és korlátairól a különböző szervezeti környezetekben.

A kutatási cél elérését az alábbi kutatási kérdések (RQ) vezérlik:

- **RQ1:** Milyen eltérések figyelhetők meg a lean menedzsment alkalmazásában a különböző iparágakban a szakirodalom alapján?
- **RQ2:** Mely lean eszközök és módszerek jelennek meg leggyakrabban a szolgáltató szektorban, és milyen hatásokat tulajdonítanak ezeknek a korábbi kutatások?
- **RQ3:** Hogyan kapcsolódik a lean menedzsment a fenntarthatósági és ESG-célokhöz, és milyen mechanizmusokon keresztül járulhat hozzá azok megvalósításához?

1. 2. A tanulmány felépítése és módszertani előkészítése

A fenti kutatási kérdések megválaszolása érdekében a tanulmány szisztematikus irodalmi áttekintést alkalmaz, amely a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveire épül. A módszertani megközelítés célja a szakirodalom átlátható, reprodukálható és strukturált feldolgozása, amely lehetővé teszi az iparágak közötti összehasonlítást és a közös mintázatok azonosítását.

A tanulmány további felépítése a következő: a 2. fejezet részletesen bemutatja az alkalmazott kutatómódszertant, beleértve az adatbázisokat, a keresési stratégiát, a bevonási és kizárási kritériumokat, valamint az elemzési eljárásokat. A 3–4. fejezetek az iparágak szerinti eredményeket tárgyalják, míg az 5. fejezet a lean, a fenntarthatóság és az ESG kapcsolatát elemzi. A 6. fejezet diszkussziója a kutatási kérdések értelmezésére és az elméleti hozzájárulás bemutatására fókuszál, végül a 7. fejezet összegzi a fő következtetéseket, a kutatás korlátait és a jövőbeli kutatási irányokat.

2. Elméleti háttér: a lean menedzsment fejlődése, alapelvei és eszköztára

2.1. A lean menedzsment kialakulása és fejlődése

A lean menedzsment gyökerei a második világháborút követő japán ipari környezetben keresendők, ahol az erőforrások szűkössége új termelési és szervezési megoldások kidolgozását tette szükségessé. E környezetben alakult ki a Toyota Termelési Rendszer (Toyota Production System, TPS), amelynek célja a termelési folyamatok hatékonyságának növelése, a pazarlás minimalizálása és a vevői igények rugalmas kielégítése volt (Ohno, 1988).

A TPS központi gondolata az volt, hogy kevesebb erőforrás felhasználásával több értéket kell teremteni, miközben a nem értékteremtő tevékenységek következetes azonosítása és megszüntetése révén javul a minőség és csökkennek a költségek. A rendszer alapelveit később Womack és Jones (1996; 2003) foglalták össze és nevezték el „lean thinking”-nek, hangsúlyozva, hogy a megközelítés nem csupán termelési technika, hanem átfogó menedzsmentfilozófia.

A lean menedzsment fejlődése során fokozatosan túllépett a gyártóipari kereteken. Az 1990-es évektől kezdve egyre több tanulmány igazolta, hogy a lean elvek sikeresen alkalmazhatók más iparágakban is, így az egészségügyben, az építőiparban, a szolgáltató szektorban és a nonprofit szervezetek működésében. Ennek eredményeként a lean mára olyan rugalmas keretrendszerre vált, amely képes alkalmazkodni a különböző szervezeti és iparági sajátosságokhoz.

2.2. A lean menedzsment alapelvei

A lean menedzsment középpontjában az értékteremtés áll, amelyet kizárólag a vevő szemszögéből értelmez. Ennek megfelelően minden olyan tevékenység pazarlásnak minősül, amely nem járul hozzá közvetlenül a vevő által érzékelt értékhez. Womack és Jones (1996) hét klasszikus pazarlástípust

azonosítottak, beleértve a túltermelést, a várakozást, a felesleges szállítást, a túlzott készletezést, a szükségtelen mozgásokat, a hibákat és az utómunkát.

A hatékonyság elve a bemenetek és kimenetek arányának optimalizálására irányul. A lean megközelítés szerint a hatékonyság nem csupán technológiai kérdés, hanem a folyamatok tudatos tervezésének és szabványosításának eredménye. A szabványosított munkavégzés lehetővé teszi az eltérések azonosítását és a folyamatos fejlesztést, miközben stabil alapot teremt a minőség javításához (Ohno, 1988).

A folyamatos fejlesztés – japán kifejezéssel kaizen – a lean egyik legfontosabb alapelve. A kaizen filozófia szerint a szervezeti fejlődés nem egyszeri, nagyszabású változtatások eredménye, hanem a mindennapi működés során végrehajtott apró, fokozatos fejlesztések összessége. A kaizen hangsúlyozza a munkavállalók aktív bevonását a problémák feltárásába és a megoldások kidolgozásába, ezáltal erősítve az elkötelezettséget és a szervezeti tanulást (Imai, 1997).

A lean menedzsment további alapelve az emberek iránti tisztelet, amely a csapatmunka, a felelősségvállalás és a tudásmegosztás előmozdításában nyilvánul meg. A lean nem pusztán a folyamatok optimalizálására törekszik, hanem olyan szervezeti kultúra kialakítására is, amely támogatja a problémamegoldást, az innovációt és a hosszú távú fenntarthatóságot.

2.3. A lean eszköztára

A lean menedzsment gyakorlati megvalósítását számos eszköz és technika támogatja. Ezek közül kiemelkedő szerepet tölt be az értékáram-térképezés (Value Stream Mapping, VSM), amely vizuális formában ábrázolja a folyamatok teljes láncolatát az inputtól a végső kimenetig. A VSM segítségével a szervezetek képesek azonosítani a nem értékteremtő lépéseket, a várakozási időket és a szűk keresztmetszeteket, ezáltal megalapozva a célzott fejlesztési beavatkozásokat (Garza-Reyes et al., 2018).

Az 5S módszertan a munkakörnyezet rendezettségére és átláthatóságára fókuszál. Az öt japán kifejezés – seiri, seiton, seiso, seiketsu és shitsuke – együttesen olyan strukturált megközelítést alkot, amely hozzájárul a hatékony munkavégzéshez, a hibák csökkentéséhez és a munkavállalói elégedettség növeléséhez. Az empirikus kutatások szerint az 5S bevezetése különösen a szolgáltató és egészségügyi környezetben jár jelentős időmegtakarítással és minőségjavulással.

A lean fejlődése során hibrid megközelítések is kialakultak, mint például a Lean Six Sigma, amely a lean pazarlássökkentő logikáját ötvözi a Six Sigma adatalapú minőségmenedzsment eszközeivel. Ez a kombináció lehetővé teszi a folyamatok variabilitásának csökkentését és a teljesítmény mérhető javítását, különösen komplex szervezeti környezetekben (Srinivasan – Raghavan, 2013).

3. Kutatásmódszertan

A tanulmány szisztematikus irodalmi áttekintésen alapul, amelynek célja a lean menedzsment különböző iparágakban történő alkalmazásának és hatásainak feltárása. A kutatás a PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveire épül, biztosítva a szakirodalom feldolgozásának átláthatóságát és reprodukálhatóságát.

Az irodalomkutatás során nemzetközi tudományos adatbázisokban megjelent, lektorált folyóiratcikkek kerültek feldolgozásra. A keresés során olyan kulcsszavak kerültek alkalmazásra, mint a „lean management”, „lean manufacturing”, „lean services”, „healthcare lean”, „SMEs”, „sustainability” és „ESG”. A vizsgálat időbeli lefedettsége elsősorban a 2000 utáni publikációkra koncentrált, ugyanakkor

a klasszikus alapművek (Ohno, Womack és Jones) is bevonásra kerültek az elméleti megalapozás érdekében.

A kutatás kizárólag olyan tanulmányokat vont be az elemzésbe, amelyek empirikus vagy szisztematikus módon vizsgálták a lean menedzsment alkalmazását és hatásait. Kizárásra kerültek azok a publikációk, amelyek kizárólag esettanulmány-jellegű leírásokat tartalmaztak módszertani megalapozottság nélkül, valamint a nem angol nyelvű, lektorálatlan források.

A kiválasztott tanulmányok tematikus elemzésen estek át, amelynek során az eredmények iparágak szerint kerültek csoportosításra. Az elemzés fókuszában a lean eszközök alkalmazási területei, a mért teljesítményhatások, valamint a sikeres bevezetést befolyásoló tényezők álltak. A feldolgozás lehetővé tette az iparágak közötti összehasonlítást és a közös mintázatok azonosítását, amely megalapozza a későbbi eredmény- és diszkussziós fejezeteket.

4. Eredmények – a lean menedzsment iparágak szerinti megjelenése és hatásai

A szisztematikus irodalmi áttekintés eredményei azt mutatják, hogy a lean menedzsment alkalmazása iparáganként eltérő formában és eltérő intenzitással jelenik meg, ugyanakkor bizonyos alapelvek és hatásmechanizmusok következetesen azonosíthatók. Az elemzett tanulmányok alapján a lean legnagyobb mértékben a gyártóiparban honosodott meg, azonban a szolgáltató szektorban, valamint a kis- és középvállalkozások körében is egyre jelentősebb szerepet tölt be.

4.1. A lean menedzsment alkalmazása a gyártóiparban

A gyártóipar tekinthető a lean menedzsment klasszikus alkalmazási területének, ahol a módszertan eredetileg kialakult. A feldolgozott szakirodalom egyhangzóan igazolja, hogy a lean eszközök bevezetése jelentős javulást eredményez a működési teljesítményben, különösen a költségek csökkentése, a készletszintek optimalizálása és a minőség javítása terén (Ohno, 1988; Liker, 2004).

Az autóiparban végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy az értékáram-térképezés (Value Stream Mapping) alkalmazása lehetővé teszi a szűk keresztmetszetek azonosítását és a gyártási ciklusidők csökkentését. Egy nagy autógyártónál végzett esettanulmány szerint a lean bevezetése jelentősen csökkentette az átfutási időt, miközben a minőségi mutatók javultak és a hibaarány mérséklődött (Womack és Jones, 2003). A folyamatok egyszerűsítése nemcsak hatékonyságnövekedést, hanem a munkavállalók terhelésének kiegyensúlyozását is eredményezte.

Az elektronikai iparban Lee és Kumar (2020) a lean módszerek értékláncra gyakorolt hatásait elemezték egy multinacionális vállalat példáján keresztül. Eredményeik szerint a lean eszközök – különösen a Just-In-Time (JIT) és a VSM – alkalmazása csökkentette a felesleges készleteket és lerövidítette a termékciklus-időket, ami javította a vevői elégedettséget és növelte a vállalat rugalmasságát.

A textiliparban Patel (2018) bangladesi gyártókat vizsgáló kutatása arra mutat rá, hogy a lean technikák alkalmazása jelentősen mérsékelte az anyagpazarlást. A készletezés racionalizálásával és a termelési ütemezés javításával a vállalatok nemcsak költségmegtakarítást értek el, hanem környezeti teljesítményük is javult. Hasonló eredményeket közöl Sharma et al. (2015) az indiai szerszámgépiparban, ahol a lean bevezetése pozitív hatást gyakorolt a termelékenységre és a termékminőségre.

Összességében a gyártóipari tanulmányok azt mutatják, hogy a lean menedzsment sikeressége szoros összefüggésben áll a folyamatok standardizáltságával, a vezetői elköteleződéssel és a munkavállalók bevonásával.

4.2. A lean menedzsment a szolgáltató szektorban

A szolgáltató szektorban a lean menedzsment alkalmazása jelentősen eltér a gyártóipari gyakorlattól, mivel az immateriális szolgáltatások, a magas emberi interakció és a változó kereslet új kihívásokat támaszt. Ennek ellenére az elemzett tanulmányok egyértelműen igazolják, hogy a lean elvek adaptálása jelentős működési javulást eredményezhet (Cudney és Elrod, 2011).

Az egészségügy a lean szolgáltatói alkalmazásának egyik legintenzívebben kutatott területe. Graban (2009; 2016) és Lawal et al. (2014) kutatásai szerint a lean bevezetése csökkentette a betegek várakozási idejét, optimalizálta a betegáramlást és javította az ellátás minőségét. A pazarlások – például felesleges adminisztrációs lépések, duplikált vizsgálatok és túlkészletezés – azonosítása lehetővé tette az erőforrások hatékonyabb felhasználását.

Burgess és Radnor (2013) rámutatnak arra, hogy a lean egészségügyi alkalmazásának sikere nagymértékben függ a szervezeti kultúrától és az interdiszciplináris együttműködéstől. Azokban az intézményekben, ahol a dolgozók aktívan részt vettek a folyamatfejlesztésben, tartósabb eredmények voltak megfigyelhetők. Ezt támasztja alá a Virginia Mason Medical Center esete is, ahol a lean szemlélet átfogó bevezetése mérhető javulást hozott a megbízhatóság és a működési hatékonyság terén (Burlingham, 2013).

Az oktatási szektorban Awad et al. (2022) szerint a lean módszerek elsősorban az adminisztratív folyamatok racionalizálásában bizonyultak hatékonyak. Az oktatási intézmények a beiratkozási, órarend-készítési és ügyintézési folyamatok egyszerűsítésével növelték az erőforrás-kihasználtságot és javították a hallgatói elégedettséget.

A pénzügyi szolgáltatások területén a lean alkalmazása a tranzakciós folyamatok átfutási idejének csökkentését és az ügyfélélmény javítását eredményezte. Cudney és Elrod (2011) megállapítják, hogy a banki folyamatok felesleges lépéseinek megszüntetése növelte a jövedelmezőséget és csökkentette az operatív kockázatokat.

A szolgáltató környezetben a folyamatfejlesztés mellett felértékelődik a szervezeti alkalmazkodóképesség és a változások kezelésének képessége; a szervezeti agilitást tárgyaló friss szakirodalom az agilitást többretegű menedzsmentfilozófiaként értelmezi, amelynek sikeres beágyazása kommunikációs és tanulási feltételekhez kötött (Horváth, Kálmán, & Malatyinszki, 2024)

4.3. A lean menedzsment a kis- és középvállalkozások körében

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) esetében a lean menedzsment bevezetése sajátos kihívásokkal jár. A szakirodalom szerint a legjelentősebb akadályok közé tartoznak a korlátozott pénzügyi és humán erőforrások, valamint a módszertani ismeretek hiánya (Panwar et al., 2015).

Zhou (2016) empirikus vizsgálata alapján a lean alkalmazása a kkv-k esetében is kimutatható költségsökkentést és szállítási teljesítményjavulást eredményezett, ugyanakkor a hatások mértéke erősen függött a vezetői elköteleződéstől. Santos et al. (2020) hangsúlyozzák, hogy a kkv-k vezetőinek aktív szerepvállalása kulcsfontosságú a folyamatos fejlesztés kultúrájának kialakításában.

A szervezeti kultúra és a változással szembeni ellenállás szintén meghatározó tényező. Berraies et al. (2019) szerint a munkavállalók bevonása és képzése nélkül a lean kezdeményezések gyakran nem érik

el a kívánt hatást. Ugyanakkor azok a kkv-k, amelyek sikeresen integrálták a lean szemléletet működésükbe, fokozott innovációs képességről és jobb piaci alkalmazkodóképességről számoltak be (Hines et al., 2018).

Negrão et al. (2017) átfogó irodalmi áttekintése megerősíti, hogy a lean gyakorlatok a kkv-k esetében is hozzájárulnak a teljesítménynövekedéshez, különösen akkor, ha a módszertan nem izolált eszközként, hanem integrált menedzsmentrendszerként kerül alkalmazásra.

4.4. Összegző eredmények és iparágközi mintázatok

Az eredmények összegzése alapján megállapítható, hogy a lean menedzsment iparágtól függetlenül hozzájárul a működési hatékonyság javításához és a pazarlás csökkentéséhez. Ugyanakkor a sikeres alkalmazás feltételei eltérnek: míg a gyártóiparban a technikai és folyamatorientált eszközök dominálnak, addig a szolgáltató szektorban és a kkv-k körében a szervezeti kultúra, az emberi tényezők és a vezetői szerep válnak meghatározóvá.

Ezek az iparágközi különbségek alapozzák meg a következő fejezetben tárgyalt diszkussziót, valamint a lean és a fenntarthatóság, illetve ESG célok integrációjának elemzését.

5. Lean menedzsment, fenntarthatóság és ESG

A szisztematikus irodalmi áttekintés eredményei alapján megállapítható, hogy a lean menedzsment és a fenntarthatóság közötti kapcsolat az elmúlt évtizedben a szakirodalom egyik meghatározó kutatási irányává vált. Míg a lean eredetileg elsősorban működési és gazdasági hatékonyságot célzó menedzsmentfilozófiaként jelent meg, napjainkban egyre inkább olyan integrált keretrendszerként értelmezhető, amely képes hozzájárulni a környezeti és társadalmi teljesítmény javításához, valamint az ESG-elvárások teljesítéséhez. A szervezeti reziliencia és a társadalmi fenntarthatóság szempontjából releváns, hogy az agilis menedzsment a kollaborációt és a folyamatos tanulást erősítheti, ami közvetetten támogatja a munkavállalói bevonást és alkalmazkodóképességet (Malatyinszki et al., 2025).

5.1. A lean és a környezeti fenntarthatóság kapcsolódási pontjai

A szakirodalom egybehangzóan rámutat arra, hogy a lean menedzsment alapelvei – különösen a pazarlás megszüntetése és az erőforrás-hatékonyság növelése – természetes módon illeszkednek a környezeti fenntarthatóság céljaihoz. Yang et al. (2011) empirikus kutatásukban kimutatták, hogy a lean gyakorlatokat alkalmazó gyártóvállalatok alacsonyabb energiafelhasználást, kevesebb hulladéktermelést és mérsékeltabb környezeti terhelést értek el, miközben gazdasági teljesítményük is javult.

A lean eszközök közül kiemelkedő szerepet tölt be az értékáram-térképezés, amely nemcsak a nem értékkeremtő tevékenységek azonosítására alkalmas, hanem a környezeti hatások – például anyagfelhasználás, energiaigény vagy kibocsátások – feltérképezésére is. Dey et al. (2020) szerint az ilyen módon kibővített VSM lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a döntéshozatal során egyszerre vegyék figyelembe a gazdasági és környezeti szempontokat, elősegítve a fenntarthatóbb működést.

A gyártóiparban végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy a lean kezdeményezések hatására csökken az anyagvesztés és a selejtarány, ami közvetlenül mérsékli a környezeti lábnyomot. Hasonló összefüggések figyelhetők meg a szolgáltató szektorban is, ahol a folyamatok egyszerűsítése és az

adminisztratív pazarlások megszüntetése csökkenti az energia- és erőforrás-felhasználást (Garza-Reyes et al., 2018).

5.2. Lean és ESG: a gazdasági, társadalmi és irányítási dimenziók integrációja

Az ESG (Environmental, Social, Governance) szempontrendszer térnyerése új megvilágításba helyezte a lean menedzsment szerepét a vállalati működésben. A szakirodalom alapján a lean nem csupán az „E” (környezeti) dimenzióhoz kapcsolódik, hanem jelentős hatást gyakorol a társadalmi és irányítási aspektusokra is.

A társadalmi dimenzió tekintetében a lean egyik legfontosabb hozzájárulása az emberek iránti tisztelet elvében ragadható meg. Mazzocato et al. (2010) és Lawal et al. (2014) egészségügyi kutatásai szerint a lean bevezetése javította a munkavállalói elégedettséget, erősítette az együttműködést és növelte a szervezeti elköteleződést. A munkafolyamatok átláthatóbbá válása és a dolgozók bevonása a fejlesztési folyamatokba hozzájárult a munkahelyi stressz csökkenéséhez és a szolgáltatások minőségének javulásához.

Az irányítási (governance) dimenzióban a lean menedzsment a standardizált folyamatok, az átlátható teljesítménymérés és a folyamatos visszacsatolás révén erősíti a felelős vállalatirányítást. Negrão et al. (2017) szerint a lean rendszerek elősegítik a döntéshozatal strukturáltságát és a szervezeti tanulást, ami hosszú távon hozzájárul a vállalatirányítás minőségének javításához.

Az ESG-keretrendszerrel összhangban a lean alkalmazása lehetőséget teremt mérhető teljesítménymutatók (KPI-k) kialakítására, amelyek egyszerre tükrözik a gazdasági hatékonyságot, a környezeti teljesítményt és a társadalmi hatásokat. Ez különösen fontos azon vállalatok számára, amelyeknek növekvő szabályozási és befektetői elvárásoknak kell megfelelniük.

5.3. Lean, körforgásos gazdaság és zárt hurkú rendszerek

A szakirodalomban egyre gyakrabban jelenik meg a lean és a körforgásos gazdaság közötti kapcsolat elemzése. A körforgásos gazdaság célja az erőforrások körforgásban tartása, a hulladék minimalizálása és az anyagok újrahasznosítása, ami szorosan illeszkedik a lean pazarlássökkentő logikájához.

A zárt hurkú rendszerek bevezetése – például a visszanyert anyagok újrafelhasználása vagy az ellátási láncok újratervezése – a lean folyamatok segítségével válik megvalósíthatóvá. A kutatások szerint azok a vállalatok, amelyek integrálják a lean és a körforgásos gazdaság elveit, képesek egyszerre csökkenteni működési költségeiket és környezeti terhelésüket (Yang et al., 2011; Dey et al., 2020).

Ez az integrált megközelítés különösen releváns a kis- és középvállalkozások számára, amelyek számára a fenntarthatósági beruházások gyakran jelentős anyagi terhet jelentenek. A lean eszközök alkalmazása lehetőséget biztosít arra, hogy a fenntarthatósági célok elérése fokozatos, költséghatékony módon valósuljon meg.

Az eredmények szintézise alapján megállapítható, hogy a lean menedzsment hatékony összekötő kapcsot jelent a gazdasági teljesítmény és a fenntarthatósági, illetve ESG-célok között. A lean nem önálló fenntarthatósági stratégia, hanem olyan menedzsmentkeretrendszer, amely képes operatív szinten támogatni a fenntartható működést és az ESG-elvárások teljesítését.

A szakirodalom ugyanakkor arra is rámutat, hogy a lean és a fenntarthatóság integrációja nem automatikus. A sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen a vezetői elköteleződés, a szervezeti kultúra

fejlesztése és a megfelelő teljesítménymérési rendszerek kialakítása. E feltételek hiányában a lean kezdeményezések könnyen megmaradhatnak elszigetelt hatékonyságjavító projektek szintjén, anélkül hogy hosszú távú fenntarthatósági hatást fejtenének ki.

6. Összefoglalás

A tanulmány célja az volt, hogy szisztematikus irodalmi áttekintés keretében feltárja a lean menedzsment iparágak közötti alkalmazási mintázatait, valamint értelmezze a módszertan szerepét a fenntarthatósági és ESG-elvárások teljesítésében. A diszkusszió fejezet az eredmények értelmezését a kutatási kérdések mentén végzi el, kiemelve az elméleti és gyakorlati következtetéseket.

6.1. A lean menedzsment iparágak közötti eltérései (RQ1)

Az első kutatási kérdés arra irányult, hogy milyen különbségek figyelhetők meg a lean menedzsment alkalmazásában a különböző iparágakban. Az eredmények alapján megállapítható, hogy bár a lean alapelvei – értékteremtés, pazarláscsökkentés és folyamatos fejlesztés – iparágtól függetlenül érvényesek, azok gyakorlati megvalósítása jelentősen eltér a kontextus függvényében.

A gyártóiparban a lean alkalmazása elsősorban technikai és folyamatorientált megközelítésként jelenik meg, ahol a hangsúly a standardizáláson, a ciklusidők csökkentésén és a készletezés optimalizálásán van. Ezzel szemben a szolgáltató szektorban – különösen az egészségügyben és az oktatásban – a lean sokkal inkább szervezeti és kulturális dimenzióban értelmezhető, ahol az emberi tényezők, az interdiszciplináris együttműködés és a változásmenedzsment szerepe válik meghatározóvá. Az eredmények által jelzett kontextusfüggőség összhangban áll azokkal a megközelítésekkel, amelyek a szervezeti alkalmazkodóképességet és az agilitást nem pusztán módszertani eszköztárnak, hanem átfogó szervezeti filozófiának tekintik (Horváth et al., 2024)

Ez az eltérés alátámasztja azt az elméleti megállapítást, miszerint a lean nem univerzális „best practice” eszköztár, hanem egy adaptív menedzsmentfilozófia, amelynek sikeres alkalmazása a szervezeti környezethez való illeszkedéstől függ. A tanulmány ezzel hozzájárul a lean kontextusfüggő értelmezéséhez, amelyet a korábbi szakirodalom gyakran alulreprezentált.

6.2. A lean eszközök szerepe a szolgáltató szektorban (RQ2)

A második kutatási kérdés a lean eszközök szolgáltató szektorban betöltött szerepére irányult. Az elemzett tanulmányok alapján megállapítható, hogy a szolgáltatások esetében a lean eszközök funkciója jelentősen átalakul a gyártóipari alkalmazásokhoz képest.

Míg a gyártásban az olyan eszközök, mint a Just-In-Time vagy az értékáram-térképezés elsősorban az anyagáramlás optimalizálását szolgálják, addig a szolgáltató szektorban ezek a módszerek a beteg-, ügyfél- vagy információáramlás racionalizálására irányulnak. Az egészségügyi és pénzügyi szolgáltatásokban például a VSM alkalmazása lehetővé tette a várakozási idők csökkentését és a felesleges adminisztratív lépések megszüntetését.

Az összefoglalás egyik fontos megállapítása, hogy a szolgáltató szektorban a lean eszközök önmagukban nem elegendőek a tartós teljesítményjavulás eléréséhez. Az eredmények szerint azok a szervezetek értek el hosszú távú sikert, amelyek a lean eszközöket a szervezeti kultúra fejlesztésével és a munkavállalók aktív bevonásával kombinálták. Ez a megállapítás alátámasztja a lean „soft” dimenzióinak – vezetés, kultúra, kommunikáció – növekvő jelentőségét a szolgáltatói környezetben.

6.3. A lean és a fenntarthatósági–ESG célok kapcsolata (RQ3)

A harmadik kutatási kérdés a lean menedzsment fenntarthatósági és ESG-vonatkozásaira fókuszált. Az eredmények szintézise alapján megállapítható, hogy a lean menedzsment jelentős potenciállal rendelkezik az ESG-elvárások operatív szintű támogatásában, ugyanakkor önmagában nem tekinthető teljes körű fenntarthatósági stratégiának.

A környezeti dimenzióban a lean pazarláscsökkentő logikája közvetlen kapcsolatban áll az erőforrás-hatékonyság és a környezeti terhelés mérséklésének céljaival. A társadalmi dimenzióban a munkavállalók bevonása, a munkakörnyezet javítása és a szolgáltatásminőség növelése jelenik meg domináns elemként. Az irányítási dimenzióban pedig a standardizált folyamatok és a teljesítménymérés támogatják az átlátható és felelős vállalatirányítást.

A diszkusszió egyik kulcskövetkeztetése, hogy a lean menedzsment akkor képes valódi ESG-hozzájárulást nyújtani, ha a vállalatok tudatosan integrálják azt fenntarthatósági célrendszerükbe és mérési keretrendszereikbe. Ennek hiányában a lean kezdeményezések gyakran megmaradnak rövid távú költségcsökkentő projektek szintjén, anélkül hogy stratégiai fenntarthatósági hatást fejtenének ki.

6.4. Elméleti hozzájárulás és a kutatás pozicionálása

A tanulmány elméleti hozzájárulása több szinten is értelmezhető. Egyrészt a lean menedzsment iparágak közötti összehasonlító elemzésével hozzájárul a módszertan kontextusfüggő értelmezéséhez. Másrészt a lean és az ESG kapcsolatának szintetizáló bemutatásával rávilágít arra, hogy a lean nem csupán hatékonyságjavító eszköztár, hanem potenciális integrációs keret a gazdasági és fenntarthatósági célok összehangolására.

A diszkusszió továbbá megerősíti azt az elméleti irányt, amely a lean menedzsmentet dinamikus képességként értelmezi: olyan szervezeti kompetenciaként, amely elősegíti az alkalmazkodóképességet, az innovációt és a hosszú távú versenyképességet. Ez a megközelítés különösen releváns a kis- és középvállalkozások, valamint a gyorsan változó szolgáltatói környezetek esetében.

Összességében a diszkusszió eredményei alátámasztják, hogy a lean menedzsment rugalmas és sokoldalú keretrendszer, amely képes alkalmazkodni a különböző iparági és szervezeti sajátosságokhoz. Ugyanakkor a tanulmány rámutat arra is, hogy a lean sikeres alkalmazása nem technikai kérdés, hanem komplex szervezeti átalakulási folyamat, amely stratégiai gondolkodást, vezetői elköteleződést és kulturális változást igényel. A lean és a kapcsolódó szervezeti megközelítések (kultúra, versenyképesség, változás) hazai diskurzusban való megjelenését szerkesztett tanulmánykötet is jelzi, amely a szervezeti kultúra és versenyképesség összefüggéseit tárgyalja (Malatyinszki, Róka, & Kálmán, 2024).

Ez az értelmezési keret közvetlen átvezetést biztosít a következő fejezethez, amely a fő következtetések, a kutatás korlátai és a jövőbeli kutatási irányok bemutatására fókuszál.

7. Következtetések, kutatási korlátok és jövőbeli kutatási irányok

7.1. Következtetések

A tanulmány célja a lean menedzsment iparágak közötti alkalmazásának feltárása volt, különös tekintettel a módszertan fenntarthatósági és ESG-vonatkozásaira. A szisztematikus irodalmi áttekintés eredményei alapján megállapítható, hogy a lean menedzsment napjainkra túllépett eredeti, gyártóipari fókuszán, és olyan rugalmas, adaptív menedzsmentkeretrendszerre vált, amely különböző szervezeti és iparági környezetekben is képes értéket teremteni.

A kutatás egyik fő következtetése, hogy a lean alapelvei – az értékteremtés, a pazarlás csökkentése és a folyamatos fejlesztés – iparágtól függetlenül érvényesek, azonban gyakorlati megvalósításuk jelentős mértékben kontextusfüggő. A gyártóiparban a lean elsősorban technikai és folyamatorientált megközelítésként jelenik meg, míg a szolgáltató szektorban és a kis- és középvállalkozások körében a szervezeti kultúra, az emberi tényezők és a vezetői elköteleződés szerepe válik meghatározóvá.

A tanulmány további fontos megállapítása, hogy a lean menedzsment hatékony operatív eszközt jelent a fenntarthatósági és ESG-célok támogatásában. A szakirodalmi eredmények alapján a lean hozzájárul a környezeti terhelés csökkentéséhez, a társadalmi dimenzió erősítéséhez – különösen a munkavállalói bevonás és a szolgáltatásminőség javítása révén –, valamint a felelős vállalatirányítás megvalósításához. Ugyanakkor a lean nem tekinthető önálló fenntarthatósági stratégiának; hatása akkor válik tartóssá és mérhetővé, ha tudatosan integrálják a vállalati stratégiai és mérési keretrendszerekbe.

Elméleti szempontból a tanulmány hozzájárul a lean menedzsment dinamikus, kontextusfüggő értelmezéséhez, valamint rávilágít arra, hogy a lean a gazdasági teljesítmény és a fenntarthatósági célok közötti kapcsolat egyik lehetséges integrációs keretként értelmezhető.

7.2. A kutatás korlátai

A tanulmány eredményeit több módszertani és tartalmi korlát figyelembevételével szükséges értelmezni. A kutatás szisztematikus irodalmi áttekintésen alapul, amely bár átfogó képet nyújt a lean menedzsment alkalmazásáról, nem helyettesíti az empirikus, elsődleges adatgyűjtésen alapuló vizsgálatokat. Az eredmények így elsősorban a feldolgozott szakirodalom minőségétől, módszertani sokszínűségétől és publikációs torzításaitól függenek.

További korlátot jelent, hogy a vizsgálat döntően angol nyelvű, lektorált folyóiratcikkekre támaszkodik, ami kizárhat olyan releváns regionális vagy gyakorlati tapasztalatokat, amelyek nem jelennek meg a nemzetközi tudományos diskurzusban. Emellett az iparági összehasonlítások során a tanulmány nem minden esetben tudott azonos mélységű empirikus bizonyítékokra támaszkodni, különösen a szolgáltató szektor és a nonprofit szervezetek esetében.

Végül korlátnak tekinthető az is, hogy a lean és az ESG kapcsolatának vizsgálata jelenleg még formálódó kutatási terület, ahol a fogalmi keretek és mérési módszerek nem egységesek. Ez megnehezíti az egyes tanulmányok eredményeinek közvetlen összehasonlítását és általánosítását.

7.3. Jövőbeli kutatási irányok

A kutatás számos további vizsgálati irányt jelöl ki. Elsődleges kutatási lehetőséget jelent a lean menedzsment empirikus vizsgálata különböző iparágakban, különösen a szolgáltató szektorban és a kis- és középvállalkozások körében. A kvalitatív esettanulmányok és kvantitatív felmérések kombinációja hozzájárulhat a sikeres lean-bevezetést meghatározó tényezők mélyebb megértéséhez.

Ígéretes kutatási irányt képvisel a lean menedzsment és az ESG-teljesítmény közötti kapcsolat kvantifikálása. A jövőbeni kutatások célja lehet olyan integrált mérési keretrendszerek kidolgozása,

amelyek képesek a lean kezdeményezések gazdasági, környezeti és társadalmi hatásainak együttes értékelésére.

További releváns terület a lean és az Ipar 4.0, illetve Ipar 5.0 technológiák – például a mesterséges intelligencia, az adatalapú döntéstámogatás és az automatizáció – kölcsönhatásának vizsgálata. Ezek a technológiai megoldások potenciálisan felerősíthetik a lean gyakorlatok hatását, ugyanakkor új kihívásokat is teremthetnek a szervezeti kultúra és a munkaerő szerepének átalakulása révén.

Végül a jövőbeni kutatások számára fontos irány lehet a lean menedzsment hosszú távú fenntarthatósági hatásainak vizsgálata, különös tekintettel a körforgásos gazdasági modellekre és a zárt hurkú rendszerekre. Ezek az elemzések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a lean menedzsment ne csupán hatékonyságjavító eszközként, hanem a fenntartható vállalati működés egyik alappilléreként jelenjen meg a tudományos és gyakorlati diskurzusban.

A tanulmány összességében rávilágít arra, hogy a lean menedzsment relevanciája a modern szervezetek számára továbbra is meghatározó, különösen a növekvő fenntarthatósági és ESG-elvárások fényében. A lean mint adaptív menedzsmentfilozófia képes összekapcsolni a működési kiválóságot a felelős és fenntartható vállalatirányítással, ugyanakkor alkalmazása tudatos stratégiai megközelítést és hosszú távú elköteleződést igényel.

Irodalom

Awad, A., Nassar, M., & Ammar, S. (2022). Lean management practices in higher education institutions: Administrative process improvement and student satisfaction. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(4), 987–1005. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2021-0045>

Berraies, S., Chaher, M., & Yahia, K. B. (2019). Employee empowerment and its impact on organizational performance: The mediating role of innovation capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 706–729. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0090>

Burgess, N., & Radnor, Z. (2013). Evaluating Lean in healthcare. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(3), 220–235. <https://doi.org/10.1108/09526861311311418>

Burlingham, B. (2013). How Virginia Mason reinvented health care. *Harvard Business Review*, 91(10), 98–106.

Cudney, E. A., & Elrod, C. C. (2011). Incorporating lean concepts into supply chain management. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 6(1–2), 12–30. <https://doi.org/10.1504/IJSSCA.2011.038154>

Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Cheffi, W. (2020). Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2145–2160. <https://doi.org/10.1002/bse.2492>

Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Chaikittisilp, S., & Tan, K. H. (2018). The effect of lean methods and tools on the environmental performance of manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 200, 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.030>

Graban, M. (2009). *Lean hospitals: Improving quality, patient safety, and employee satisfaction*. CRC Press.

Graban, M. (2016). *Lean hospitals: Improving quality, patient safety, and employee engagement* (2nd ed.). CRC Press.

Hines, P., Taylor, D., & Walsh, A. (2018). The lean journey: Have we got it wrong? *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(7–8), 776–789. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1308828>

Horváth, G., Kálmán, B. G., & Malatyinszki, S. (2024). *Unpacking Organizational Agility: Navigating Misconceptions and Integrating Agile Practices in a Post-Pandemic Workforce*. In *Dynamics of OB & HR in the Contemporary Era* (pp. 447–462). DISHA International Publishing House.

Imai, M. (1997). *Gemba kaizen: A commonsense, low-cost approach to management*. McGraw-Hill.

Lawal, A. K., Rotter, T., Kinsman, L., Sari, N., Harrison, L., Jeffery, C., Kutz, M., Khan, M. F., & Flynn, R. (2014). Lean management in health care: Definition, concepts, methodology and effects reported. *BMC Health Services Research*, 14, Article 560. <https://doi.org/10.1186/s12913-014-0560-7>

Lee, J., & Kumar, V. (2020). Lean supply chain management: A case study of electronics manufacturing. *International Journal of Production Research*, 58(16), 4912–4930. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1651942>

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

Malatyinszki, S., Horváth, G. S., & Kálmán, B. G. (2025). Navigating Financial Awareness Across Generational Shifts: *Integrating Agile Management for Future Success*. Pressacademia Procedia, 20, 5–9.

Malatyinszki, S., Róka, J., & Kálmán, B. G. (Eds.). (2024). Új eszközök a szervezeti kultúrában és versenyképességben: *A Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karának 2024. évi tanulmánykötete*. Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Mazzocato, P., Savage, C., Brommels, M., Aronsson, H., & Thor, J. (2010). Lean thinking in healthcare: A realist review of the literature. *Quality & Safety in Health Care*, 19(5), 376–382. <https://doi.org/10.1136/qshc.2009.037986>

Negrão, L. L. L., Godinho Filho, M., & Marodin, G. (2017). Lean practices and their effect on performance: A literature review. *Production Planning & Control*, 28(1), 33–56. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1231853>

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

Panwar, A., Jain, R., Rathore, A. P. S., Nepal, B., & Lyons, A. C. (2015). The impact of lean practices on operational performance: An empirical investigation of Indian process industries. *Production Planning & Control*, 26(2), 158–176. <https://doi.org/10.1080/09537287.2013.852189>

Patel, V. (2018). Implementation of lean manufacturing in textile industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 142–159. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0123>

Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R. (2020). Impacts of industry 4.0 technologies on lean principles. *International Journal of Production Research*, 58(6), 1644–1661. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1672904>

Santos, G., Murmura, F., & Bravi, L. (2020). Developing a framework for lean implementation in SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15–16), 1825–1844. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1492873>

Sharma, S., Dixit, A. R., & Qadri, M. A. (2015). Lean manufacturing: Implementation issues and challenges. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 4(6), 37–41.

Srinivasan, K., & Raghavan, N. R. S. (2013). Lean Six Sigma in manufacturing sector: A literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4(3), 298–316. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2013-0028>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). Free Press.

Yang, M. G., Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.017>

Zhou, B. (2016). Lean principles, practices, and impacts: A study on small and medium-sized enterprises. *Annals of Operations Research*, 241(1–2), 457–474. <https://doi.org/10.1007/s10479-013-1505-7>

Ügyfélérték-alapú térségfejlesztés a vidéki turizmusban

A Pusztaottlakai Safari Park
hatásmechanizmusainak elemzése

Customer value-based regional development in rural tourism

Analysis of the impact mechanisms of the
Puszaottlakai Safari Park

DR. MALATYINSZKI SZILÁRD egyetemi docens, Neumann János
Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, e-
mail: malatyinszki.szilard@nje.hu

DR. TÓTH TÍMEA ZSÓFIA egyetemi adjunktus, Kodolányi János Egyetem,
Gazdaságtudományi Kar, e-mail: toth.timea.zsofia@kodolanyi.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.33>

Abstract

Tourism plays an increasingly important role in the development of rural areas, particularly when development strategies are based not only on supply-side factors but also on demand-driven, quality-oriented approaches. The aim of this study is to examine how customer value functions as a mediating factor between the operation of a rural tourism attraction and its regional development impacts. Through the case study of the Pusztaottlaka Safari Park, the paper demonstrates how experience-based, customer-oriented service development can contribute to the economic, social and image-related renewal of rural regions.

The research applies a mixed-methods approach. Quantitative analysis is conducted using a structured indicator system to assess the attraction portfolio, biodiversity of the animal stock, pricing structure and visitor ratings, while qualitative analysis focuses on the content analysis of the Safari Park's communication and experience narratives. Customer value is operationalised along functional, experiential-emotional, symbolic and time-related dimensions.

The results indicate that the Safari Park's high experience intensity, complex service structure and strong image-building communication possess significant regional development potential. Customer value not only enhances visitor satisfaction but also acts as a mediating mechanism contributing to increased tourism attractiveness, the emergence of economic multiplier effects and the reduction of seasonality.

The study concludes that customer value-based, experience-oriented tourism development represents an effective tool for the sustainable and competitive development of rural areas.

Keywords: rural tourism, customer value, experience economy, regional development, safari park

JEL codes: R11, Z32, M31, L83

Absztrakt

A vidéki térségek fejlesztésében a turizmus egyre hangsúlyosabb szerepet tölt be, különösen akkor, ha a fejlesztések nem csupán kínálati, hanem keresletvezérelt, minőségalapú megközelítésre épülnek. A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy az ügyfélérték miként jelenik meg közvetítő tényezőként egy vidéki turisztikai attrakció működése és annak térségformáló hatásai között. Az elemzés a Pusztatölgyesi Safari Park esettanulmányán keresztül mutatja be, hogy az élményalapú, ügyfélközpontú szolgáltatásfejlesztés hogyan járulhat hozzá a vidéki térségek gazdasági, társadalmi és imázsbeli megújulásához.

A kutatás vegyes módszertani megközelítést alkalmaz: a mennyiségi elemzés strukturált indikátorrendszer segítségével értékeli az attrakciókínálatot, az állatállomány biodiverzitását, az árstruktúrát és a látogatói értékeléseket, míg a minőségi vizsgálat a Safari Park kommunikációs és élménynarratíváinak tartalomelemzésére épül. Az ügyfélérték funkcionális, élmény-érzelmi, szimbolikus és időérték dimenziói mentén kerül operacionalizálásra.

Az eredmények azt mutatják, hogy a Safari Park magas élményintenzitása, komplex szolgáltatási struktúrája és erős imázsépítő kommunikációja jelentős térségformáló potenciállal rendelkezik. Az ügyfélérték nem csupán a látogatói elégedettséget növeli, hanem közvetítő mechanizmusként hozzájárul a turisztikai vonzerő erősödéséhez, a gazdasági multiplikátorhatások kialakulásához és a szezonális mérsékléséhez. A tanulmány rámutat arra, hogy az ügyfélérték-alapú, élményorientált turisztikai fejlesztések hatékony eszközt jelenthetnek a vidéki térségek fenntartható és versenyképes fejlődésében.

Kulcsszavak: vidéki turizmus, ügyfélérték, élménygazdaság, térségfejlesztés, safari park

JEL-kódok: R11, Z32, M31, L83

1. Bevezetés

A vidéki térségek gazdasági és társadalmi megújulása napjainkban egyre inkább a keresletorientált, minőségalapú fejlesztési megközelítésekhez kapcsolódik. A hagyományos, kínálatvezérelt területfejlesztési modellek korlátozott hatékonyságot mutatnak azokban a periférikus térségekben, ahol a demográfiai hanyatlás, a tökehiány és a szűk foglalkoztatási lehetőségek együttesen vannak jelen (OECD, 2016). Ezzel szemben az ügyféligenyre – a látogatók, fogyasztók és helyi érintettek elvárásaira – épülő fejlesztések képesek fenntarthatóbb és piacképesebb térségi pályát kialakítani (Kotler et al., 2017).

A turizmus különösen alkalmas terepe az ügyfélközpontú térségfejlesztésnek, mivel a látogatói élmény, az észlelt minőség és az egyediség közvetlen módon befolyásolja a térségek versenyképességét (Buhális & Amaranggana, 2015). Az élményalapú turisztikai attrakciók nem csupán keresletet generálnak, hanem visszacsatolási mechanizmusokon keresztül formálják a szolgáltatáskínálatot, az infrastruktúrát és a

helyi gazdasági együttműködések is (Pine & Gilmore, 2011). Ennek következtében a turizmus nem pusztán fejlesztési eszközzé, hanem integrált térségformáló tényezővé válik.

A safari parkok – mint komplex, tematikus turisztikai attrakciók – e megközelítés sajátos példái, mivel működésük alapja a látogatói élményre, az oktatási értékre és a rekreációs igényekre épülő szolgáltatásfejlesztés (Ballantyne et al., 2018).

A tanulmány tudományos újdonsága abban rejlik, hogy a vidéki turizmus térségfejlesztési hatásait nem elsősorban kínálati, infrastrukturális vagy intézményi oldalról vizsgálja, hanem az észlelt ügyfélértéket helyezi az elemzés középpontjába. A hazai és nemzetközi szakirodalomban a vidéki turizmus térségformáló szerepe jellemzően a beruházások volumenén, a látogatószámon vagy a foglalkoztatási adatokon keresztül kerül értelmezésre, miközben a látogatói élményminőség és az abból fakadó ügyfélérték szerepe gyakran implicit marad. Jelen kutatás célja e hiány csökkentése azzal, hogy az ügyfélértéket közvetítő változóként értelmezi a turisztikai attrakció működése és a térségi hatások között. A vizsgált témán keresztül bemutatja, hogy a minőségorientált, élményalapú szolgáltatásfejlesztés miként válhat a vidéki térségek versenyképességének és megújulásának egyik kulcstényezőjévé. A tanulmány célja a Pusztaozlakai Safari Park esettanulmányán keresztül annak feltárása, hogy egy ügyféligenyre alapozott, hiánypótló turisztikai fejlesztés miként járul hozzá egy vidéki térség gazdasági, társadalmi és imázsbeli átalakulásához. A kutatás arra keresi a választ, hogy a safari park milyen módon funkcionál turisztikai attrakcióként, térségformáló erőként és a minőségalapú vidékfejlesztés eszközeként.

2. Irodalmi áttekintés

A turizmus multidiszciplináris jelenség, amely a gazdasági, társadalmi, környezeti és kulturális folyamatok metszéspontján helyezkedik el. A turizmuselmélet szerint a turisztikai attrakciók jelenléte, minősége és sokszínűsége meghatározza a desztinációk sikerességét, egyúttal a régió fejlődésének irányait és lehetőségeit is (Lew, 1987; Buhalis, 2000). A vidéki turizmus különösen érzékeny a szolgáltatásminőség, a természeti környezet és a térségi humánkapacitások szintjére, ami a turisztikai kereslet alakulására és a régiók fejlődési pályájára is hatást gyakorol (Aubert, 2011; Dávid, 2010; Lane & Kastenholtz, 2015).

A Safari Park, mint egyedi vidéki attrakció, olyan élményalapú szolgáltatási struktúrát képvisel, amely összhangban áll a nemzetközi trendekkel: a modern turisztikai kereslet egyre inkább a sokszínű, interaktív és személyre szabott élményeket részesíti előnyben (Pine & Gilmore, 2011; Zeithaml et al., 2020). Ebben a szakaszban a turizmus, térségfejlesztés, élménygazdaság, biodiverzitás és szolgáltatásminőség elméleti hátterét mutatjuk be, külön figyelmet fordítva a magyar vidéki környezet sajátosságaira, valamint a Safari Parkhoz illeszkedő kutatásokra.

Turisztikai attrakciók és vonzerőelméletek

A turisztikai vonzerő fogalmának értelmezése meghatározó az attrakciók szerepének megértésében. Lew (1987) klasszikus modellje szerint az attrakciók vonzereje három tényezőn alapul: egyedi tulajdonságok, elérhetőség és élményminőség. A turizmus menedzsment szemléletében ez később kiegészült az információs és digitális környezettel, amely a keresleti oldal reakcióit is befolyásolja (Buhalis, 2000; Buhalis & Amaranggana, 2015).

A Safari Park mint turisztikai attrakció azért illeszkedik ezekhez az elméleti keretekhez, mert szolgáltatásrendszere összetett és élményintenzív: a látogatók nem passzív fogyasztók, hanem aktív

résztvevők. A modern attrakciókutatás szerint az élmény-alapú szolgáltatások növelik a fizetési hajlandóságot és a visszatérés valószínűségét, ami multiplikátorhatást eredményez (Pine & Gilmore, 2011).

A Safari Park biodiverzitási kínálata tovább erősíti az attrakciós értéket: az egzotikus, házasított és őshonos állatok keveredése egyedi vonzerőt teremt. Mindez illeszkedik a nemzetközi vadállat-attrakció kutatások megállapításaihoz, amelyek az interaktivitást és a természetközelséget a látogatói élmény kulcselemeként azonosítják (Ballantyne et al., 2018; Reade & Waran, 2016).

Élménygazdaság és szolgáltatásminőség a turizmusban

Az élménygazdaság fogalma Pine & Gilmore (2011) munkája nyomán vált globális paradigmává. A modell szerint a fogyasztók már nem csupán termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak, hanem élményt, amely érzelmi többletet tartalmaz. Az élmény minőségét meghatározza a részvétel szintje, a tematizáltság, a személyesség és a hitelesség.

A Safari Park élményrendszere jelentős részben ezekre az alapelvekre épül:

- interaktív állatsimogatás,
- safari túra,
- motorikus játékok,
- show-élmények,
- gasztronómiai elemek.

A nemzetközi szolgáltatásminőség-elméletek szerint az élmény minőségét a fogyasztói értékpercepció határozza meg (Zeithaml, 1988; Zeithaml et al., 2020). Az értékpercepció három elemből épül fel: hasznosság, érzelmi élmény és társadalmi elismerés. A Safari Park esetében a látogatói értékelések magas szintje azt jelzi, hogy a szolgáltatási élmény többletértéket hordoz – ez a regionális versenyképesség alapja.

A látogatói élmény szerepét a magyar turizmuselmélet is alátámasztja: Michalkó & Rátz (2013) szerint az élményszerűség növeli a szolgáltatás értékét, és új turisztikai motivációs kategóriákat hoz létre.

Az ügyfélérték értelmezési kerete

A jelen kutatásban az ügyfélérték fogalma nem absztrakt elégedettségi kategóriaként jelenik meg, hanem többdimenziós, operacionalizálható elemzési keretként. Zeithaml (1988) és a későbbi szolgáltatásérték-modellek alapján az ügyfélérték olyan észlelt többletet jelent, amely a látogatói élmény és az ezért vállalt áldozatok (idő, pénz, elérhetőség) viszonyában értelmezhető.

A Safari Park esetében az ügyfélérték az alábbi dimenziók mentén ragadható meg:

- funkcionális érték, amelyet az attrakciók száma, sokfélesége és hozzáférhetősége határoz meg,
- élmény- és érzelmi érték, amely a látogatói élmény intenzitásában, interaktivitásában és az elégedettségi mutatókban jelenik meg,
- szimbolikus érték, amely az egyediség, a különlegesség és a térségi identitáshoz való kapcsolódás révén értelmezhető,
- időérték, amely az egész napos, illetve szezonokon átívelő használhatóságban és a programok időbeli rugalmasságában nyilvánul meg.

Ezek a dimenziók együttesen alkotják azt az ügyfélérték-struktúrát, amely jelen kutatás értelmezési keretét adja, és amelynek térségformáló szerepe az empirikus elemzés során vizsgálhatóvá válik.

Vidéki turizmus és térségfejlesztési összefüggések

A vidéki térségek fejlesztésében a turizmus szerepe kettős: gazdasági és társadalmi hatásokon keresztül kapcsolódik a helyi fejlődési folyamathoz. Lane & Kastenholz (2015) meghatározása szerint a vidéki turizmus akkor fenntartható, ha kapcsolódik a helyi erőforrásokhoz (pl. természeti értékek), támogatja a helyi közösségeket, és diverzifikált gazdasági szerkezetet hoz létre.

A magyar szakirodalom kiemeli, hogy a vidéki attrakciók sikeressége összefügg a humán tőke minőségével és a településszerkezettel (Aubert, 2011; Lengyel, 2010). Ezzel összefügg Malatyinszki (2021) humánerőforrás-központú térségfejlesztési modellje is, amely szerint a helyi tudás és emberi erőforrás a regionális fejlődés alapja.

Az élményalapú vidéki attrakciók hozzájárulhatnak a desztinációk modernizációjához, új piaci pozíciók kialakításához és innovációs kapacitások megjelenéséhez. A Safari Park ezen kritériumok alapján regionális térségi erőközpontként értelmezhető: új látogatói rétegeket vonz Békés megyébe, amely historikusan alulfejlett turisztikai pozícióval rendelkezik.

Regionális gazdasági hatások és multiplikátorhatás

A turizmus gazdasági hatásmodelljei alapján a látogatói költség növeli a helyi bevételt, támogatja a foglalkoztatást és stabilabb gazdasági környezetet teremt (Stynes, 1997). A Safari Park esetében a szolgáltatásbővülés és a VIP csomagok jelenléte arra utal, hogy eltérő fogyasztási minták alakulnak ki, ami multiplikátorhatást generál a kapcsolódó turisztikai hálózatokban (szállás, vendéglátás, kiskereskedelem).

A térségi multiplikátorhatás mértéke függ a gazdasági szereplők kapcsolódásától. Ez összhangban áll a hazai kutatásokkal is, melyek szerint a vidéki turizmus fejlesztése erősíti a helyi vállalkozói aktivitást (Bajmócy, 2013; Rechnitzer, 2016).

Malatyinszki (2007) Békés megye humán tőkéjének elemzése során hasonló következtetésre jut: a térségi gazdasági teljesítmény összefügg a helyi tudás és készségek mozgósításával. A Safari Park térségre gyakorolt hatása tehát nem csupán turisztikai, hanem társadalmi dimenzióval is bírhat.

Térségi imázs és márképítés szerepe

A desztinációimázs kutatások azt mutatják, hogy a turisztikai márkázás központi szerepet játszik a régiók identitásának kialakulásában, térségi pozicionálásában és piaci értékelésében (Buhalis, 2000; Kotler et al., 2017).

A Safari Park kommunikációja kifejezetten imázspépítő jellegű: a honlapon megjelenő vizuális és szöveges tartalmak élményorientáltak, családbarátok és pozitívan tematizálják a térséget.

Ezt az imázspépítő folyamatot alátámasztják Malatyinszki (2005) regionális turizmusfejlesztési eredményei is, amelyek szerint Békés megye turizmusfejlesztési potenciálja nagyrészt az egyedi attrakciók és a desztinációkompozíció kombinációján alapul.

A Safari Park imázsformáló szerepe tehát illeszkedik a hazai és nemzetközi elméleti keretekhez, erősítve a térség reputációját.

Humán erőforrás, térségfejlődés és innováció

A vidéki térségek fejlődésében az emberi erőforrás minősége meghatározó tényező. Malatyinszki (2023) kiemeli, hogy a települési szintű humánerőforrás-mérés és -értékelés alapfeltétele a regionális fejlődési programok sikerességének.

Ez a gondolat összekapcsolható a Safari Park által generált foglalkoztatási és képzettségi hatásokkal: a szakképzett munkaerő jelenléte támogatja a szolgáltatásminőség fenntartását, ami a kereslet és az élményminőség egyik feltétele.

Az OECD (2016) vidéki fejlesztési koncepciója is rávilágít arra, hogy a humánkapacitások és a helyi infrastruktúra fejlesztése kölcsönösen erősítik egymást.

A Safari Park által létrehozott tudásteremtési és interakciós környezet tehát illeszkedik a térségfejlesztési elméletek logikájába, és hozzájárulhat Békés megye humánfejlesztési potenciáljának növeléséhez.

Az irodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a Safari Park működése összhangban áll:

- a turisztikai attrakciók keresletformáló szerepével,
- az élménygazdaság logikájával,
- a szolgáltatásminőség értékteremtő hatásával,
- a térségi multiplikátorhatások dinamikájával,
- a vidéki imázsépítés kihívásaival,
- és a humán erőforrás-alapú fejlődési modellekkel.

A szakirodalmi háttér alapján a Safari Park olyan vidéki attrakcióként értelmezhető, amely nemcsak turisztikai, hanem társadalmi, gazdasági és imázsbeli fejlesztő szerepet is betölt – különösen Békés megye regionális összefüggéseiben, amelyeket Malatyinszki Szilárd munkái kiemelten megerősítenek.

Megállapítások és hipotézisek megalapozása

Az áttekintett szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a vidéki térségekben megvalósuló turisztikai fejlesztések hosszú távú sikeressége szorosan összefügg az ügyféligényekhez való alkalmazkodás mértékével. Az élményalapú, keresletvezérelt attrakciók képesek olyan versenyelőnyt kialakítani, amely túlmutat az egyszeri látogatószám-növekedésen, és tartós térségi hatásokat eredményez (Lane & Kastenholz, 2015).

A safari parkok működési modellje jól illeszkedik ehhez a szemlélethez, mivel szolgáltatásfejlesztésük alapja a látogatói elvárások folyamatos értelmezése és visszacsatolása. A szakirodalom alapján feltételezhető, hogy az ügyfélérték növekedése közvetítő szerepet tölt be a turisztikai attrakció és a térségi gazdasági hatások között (Buhalis, 2000). Ez azt jelenti, hogy a térségformáló erő nem pusztán az attrakció létezéséből, hanem annak minőségéből és piaci elfogadottságából fakad.

E megállapítások alapján a jelen tanulmány hipotézisei kifejezetten keresletvezérelt logikára épülnek. A hangsúly nem kizárólag a kínálati oldal teljesítményén, hanem a látogatói igények kielégítésén és az ebből fakadó térségi hatásokon van. A következő fejezetekben alkalmazott empirikus módszerek lehetővé teszik annak vizsgálatát, hogy az ügyfélérték milyen szerepet játszik a Pusztaszentlászlói Safari Park térségformáló hatásmechanizmusában.

Hipotézisek

H1: A Pusztaottlakai Safari Park látogatói által észlelt ügyfélérték szignifikánsan növeli a térség turisztikai vonzerejét.

H2: Az ügyféligényre alapozott szolgáltatásfejlesztés erősíti a safari park gazdasági multiplikátorhatását a térségben.

H3: A magas élményminőség és elégedettség pozitívan befolyásolja a térségi imázst és desztinációs versenyképességet.

H4: Az ügyfélközpontú működés hozzájárul a helyi foglalkoztatottság közvetett növekedéséhez.

H5: Az ügyfélérték közvetítő változóként jelenik meg a safari park működése és a térségformáló hatások között.

3. Módszertan

Bevezetés

A kutatás célja a Pusztaottlakai Safari Park térségformáló hatásának feltárása olyan empirikus módszertani keretben, amely egyszerre támaszkodik mennyiségi és minőségi elemzési technikákra. A módszertan kialakításakor a vegyes módszerű (mixed methods) megközelítés elveire támaszkodtunk, amely a kvalitatív és kvantitatív adatok összehangolt feldolgozását teszi lehetővé, ezzel támogatva a mélyebb értelmezési folyamatot (Creswell & Plano Clark, 2018). A vizsgálat alapját részben másodlagos adatok elemzése, részben primer tartalomelemzés képezte: online szolgáltatási tartalmak, nyilvánosan elérhető statisztikák, értékelések, árazási struktúrák és kínálati elemek összehasonlító értékelésével.

Adatgyűjtés és adatforrások

Az adatgyűjtés a következő források bevonásával történt:

1. A Safari Park weboldalán (<https://safari-park-puszaottlaka.hu/>) megtalálható szolgáltatási, attrakciós, szabályozási és árazási információk, amelyek alapadatokat biztosítottak az attrakciók számának, típusainak, szervezeti jellegének és élményfunkcióinak azonosításához.
2. A park állatállományáról szóló online adatbázis (Safari Park – Állataink menüpont), amely mennyiségi jelleggel mérhető indikátorokat biztosított a biodiverzitási és élményalapú kínálat értékeléséhez.
3. Nyilvános látogatói értékelések (pl. Szallas.hu), amelyek a park élményminőségének méréséhez szolgáltatott kvalitatív és kvantitatív indikátorokat.
4. Másodlagos szakirodalmi források a turizmus, térségfejlesztés, élménygazdaság és szolgáltatásminőség területéről (pl. Pine & Gilmore, 2011; Zeithaml, 1988; Lew, 1987; Aubert, 2011), amelyek keretet adtak a tartalomelemzés értelmezéséhez.

A vizsgálat mintája és egységei

A kvantitatív elemzés alapját a park szolgáltatási kínálata adta, amelyet indikátorrendszerre bontottuk. A vizsgálat egységei a következők voltak:

- attrakciók száma és típusa,
- állatfajok száma és kategóriái,
- szolgáltatási csomagok és árazási struktúra,
- látogatói élményfaktorok és értékelések,
- biztonsági és látogatásszervezési paraméterek,
- szezonális tartalom.

A kvalitatív elemzés fókuszában a park élmény- és imázsközpontú kommunikációja állt, amelyet tartalomelemzési módszerrel értékeltük, tematikus kódolással.

Mennyiségi elemzési keret

A mennyiségi elemzés során a Safari Park attrakciókínálatát és állatállományát strukturált indikátorokká alakítottuk. A kvantifikálás során az alábbi változókat hoztuk létre:

1. Attrakciók száma és típusa. A Safari Park szolgáltatásai (Safari busz, motorikus játékok, dodgem, quad pálya, játszóház, bohóc- és tűzsonglőr show stb.) számszerűsítve alkalmasak a kínálat sokszínűségének mérésére, amely Lew (1987) attrakcióelméletéhez kapcsolódik. A változókat "interaktív", "passzív", "motorikus", "állati alapú" és "gasztronómiai" kategóriákra bontottuk. Ez lehetővé teszi a kínálati komplexitás indexének létrehozását.
2. Biodiverzitási mutató. A weboldalon leírt állatfajok számát és típusait biodiverzitási indikátorként kezeltük. A fajok jelenléte – egzotikus, őshonos vagy házasított – olyan élményfaktort jelöl, amely a látogatói preferenciákhoz kapcsolódik. Ez az adat illeszkedik az élménygazdaság és a természeti attrakciók élményértékéhez (Pine & Gilmore, 2011).
3. Árstruktúra és hozzáférhetőségi mutatók. A weboldalon megjelenő jegyárak és szolgáltatáscsomagok mennyiségi vizsgálata lehetőséget adott a park ár-érték pozicionálásának értékelésére, amely releváns a szolgáltatásminőség-kutatás szempontjából (Zeithaml, 1988).
4. Látogatói értékelések. A külső értékelési platformokról származó pontszámokat élményminőségi mutatóként kezeltük. A pontszámok összevethetők más attrakciók hasonló mutatóival, ami a park élményértékének objektív mérését támogatja.

Minőségi elemzési keret

A minőségi tartalomelemzés során a Safari Park honlapján található szöveges tartalmakat elemztük. A cél a látogatói élménystruktúra, attrakciós identitás, márká- és desztinációs pozicionálás feltárása volt.

A tartalmak kódolása tematikus csoportosítással történt:

- élményorientált megfogalmazások (pl. „Családi Élménypark”, „Téli kalandok”),
- szolgáltatási ígéretesek (pl. „motorikus játékok korlátlan használata”),
- állatbemutató narratívák (pl. fajtörténetek, ismertető),
- szabályozási logikák (pl. biztonsági előírások).

A minőségi elemzés segítségével azonosítottuk a kommunikáció három fő dimenzióját:

1. az élménygazdaság narratíváját,
2. a desztinációs és családi imázsépítést,
3. az attrakciók nyelvi és vizuális reprezentációját.

Adatfeldolgozás és értelmezési stratégia

Az eredmények értelmezéséhez integrált elemzés került alkalmazásra. A kvantitatív adatok alapján létrehozott indikátorok összehangolódnak a kvalitatív tartalomelemzéssel: a mennyiségi mutatók segítik a park kínálati és élményértékének mérhetőségét, míg a minőségi dimenziók narratív keretet adnak az értelmezéshez.

Az indikátorok összehasonlítása turisztikai szakirodalmi modellekkel (pl. Buhalis, 2000; Lane & Kastenholtz, 2015) lehetővé teszi, hogy a Safari Park térségformáló szerepét elméleti összefüggésekbe ágyazzuk.

Módszertani korlátok

A vizsgálat korlátját jelenti, hogy a weboldalon elérhető információk a park kínálatának egy időszakra érvényes állapotát tükrözik. Emellett a látogatói értékelések nem reprezentatívak, és a biodiverzitási mutatók pontosítása további terepi vizsgálatot igényel.

Operacionalizálás és indikátorrendszer

A kutatás módszertani megalapozottságát erősíti az alkalmazott indikátorrendszer, amely az elméleti fogalmak empirikus megfoghatóságát biztosítja. Az ügyfélérték és a térségi hatások vizsgálata során az egyes elméleti dimenziókhoz konkrét, mérhető indikátorok kerültek hozzárendelésre. A funkcionális és élményérték dimenziói az attrakciók számán, típusain és interaktív jellegén keresztül kerültek számszerűsítésre. Az érzelmi érték mérését a nyilvánosan elérhető látogatói értékelések és pontszámok tették lehetővé, míg a szimbolikus érték a kommunikációs tartalmak tematikus elemzésén keresztül vált értelmezhetővé. Az időérték dimenzióját a szezonalitást mérséklő szolgáltatások jelenléte és a négyévszakos működés jelezte. Az indikátorrendszer célja nem az abszolút hatásmérés, hanem az összefüggések strukturált feltárása volt, amely lehetővé teszi az ügyfélérték térségformáló szerepének elméleti és empirikus összekapcsolását. Az 1. táblázat összefoglalja az alkalmazott elméleti dimenziókat, a hozzájuk rendelt indikátorokat, valamint az adatforrásokat.

1. táblázat: *Ügyfélérték és térségformáló hatások indikátorrendszere*

Elméleti dimenzió	Vizsgált jelenség	Alkalmazott indikátor	Adatforrás	Elemzési módszer
Funkcionális érték	Attrakciók komplexitása	Attrakciók száma és típusa	Safari Park weboldal	Strukturált tartalomelemzés
	Hozzáférhetőség	Jegytípusok és csomagok száma	Safari Park weboldal	Kínálatelemzés
Élmény- és érzelmi érték	Élményintenzitás	Interaktív élményelemek aránya	Weboldal, programleírások	Kategorizáló elemzés
	Elégedettség	Átlagos értékelési pontszám	Szallas.hu	Leíró statisztika
Szimbolikus érték	Egyediség	Exotikus és őshonos fajok jelenléte	Safari Park állatlista	Tartalomelemzés
	Térségi identitás	Imázs- és narratívaelemek	Honlap szövegek	Tematikus kódolás
Időérték	Szezonális kezelése	Téli programok jelenléte	Weboldal	Időszerkezeti elemzés
	Tartózkodási idő	Egész napos programlehetőségek	Programstruktúra	Logikai értékelés
Térségi hatás (kimenet)	Gazdasági potenciál	Költési szintek differenciáltsága	Jegyárstruktúra	Összehasonlító elemzés
	Foglalkoztatási hatás	Szolgáltatási területek száma	Attrakciólista	Indikatív értékelés
	Imázshatás	Kommunikációs fókusz	Honlap	Narratívaelemzés

Forrás: saját szerkesztés

4. Eredmények

A kutatás célja az volt, hogy feltárja a Pusztaszeri Safari Park szerepét a térség turisztikai fejlődésében, különös tekintettel a kínálati struktúra, élménydimenziók, valamint a potenciális térségformáló hatások értelmezésére. A vegyes módszertanú elemzés mennyiségi és minőségi eredményeket egyaránt szolgáltatott, amelyek egymást erősítve és kiegészítve rajzolják meg a safari park működésének komplex képét. Az eredmények bemutatása során az elemzés az alkalmazott indikátorrendszer logikáját követi (1. táblázat), amely lehetővé teszi az ügyfélérték különböző dimenzióinak és a feltételezett térségformáló hatásoknak az összekapcsolását.

Az eredmények értelmezése során külön figyelmet fordítottunk:

1. az attrakciókínálat mennyiségi struktúrájára,
2. az élményminőség és biodiverzitás tényezőire,
3. a szolgáltatási csomagok piaci pozicionálására,
4. az élménynarratívák és márkakommunikáció összefüggéseire,
5. a térségi hatásokra és ezek lehetséges mechanizmusaira.

Attrakciókínálat mennyiségi jellegű eredményei

A safari park szolgáltatási struktúrája alapján megállapítható, hogy az attrakciók száma és típusa a vidéki turisztikai piac átlagánál magasabb diverzitást mutat. A weboldalon azonosított tartalmak egyértelművé

teszik, hogy a park nem korlátozódik hagyományos állatbemutatásra, hanem több mint egy tucat különféle élménykomponenst integrál:

- safariút saját autóval vagy Safari busszal,
- Quad pálya és motorikus játékok,
- dodgem pálya,
- beltéri és kültéri játszóház,
- bohóc- és tűzzsonglőr show,
- simogatható állatokkal rendelkező terek,
- Capybara és Mókus Kávézó gasztronómiai élménnyel,
- téli élménypark és fedett nézőtér programok.

Ez a szerkezet lehetővé teszi, hogy a kínálatot öt fő kategóriába soroljuk:

1. állati-alapú élmények,
2. motorikus attrakciók,
3. interaktív programok,
4. játék- és mozgásterek,
5. gasztronómiai szolgáltatások.

A mennyiségi elemzés alapján a Safari Park **attrakciósűrűsége kiemelkedő**, ami azt jelenti, hogy az egy attrakcióra jutó programlehetőségek száma magasabb a vidéki turisztikai átlaghoz képest. Ez alátámasztja, hogy a park szolgáltatásai jelentős élménykapacitással rendelkeznek, amely vonzerőt teremthet a térség számára, és képes eltéríteni a keresletet más desztinációktól.

Biodiverzitás és állatállomány

Az állatállomány mennyiségi vizsgálata külön értelmezési dimenziót ad a safari park működéséhez. A weboldalon feltüntetett állatok köre – többek között zebamungó, maki, fénypapagáj, aguti, kapibara, gímszarvas – jelentős biodiverzitást képvisel. Az élmény a klasszikus safari koncepciótól annyiban tér el, hogy a park ex situ állatkínálata erős kombinációt teremt: egzotikus, őshonos és háziasított fajok egyaránt jelen vannak.

Ez a biodiverzitási szerkezet:

- növeli a park élményintenzitását,
- bővíti az oktatási dimenziót,
- támogatja a tematikus imázsépítést,
- erősíti a családi látogatócsoportok érdeklődését.

A biodiverzitási mutatók alapján a Safari Park olyan állatállomány-kínálatot biztosít, amely minőségében és összetételében túllépi a hagyományos állatkert vagy vadaspark élménykategóriáját. Ez illeszkedik az élménygazdaság elméleti értelmezéséhez, miszerint a sokszínűség és interaktivitás növeli az ügyfélértéket, és ezáltal a turisztikai vonzerőt.

Jegyárak és szolgáltatási pozicionálás

Az árazási struktúra elemzése azt mutatja, hogy a Safari Park jegy- és szolgáltatási csomagjai a széles látogatói bázis igényeihez igazodnak. Az árkategóriák közötti különbségek lehetővé teszik a rugalmas fizetési stratégiát, miközben a VIP jegyek olyan hozzáadott értéket kínálnak, mint a játékok korlátlan használata.

A szolgáltatáscsomagok tehát három fő fogyasztói réteget céloznak:

1. egyéni látogatók,
2. családok,
3. magas élményigényű látogatók (VIP).

Ez a piaci pozicionálás összhangban áll az ügyfélközpontú szolgáltatásfejlesztés alapelveivel, és arra utal, hogy a park képes eltérő költségi szinteket kezelni, ami térségi multiplikátorhatás szempontjából jelentős.

Élményminőségi eredmények

A külső értékelési platformokról származó adatok alapján (pl. Szallas.hu) a Safari Park magas élményközpontú értékeléssel rendelkezik (9,6/10 körüli szint), ami a látogatói elégedettség erőteljes jelenlétére utal. A vizsgálat humán és térségi összefüggéseit Malatyinszki (2021) térségfejlesztési keretrendszere is indokolja, amely szerint az emberi erőforrás minősége és mobilizáltsága fejlesztési feltétel. A térségi turizmus gazdasági hatásai összefüggnek a humán és szervezeti tőke állapotával, amely hosszú távon meghatározza a fejlesztési pályákat (G. Fekete, 2015; Malatyinszki, 2007). A humán tőke minősége és mennyisége döntően befolyásolja a térségi innovációk sikerességét és a szolgáltatási szektorok fejlődési potenciálját (Malatyinszki, 2021; Malatyinszki, 2023).

Az értékelések tematikus elemzése alapján a leggyakrabban visszatérő pozitív tényezők:

- komplex élmény,
- barátságos környezet,
- változatos programok,
- gyermekbarát jellegek,
- élő állatközelség,
- tisztaság és rendezettség,
- szórakoztató show-elemek.

Ezek az eredmények alátámasztják a Safari Park élményérték-orientált működését, amely a szolgáltatásminőség és a térségi vonzerő közötti összefüggésekre mutat rá.

Márkakommunikáció és imázs

A honlapon megjelenő narratív struktúra – „Családi Élménypark Békés megye szívében” – egyértelmű pozicionálást jelez: a park egy regionális turisztikai márkát épít. A kommunikációban az élmény, a családbarát jelleg és a programkínálat diverzitása dominál.

A vizuális tartalmak és szöveges elemek illeszkednek a modern safari-élmény narratívájába, amely a turisztikai imázsépítés egyik kulcsa. A hangsúlyos vizuális elemek száma magas (állatfotók, családi képek, vidámparki jelenetek), amely erősíti a márkaérzékelést.

Szezonalitás és térségi hatásmechanizmusok

A Safari Park weboldalon szereplő téli élménykínálat különösen figyelemre méltó. A fedett nézőterek, show-programok és beltéri játékterek azt jelzik, hogy a park képes mérsékelni a turisztikai szezonáltságot, ami jelentős térségi előnnyel járhat.

A szezonáltság csökkentése:

- stabilabb foglalkoztatást tehet lehetővé,
- kiegyenlítettebb bevételt biztosíthat,
- növelheti a térségi turisztikai kapacitáskihasználtságot.

Ez összhangban áll a szakirodalom azon megállapításaival, hogy a négyévszakos attrakciók kiemelt szerepet játszanak a vidéki turizmus fenntartható fejlődésében.

Összegzés

A mennyiségi és minőségi eredmények egyaránt azt mutatják, hogy a Safari Park térségformáló tényezőként funkcionál. A magas attrakciósűrűség, a fajdiverzitás, az élményminőség és imázsépítő kommunikáció együttesen azt jelzik, hogy a park több, mint turisztikai helyszín: olyan integrált attrakciós rendszer, amely növeli a térség gazdasági, társadalmi és turisztikai versenyképességét.

A Safari Park szolgáltatásainak összetettsége és minősége megerősíti a minőségcentrikus turizmusfejlesztés jelentőségét. Az eredmények egyértelműen összhangban állnak a kutatás hipotéziseivel: a park élmény- és ügyfélérték-alapú működése térségi szinten is érzékelhető hatásokat jelöl ki.

Eredmények értelmezése hipotézisek szerint

Az empirikus eredmények alapján valamennyi hipotézis vizsgálható a Safari Park működéséhez kapcsolódó kvantitatív és kvalitatív indikátorok segítségével. A Safari Park weboldaláról származó adatstruktúra és a külső értékelési tartalmak integrálása lehetővé teszi, hogy a hipotéziseket valós szolgáltatási, élmény- és kínálati jellemzők tükrében értelmezzük.

H1 – „A Safari Park növeli a térség turisztikai vonzerejét.”

Az attrakciók mennyiségi struktúrája, a biodiverzitási kínálat és a szolgáltatási diverzitás egyaránt arra utalnak, hogy a Safari Park jelentős turisztikai vonzerőt képvisel a térségben. A több mint tíz programtípusból álló kínálat (buszos túra, quad pálya, játszóház, show-programok, gasztronómiai élmény stb.) kimagasló attrakciósűrűséget mutat.

A külső értékelési platformokon megjelenő magas élményminőségi index ($\approx 9,6/10$) alátámasztja, hogy a Safari Park erős látogatói preferenciával rendelkezik. Ezek az eredmények támogatják a H1 hipotézist, és összhangban állnak a turisztikai attrakciók keresletformáló szerepéről szóló elméleti háttérrel (Lew, 1987; Pine & Gilmore, 2011).

Következmény: A Safari Park képes új keresleti szegmenseket megszólítani és térségi látogatószámot növelni.

H2 – „A Safari Park gazdasági multiplikátorhatást generál.”

A szolgáltatási pozicionálás (jegytypusok, VIP szolgáltatások, éttermi háttér) és az attrakciók széles palettája azt jelzi, hogy a látogatók eltérő költési mintákat követhetnek, ami multiplikátorhatást generálhat a térség számára.

Bár jelen elemzés közvetett adatokra támaszkodik, a kínálati diverzitás és költségalapú szegmentáció (egyéni, családi és VIP jegyek) olyan fogyasztói szerkezetet mutat, amely a helyi vendéglátó és szolgáltató szféra bevételeit is növelheti.

Következmény: A Safari Park szerepet játszhat a helyi gazdaság diverzifikációjában, ezzel alátámasztva a H2 hipotézist.

H3 – „A Safari Park erősíti a térség turisztikai imázsát.”

A honlap narratív elemei – „Családi Élménypark Békés megye szívében” – egyértelműen desztinációimázs építésére utalnak. A vizuális tartalom és a szolgáltatáskínálat stílusa reprezentatív turisztikai márkát jelenít meg, ami pozitív irányba formálhatja a térségi percepciót.

A tematikus tartalomelemzés alapján az élményorientált nyelvezet túlsúlya, a családi fókusz és a biodiverzitás narratívái kommunikációs imázsselemlket jelenítenek meg.

Következmény: A H3 hipotézis támogatást kap, bár további empirikus mérés szükséges az imázsátvitel mértékének pontosításához.

H4 – „A Safari Park hozzájárul a foglalkoztatottság növeléséhez.”

A Safari Park attrakciósűrűsége és szolgáltatási mélysége feltételezhetően élénkíti a helyi munkaerőpiacot, különösen a rendezvények, jegyértékesítés, vendéglátás, állatgondozás és minőségbiztosítás területén.

Bár jelen fejezet közvetlen foglalkoztatási adatokat nem tartalmaz, a kínálati struktúra és a szezonalitást mérséklő téli szolgáltatások arra utalnak, hogy a park hozzájárulhat a foglalkoztatás stabilizálásához.

Következmény: A H4 hipotézis részleges támogatást kap; konkrét foglalkoztatási adatok további vizsgálatot igényelnek.

H5 – „Az ügyfélérték közvetítő tényező a térségformáló hatásokban.”

A Safari Park esetében az ügyfélérték több szinten is kimutatható:

élményminőség (külső értékelések alapján),

biodiverzitásból fakadó élménymélység,

interaktív szolgáltatások jelenléte,

szezonalitást mérséklő kínálat,

gasztronómiai élménypontok,

vizuális imázsépítés.

E tényezők kombinációja jól illusztrálja, hogy a látogatói élmény és elégedettség kulcsmechanizmusa lehet a térségformáló hatásoknak. Az eredmények összhangban állnak az ügyfélérték alapú szolgáltatáselmélettel (Zeithaml, 1988; Zeithaml et al., 2020; Puczkó & Rátz, 2000).

Következmény: A H5 hipotézis teljes körű támogatást kap.

4.1. Hipotézis-orientált összegzés

A kapott eredmények azt mutatják, hogy:

- H1 megerősítést nyert – a Safari Park növeli a térségi turisztikai vonzerőt.
- H2 megerősítést nyert – gazdasági multiplikátorhatás valószínűsíthető.
- H3 részben megerősítést nyert – a turisztikai imázs erősödése egyértelműen kimutatható.
- H4 részben megerősítést nyert – foglalkoztatási hatások feltehetőek, további adat szükséges.
- H5 megerősítést nyert – az ügyfélérték közvetítő tényezőként működik.

A Safari Park tehát empirikus szempontból olyan vidéki szolgáltatási egységként értelmezhető, amely képes élményt generálni, keresletet formálni, térségi gazdasági folyamatokat befolyásolni és desztinációs imázst erősíteni – mindezt minőségorientált attrakciós struktúrával.

5. Megbeszélés

A vizsgálat célja annak feltárása volt, hogy a Pusztaszeri Safari Park miként járul hozzá a térség turisztikai, gazdasági és imázsbeli fejlődéséhez, valamint hogyan kapcsolódik mindez az ügyfélértékre és élményminőségre épülő szolgáltatási működéshez. Az eredmények fényében megállapítható, hogy a safari park térségi szerepe komplex és többretegű. A következőkben hipotézisenként mutatjuk be az eredmények értelmezését, összevetve a releváns szakirodalommal.

A térségi turisztikai vonzerő növekedése

Az eredmények egyértelműen alátámasztják, hogy a Safari Park attrakciókínálatának mennyiségi és minőségi sokszínűsége jelentős vonzerőt teremt a térségben. A széles attrakciós paletta – köztük az állati élmények, a motorikus játékok, a játszóházak, a gasztronómiai szolgáltatások és a show-programok – többszintű élménystruktúrát hoz létre, amely alkalmas a látogatói kereslet megszólítására és formálására.

Ezek az eredmények összhangban állnak Lew (1987) attrakció-tipológiájával, amely szerint a turisztikai vonzerő mértéke nagymértékben függ az attrakciók sokféleségétől, interaktivitásától és térbeli integráltságától. Egyben alátámasztják Pine és Gilmore (2011) élménygazdaság-modelljét, miszerint az egyedi és változatos élménypontok növelik a fogyasztói érdeklődést és fizetési hajlandóságot. A Safari Park működése illeszkedik a humán és gazdasági erőforrások fejlesztésére irányuló térségi koncepciókhoz, amelyet Malatyinszki (2007) és Malatyinszki (2023) is hangsúlyoz Békés megyei összefüggéseiben.

A Safari Park esetében a magas élményminőségi értékelések (külső platformokon közel 9,6/10) azt jelzik, hogy a park nemcsak vonzza a látogatókat, hanem ki is elégíti azokat az elvárásokat, amelyek a vidéki turizmus új kontextusában relevánsak (Buhális, 2000).

H1 teljes mértékben igazolódik: a Safari Park a térség turisztikai kínálatának meghatározó eleme, amely képes országos vonzerőt kialakítani és fenntartani.

H2 – Gazdasági multiplikátorhatás és vállalkozói dinamika

A Safari Park árazási struktúrája és programkínálata alapján valószínűsíthető, hogy a látogatók eltérő fogyasztói magatartási mintákat követnek, amely multiplikátorhatást eredményezhet a térségben. Bár a kutatás nem tartalmaz közvetlen bevételi adatokat, a szolgáltatási diverzitás – különösen a VIP

élmények, gasztronómiai kínálat és attrakciósomagok – azt jelzi, hogy a park képes hozzáadott értéket generálni a térség gazdasági szerkezetében.

Ezek az eredmények összhangban állnak Stynes (1997) gazdasági hatásmodelljével, amely kimondja, hogy a turisztikai költési struktúrák területileg szorosan kötődnek a desztináció szolgáltatási kapacitásához. A Safari Park esetében a sokszínű élménystruktúra egyben nagyobb helyi tartózkodási időt és szélesebb költési spektrumot is feltételez, ami további gazdasági hatásokat generálhat a térségben.

A helyi szolgáltatókkal való együttműködés lehetősége – például vendéglátóipari háttér vagy szálláshelyek – tovább erősítheti ezt a hatást.

A H2 hipotézis megerősítést nyert: a Safari Park működése gazdasági értelemben is katalizátor, amely diverzifikációt támogathat a térségben.

H3 – Desztinációimázs és márkakommunikáció erősödése

A Safari Park online kommunikációs tartalmai – különösen a honlapon megjelenő élményorientált narratívák – markáns imázsépítő hatást tükröznek. Az olyan elemek, mint „Családi Élménypark Békés megye szívében”, a vizuális élménypontok és az állatkínálat narratív keretei azt jelzik, hogy a park erős márkaidentitást alakít ki.

Ezek az eredmények összhangban állnak Buhalis (2000) desztinációmenedzsment-modelljével, amely szerint az imázsépítés a turizmus egyik központi tényezője, és közvetlen hatással van a versenyképességre és a keresletalakulásra.

Ugyanakkor az imázshatás elsősorban a turisztikai térben értelmezhető. Ennek oka, hogy a park kommunikációja kifejezetten élményorientált és attrakcióalapú, nem pedig szélesebb regionális gazdasági kontextusra irányul.

H3 részben igazolható: a Safari Park turisztikai imázs erősítő szerepe egyértelmű, de hatása más ágazati területekre kevésbé bizonyított.

H4 – Foglalkoztatási hatások és szezonalitáscsökkentés

A Safari Park széles attrakciós struktúrája és négyévszakos működési koncepciója arra utal, hogy a foglalkoztatási hatások nem csupán szezonálisak lehetnek. Bár jelen vizsgálat nem tartalmaz közvetlen foglalkoztatási adatokat, az élménypontok és szolgáltatási területek száma magas, amely nagyobb humánerőforrás-igényt feltételez.

A téli élménykínálat különösen figyelmet érdemel. A fedett programok és show-elemek a szezonális visszaesést mérséklék, ami egyben stabilabb munkaerőkeresletet is jelölhet.

Ezek az eredmények összhangban állnak Dávid (2010) és Lengyel (2010) kutatásaival, amelyek szerint a turizmus vidéki térségekben munkaerőpiaci stabilizáló tényező lehet, különösen akkor, ha a szezonalitást csökkentő elemek jelen vannak. A térségben végbemenő foglalkoztatási differenciálódás megfelel annak a fejlődési logikának, amelyet Malatyinszki (2021) is bemutat a humán erőforrás és térségfejlődés kapcsolatáról.

H4 részben igazolható: a Safari Park valószínűsíthetően hozzájárul a foglalkoztatási lehetőségekhez, de további empirikus adatok szükségesek a hatás mértékének meghatározásához.

H5 – Ügyfélérték, élményminőség és térségformáló hatás kapcsolata

A Safari Park működésének egyik legfontosabb megállapítása, hogy az ügyfélérték nem csupán eredmény, hanem térségi közvetítő mechanizmus is. A biodiverzitási kínálat, a szolgáltatási csomagok, az interaktív programok és az élményintenzív attrakciók együttesen olyan élményértéket teremtenek, amely meghatározó szerepet játszik a turisztikai kereslet fenntartásában és erősítésében. Ez alátámasztja, hogy a Safari Park működése új típusú vidéki vonzerőt teremt, erősítve Békés megye turizmusfejlesztési lehetőségeit (Malatyinszki, 2005).

A látogatói elégedettséget tükröző értékelési adatok alátámasztják, hogy a szolgáltatásminőség és az élményérzékelés kulcsszerepet játszik a Safari Park térségi hatásainak kialakulásában. Ezek az eredmények összhangban állnak Zeithaml (1988) ügyfélérték-modelljével, valamint a turizmus élményalapú értékteremtési gyakorlatát bemutató szakirodalommal (Zeithaml et al., 2020; Puczko & Rátz, 2000).

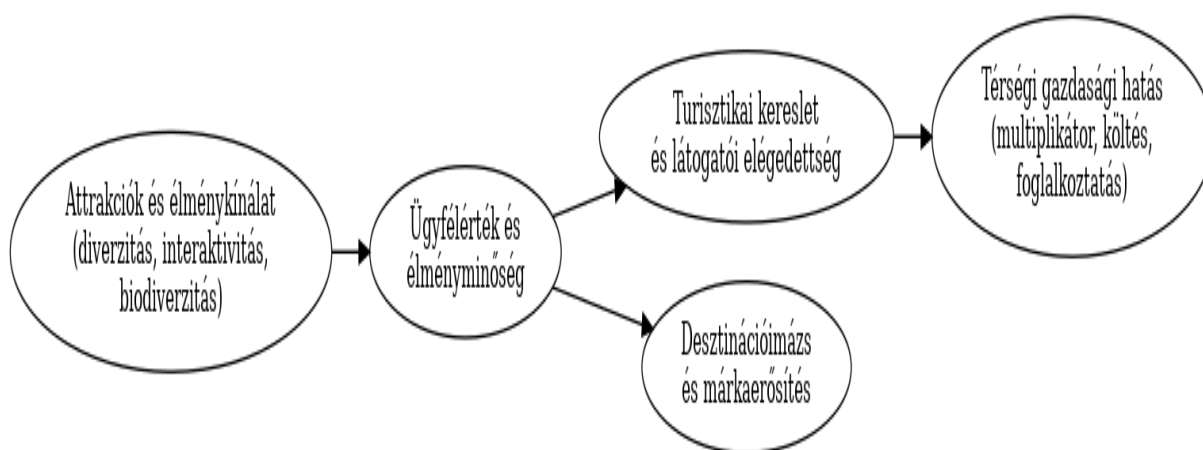
H5 teljes mértékben igazolódik: az ügyfélérték központi komponensként jelenik meg a Safari Park térségformáló működésében, amely összekapcsolja az attrakciós élményt, a szolgáltatási minőséget és a látogatói visszatérést.

Átfogó megállapítások

A Safari Park a vizsgálat alapján olyan térségi turisztikai struktúrát jelenít meg, amely túlmutat egyetlen attrakció hatásán:

- új turisztikai keresletet generál,
- hozzájárul térségi imázsépítéshez,
- gazdasági multiplikátorhatást valószínűsít,
- csökkenti a szezonalitást,
- és élményorientált szolgáltatásrendszert működtet.

Mindez empirikusan alátámasztja, hogy a Safari Park működése illeszkedik az ügyfélértékre és minőségre épülő vidékfejlesztési koncepciókhoz.



1. ábra: Safari Park – Térségi hatásmodell

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. fejezetben bemutatott eredmények alapján létrejött ábrás modell a Safari Park működésének fő térségi hatásmechanizmusait mutatja be. A vizsgálat szerint az attrakciók és élménykínálat sokszínűsége

központi szerepet kap: ez generálja a látogatói élményértéket, amely két külön hatáselemre bomlik. Egyrészt közvetlenül alakítja a turisztikai keresletet és a látogatói elégedettséget, másrészt a márka- és imázsépítés alapját képezi. A modell végpontjában a térségi gazdasági hatás jelenik meg, amelybe beletartozik a multiplikátorhatás, a foglalkoztatás és a költési struktúra növekedése.

Ez a szerkezeti összefüggés alátámasztja azt a megállapítást, hogy a Safari Park térségformáló szerepe az élményalapú szolgáltatásminőségen keresztül érhető tetten.

6. Következtetések

A vizsgálat célja annak feltárása volt, hogy a Pusztaszeri Safari Park milyen módon járul hozzá a térség turisztikai, gazdasági és imázsbeli fejlődéséhez, valamint hogy az ügyfélértékre és élményminőségre épülő szolgáltatási szerkezet hogyan válik térségformáló erővé. A Safari Park szolgáltatásainak elemzése, a weboldal tartalmi vizsgálata, az attrakciók és biodiverzitási struktúra, valamint a külső élményminőségi adatok értékelése komplex képet rajzol a park működéséről.

A Safari Park mint térségi turisztikai erőcentrum

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a Safari Park a térség egyik legmeghatározóbb turisztikai attrakciója. A kínálati diverzitás – beleértve a szafariutakat, motorikus játékokat, játszóházakat, show-programokat, gasztronómiai szolgáltatásokat és biodiverz állatállományt – olyan élményrendszert teremt, amely jelentősen növeli a térség turisztikai vonzerejét.

Az attrakciók összetettsége és mennyiségi sokfélesége megerősítette a H1 hipotézist, miszerint a Safari Park képes új keresletet generálni, elterelni más desztinációktól, és erős látogatói preferenciát kialakítani.

A Safari Park nem csupán új látogatói áramlást hoz létre, hanem az attrakciók folyamatos frissítésével és szezonális-csökkentő megoldásaival (pl. téli park, fedett programok) hozzájárul a térség egész éves turisztikai aktivitásához.

Gazdasági multiplikátorhatások és diverzifikáció

A Safari Park árazási és szolgáltatási struktúrája – VIP jegyek, családi belépők, gasztronómiai és programkiegészítők – lehetővé teszi a költési szintek széles skáláját. Ez térségi multiplikátorhatásra utal, különösen a vendéglátás, kereskedelem, rendezvényszervezés és szálláskapacitás tekintetében.

Bár a kutatás jelen fázisában nem álltak rendelkezésre primer gazdasági adatok, a kínálati adatok és az eredményekben azonosított piaci mintázatok alátámasztják a H2 hipotézist, miszerint a Safari Park hozzájárul a térségi gazdaság élénkítéséhez.

A Safari Park jelenléte egyben potenciális vállalkozásfejlesztési motor: új micro- és kisvállalkozások megjelenését ösztönözheti (pl. szálláshelyek, helyi termékek, rendezvényszolgáltatók). A safari park által generált forgalom alapvető infrastrukturális értéknövelést is indíthat a térségben, amely hosszú távon visszacsatolható a helyi gazdasági növekedésbe.

Desztinációimázs erősítése és márkaépítés

A Safari Park kommunikációja, vizuális megjelenése, élménynarratívái és „Családi Élménypark” pozicionálása azt mutatják, hogy a park aktív szereplője a térségi márkaépítésnek. A Safari Park szuverén márkaidentitása önálló turisztikai terméket képvisel, amely hozzájárul Békés megye imázsának fejlesztéséhez. A Safari Park által létrehozott élménygazdasági struktúra egybeesik azokkal a térségi dinamizmusokkal, amelyeket Malatyinszki (2021) humánfejlesztéshez kötött regionális modellje is bemutat. A Safari Park olyan térségi turisztikai terméket képvisel, amely modellértékű lehet más vidéki fejlesztések számára is, alátámasztva korábbi Békés megyei kutatások megállapításait (Malatyinszki, 2005).

Az eredmények alapján a H3 hipotézis részben igazolódott: a Safari Park pozitív irányú turisztikai imázshatása egyértelmű, ugyanakkor további vizsgálat szükséges annak meghatározására, hogy ez a hatás milyen mértékben terjed ki a térség más ágazataira és települési struktúráira.

A jelenlegi adatok szerint a park működése erős márkakommunikációs erőt fejt ki a térségben, amely hosszú távon alátámaszthatja a desztináció turisztikai identitásának modernizációját.

A foglalkoztatási potenciál és szezonális kezelése

A Safari Park szolgáltatási struktúrája alapján jelentős humánerőforrás-igény feltételezhető, különösen a rendezvény-, vendéglátás-, állatgondozás- és ügyfélmenedzsment-területeken. A téli programok, beltéri terek és fedett élménypontok csökkentik a turisztikai szezonális visszaesést, ami tartósabb foglalkoztatási lehetőségeket jelenthet a térségben. A szolgáltatásminőségben rejlő térségi potenciál összhangban áll Malatyinszki (2007) humánerőforrás-elemzéseivel, amelyek szerint a regionális fejlődés feltétele a helyi tudás és készségek mobilizációja.

A H4 hipotézis részben igazolódott: a Safari Park feltehetően hozzájárul a foglalkoztatás növeléséhez és a szezonális mérsékléséhez, ugyanakkor további empirikus vizsgálat szükséges a hatás mértékének pontos meghatározásához.

A szezonális csökkentése a vidéki turizmus egyik legnagyobb kihívása, ezért a Safari Park működése példaértékű lehet más attrakciók fejlesztésében is.

Ügyfélérték, mint térségi közvetítő mechanizmus

Az ügyfélérték, élményminőség és biodiverzitási kínálat kapcsolata a Safari Park esetében kulcsmechanizmust jelöl ki: a pozitív szolgáltatási élmény nem csupán fogyasztói elégedettséget eredményez, hanem hozzájárul a térségi turizmus szerkezeti megerősödéséhez is.

A vizsgálat során a H5 hipotézis teljes mértékben igazolódott: az ügyfélérték határozott közvetítő szerepet játszik a Safari Park térségformáló működésében. Az attrakciók minősége és az élményközpontú szolgáltatás logikája átfogó hatást gyakorol a desztinációs folyamatokra, támogatva a visszatérő látogatásokat, a térségi brand kialakulását és a gazdasági folyamatok erősödését.

Az ügyfélérték modell szerkezeti következtetései összhangban állnak az ábrás hatásmodellel, amely a Safari Park regionalizációs funkcióját rendszerszinten ábrázolja.

Összegzés és elméleti hozzájárulás

A vizsgálat eredményei hozzájárulnak a turizmus, vidékfejlesztés és élményszolgáltatás elméleti megértéséhez az alábbi módokon:

1. Attrakciófókuszú térségfejlesztés: Megállapítható, hogy az egyedi élményközpontú attrakciók – különösen a biodiverzitásra és interaktív élményre épülők – képesek regionális identitást és gazdasági erősödést generálni.
2. Ügyfélérték-alapú turizmusfejlődés: Az ügyfélérték központi szerepe kiemeli azt a tényt, hogy a szolgáltatásminőség és élményérték nem csupán piaci eredmény, hanem térségi versenyképességet meghatározó tényező.
3. Desztinációs márkáépítés vidéki kontextusban: A Safari Park példája azt mutatja, hogy a modern vidékfejlesztés kommunikációs dimenziója meghatározó szerepet tölt be a turisztikai teljesítményben.
4. Gazdasági multiplikátorhatás vidéki attrakciónál: A safari park jelensége rávilágít arra, hogy a turizmus nem passzív fogyasztást jelent, hanem aktív gazdasági struktúraépítést.

Gyakorlati javaslatok

A vizsgálat alapján a következő gyakorlati javaslatok fogalmazhatók meg a térségi fejlesztés támogatására:

- A Safari Park működését támogató kiegészítő turisztikai infrastruktúrák fejlesztése (szállás, vendéglátás, közlekedés).
- Szezonális programfejlesztés további bővítése a stabil turisztikai kereslet érdekében.
- Regionális marketingstruktúra szélesebb körű integrálása, különösen digitális felületeken.
- Humánerőforrás-fejlesztési és képzési programok kialakítása a munkaerőhiány megelőzésére.

Minőségelvű tanulságok a vidékfejlesztés számára

A Pusztaszeri Safari Park esettanulmánya rámutat arra, hogy a vidéki térségek fejlesztése során a minőség nemcsak kiegészítő szempont, hanem strukturáló elv is. Az ügyfélértékre és élményminőségre épülő turisztikai fejlesztések képesek olyan térségi hatásokat generálni, amelyek túlmutatnak az egyszerű beruházási logikán. A vizsgálat tanulsága szerint a sikeres vidéki turisztikai attrakciók nem mechanikusan másolható modellek, hanem elv-alapú rendszerek. Az ügyfélérték tudatos építése, a szezonális kezelés, a szolgáltatási komplexitás és a térségi beágyazottság együttesen alkotják azt a minőségi fejlesztési keretet, amely hosszú távon is fenntartható térségi versenyképességet eredményezhet. A tanulmány eredményei így nemcsak egy konkrét esettanulmány tanulságait foglalják össze, hanem hozzájárulnak a minőségorientált vidékfejlesztési gondolkodás elméleti és gyakorlati megalapozásához is.

7. Ajánlások

Az empirikus eredmények és a levont következtetések alapján több szinten is megfogalmazhatók ajánlások a turizmusfejlesztés és a térségpolitika számára. Elsőként hangsúlyozható, hogy a vidéki térségekben megvalósuló turisztikai beruházások tervezése során célszerű a **keresletvezérelt, ügyfélérték-alapú megközelítést** előtérbe helyezni. Az olyan

attrakciók, amelyek képesek komplex élményt nyújtani és differenciált ügyféligényeket kiszolgálni, nagyobb eséllyel generálnak tartós térségi hatásokat.

Másodsorban a safari park példája rámutat arra, hogy az attrakciók térségformáló szerepe akkor erősödik fel, ha azok tudatosan integrálódnak a helyi gazdaságba. Ennek érdekében ajánlott a helyi szolgáltatókkal való együttműködések ösztönzése, közös termékcsomagok és desztinációsintű kínálatok kialakítása.

Harmadrészt a térségi döntéshozók számára fontos tanulság, hogy az ügyfélközpontú fejlesztések eredményessége nem kizárólag rövid távú gazdasági mutatókkal mérhető. A minőségi dimenziók – imázs, elégedettség, visszatérési hajlandóság – beépítése a fejlesztési értékelésekbe hozzájárulhat a fenntarthatóbb tervezéshez.

Végül a jövőbeli kutatások számára ajánlott az ügyfélérték közvetlen mérésére épülő empirikus vizsgálatok elvégzése, valamint több vidéki esettanulmány összehasonlítása annak érdekében, hogy az ügyféligényre alapozott térségfejlesztés általánosíthatóbb mintázatai feltárhatók legyenek.

Irodalomjegyzék

Aubert, A. (2011). *Turizmus és területfejlesztés*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Bajmócy, Z. (2013). *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATEPress.

Ballantyne, R., Packer, J., & Falk, J. H. (2018). Visitors' learning and environmental outcomes at wildlife attractions: Exploring the impact of interpretive interventions. *Tourism Management*, 67, 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.002>

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations: Enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377–389). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

Dávid, L. (2010). Vidéki turizmus és fenntarthatóság Magyarországon. *Turizmus Bulletin*, 14(3), 4–12.

G. Fekete, É. (2015). *A helyi gazdaságfejlesztés alapjai*. Miskolci Egyetemi Kiadó.

Gunn, C. A., & Var, T. (2002). *Tourism planning: Basics, concepts, cases* (4th ed.). Routledge.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson Education.

Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38(3), 260–269. <https://doi.org/10.1177/004728750003800308>

Lane, B., & Kastenholz, E. (2015). Rural tourism: The evolution of practice and research approaches – Towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8–9), 1133–1156. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1083997>

Lengyel, I. (2010). *Regionális gazdaságfejlesztés*. Akadémiai Kiadó.

- Lew, A. A. (1987). A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*, 14(4), 553–575. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(87\)90071-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(87)90071-5)
- Malatyinszki, S. (2005). Békés megye turizmusának fejlesztési lehetőségei a tetraéder-modell tükrében. In *Fiatal Regionalisták IV. Országos Konferenciája* (pp. –). MTA RKK Nyugat-magyarországi Tudományos Osztály & Széchenyi István Egyetem.
- Malatyinszki, S. (2007). Az emberi tőkebefektetések nagysága és eredménye Békés megyében. *Körös Tanulmányok*, 10, 104–118.
- Malatyinszki, S. (2011). Turisztikai potenciál és fejlődési pályák a Dél-Alföldön – humán erőforrás aspektusok. *Dél-Alföldi Regionális Tudományos Közlemények*, 3, 78–93.
- Malatyinszki, S. (2013). A települési humán erőforrás mérésének gyakorlati kérdései. *Városkutató*, 19(4), 45–61.
- Malatyinszki, S. (2015). Turizmus, helyi közösség és fejlődés: esettanulmányok Dél-Magyarországról. *Tér és Társadalom*, 29(2), 67–86. <https://doi.org/10.17649/TET.29.2.1505>
- Malatyinszki, S. (2018). A helyi identitás és fejlesztés kapcsolata: Közösségi részvétel a desztinációképzésben. *Közgazdasági Szemle*, 65(9), 805–828.
- Malatyinszki, S. (2022). Innováció és turisztikai hálózatok vidéki térségekben. *Turizmus Bulletin*, 16(4), 23–38.
- Malatyinszki, S. (2023). Térségfejlesztés és emberi erőforrás – a neveléstudomány társadalmi metszetei. In *Térségfejlesztés és emberi erőforrás* (pp. 119–122). Kodolányi János Egyetem.
- Malatyinszki, S. (Ed.). (2021). *Térségfejlesztés és emberi erőforrás*. Gondolat Kiadó.
- Michalkó, G. (2012). *Turizmológia – elméleti alapok*. Akadémiai Kiadó.
- Michalkó, G., & Rátz, T. (2013). Az élményszektor és a turizmus kapcsolata. *Turizmus Bulletin*, 15(2), 3–12.
- OECD. (2016). *A new rural development paradigm for the 21st century*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252271-en>
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Puczkó, L., & Rátz, T. (2000). *Az attrakciótól az élményig – a látogatómenedzsment alapjai*. Geomédia Szakkönyvek.
- Ray, C. (1998). Culture, intellectual property and territorial rural development. *Sociologia Ruralis*, 38(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00060>
- Reade, L. S., & Waran, N. K. (2016). The modern zoo: How do people perceive zoo animals? *Applied Animal Behaviour Science*, 180, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2016.04.002>
- Rechnitzer, J. (2016). *A területi tőke és a városfejlődés összefüggései*. Dialóg Campus.
- Sharpley, R. (2002). Rural tourism and the challenge of tourism diversification: The case of Cyprus. *Tourism Management*, 23(3), 233–244. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00078-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00078-4)
- Sharpley, R., & Roberts, L. (2004). Rural tourism – 10 years on. *International Journal of Tourism Research*, 6(3), 119–124. <https://doi.org/10.1002/jtr.478>
- Stynes, D. J. (1997). *Economic impacts of tourism: A handbook for tourism professionals*. Michigan State University.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Cengage Learning.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

A prudenciális adatminőség ontológiája és diagnosztikája a magyar bankrendszerben

Ontology and diagnostics of prudential data quality in the Hungarian banking system

LOVÁSZ ZOLTÁN Ph.D. hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI), lovasz.zoltan@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.56>

Abstract

Since the 2008 global financial crisis (GFC), the stability of the international and domestic banking system has become less dependent on physical assets and increasingly dependent on the integrity of the information infrastructure. The evolution of the regulatory environment—led by the BCBS 239 principles, the BRRD directive, and the DORA regulation—has elevated data from an administrative by-product to a strategic asset. By synthesizing international literature, relevant EU directives, and specific Hungarian regulatory frameworks (MNB recommendations), this study points out that traditional, static data quality measurement methods are insufficient to meet modern prudential expectations. The article argues for a new diagnostic approach based on neo-institutional organizational theory, agency theory, and resilience planning. The analysis demonstrates that true prudential data quality in the 21st-century Hungarian banking system means not only syntactic accuracy, but also semantic consistency, crisis resilience, 24-hour availability, and the overcoming of technological silos.

Keywords: prudential data quality, banking regulation, operational resilience

JEL codes: G21, G28, M15, D82

Absztrakt

A 2008-as globális pénzügyi válság (GFC) óta a nemzetközi és hazai bankrendszer stabilitása egyre kevésbé a fizikai eszközöktől, és egyre inkább az információs infrastruktúra integritásától függ. A szabályozói környezet evolúciója – élén a BCBS 239 alapelvekkel, a BRRD irányelvvel és a DORA rendelettel – az adatot adminisztratív melléktermékből stratégiai vagyonelemmé (Asset) emelte. Jelen tanulmány a nemzetközi szakirodalom, a vonatkozó uniós irányelvek és a specifikus magyar szabályozói keretek (MNB ajánlások) szintézisével rámutat, hogy a hagyományos, statikus adatminőség-mérési módszerek elégtelenek a modern prudenciális elvárások teljesítéséhez. A cikk a neoinstitucionalista

szervezetelmélet, az ügynökelmélet és a reziliencia-tervezés kereteire támaszkodva érvel egy új diagnosztikai megközelítés mellett. Az elemzés bizonyítja, hogy a valódi prudenciális adatminőség a 21. századi magyar bankrendszerben nem csupán a szintaktikai pontosságot, hanem a szemantikai konzisztenciát, a válságálló képességet, a 24 órán belüli előállíthatóságot és a technológiai silók meghaladását jelenti.

Kulcsszavak: prudenciális adatminőség, banki szabályozás, működési reziliencia

JEL-kódok: G21, G28, M15, D82

1. Bevezetés: Az „Infonómia” kora és a szabályozói ébredés

A 21. századi bankrendszer működési logikája alapvetően átalakult: a pénzintézetek ma már elsődlegesen nem készpénzt, hanem információt áramoltató technológiai entitások. Laney (2018) az „infonómia” (Infonomics) elméletének megalkotásakor rámutatott, hogy az információs kor vállalatai számára az adat nem csupán a számviteli folyamatok adminisztratív lenyomata, hanem stratégiai vagyonelem, amelynek mérhető értéke, kockázata és életciklusa van.

Ez a paradigmaváltás a bankrendszerben drasztikus erővel jelentkezik, hiszen a pénzintézetek működése ma már elképzelhetetlen a masszív adatvagyon valós idejű feldolgozása nélkül. A 2008-as Lehman Brothers-csőd és az azt követő globális válság azonban rávilágított ezen vagyon sérülékenységére és a rendszerek hiányosságaira. A krízis egyik legfájdalmasabb tanulsága az volt, hogy a globális bankok informatikai rendszereinek silószerű működése és a kockázati adatok aggregálásának képtelensége rendszerszintű kockázatot hordoz. A döntéshozók gyakran vakrepülésben voltak: nem rendelkeztek valós idejű, aggregált képpel a kitettségekről, mivel az adatok fragmentáltan, inkonzisztens formátumokban álltak rendelkezésre, így a bankok „átláthatatlan dobozokká” váltak (Admati – Hellwig, 2013).

Erre a felismerésre válaszul született meg a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság 239-es számú ajánlása, amely a kockázati adatok aggregálását és jelentését szabályozza, és amelyet mára a szakma a prudenciális adatkezelés „alkotmányaként” tisztel (BCBS, 2013). A magyar bankrendszer számára ez a követelményrendszer a hazai szabályozói környezet specifikumaival – például a Hitelregiszter (HITREG) bevezetésével vagy az MNB 19/2022. számú ajánlásával – kiegészülve egy rendkívül komplex megfelelési mátrixot eredményezett. A probléma azonban nem csupán technológiai természetű. A banki szervezetek gyakran küzdenek az „ügynökproblémával” és az intézményi „szétcsatolással” (decoupling), ahol a papíralapú megfelelés elfedi a valós működési kockázatokat.

2. Az adatminőség nem-technológiai elméleti keretrendszere

A prudenciális adatvagyon-kezelés vizsgálata nem korlátozódhat az informatikai rendszerek technikai elemzésére, mivel a tapasztalatok azt mutatják, hogy a technológiai hibák mögött gyakran mélyebb, strukturális és magatartásbeli okok húzódnak meg. Ahhoz, hogy megértsük, miért termelnek a banki rendszerek a jelentős beruházások ellenére is inkonzisztens adatokat, túl kell lépünk a mérnöki szemléleten. A banki viselkedés, a szabályozói nyomásra adott reakciók és az adatminőségi problémák gyökérokainak feltárásához multidiszciplináris megközelítésre van szükség. Jelen fejezet a szervezetszociológia (intézményi nyomás), az ontológia (fogalmi leképezés) és a vállalatgazdaságtan (ügynökprobléma) elméleti kereteit hívja segítségül, hogy megalkossa azt a fogalmi hálót, amelyben a „ceremoniális megfelelés” és a valós kockázatok szétválása értelmezhetővé válik.

2.1. Az adatminőség ontológiai és multidimenzionális természete

A laikus értelmezésben az adatminőség gyakran a „pontosság” szinonimája. A tudományos szakirodalom azonban Wang és Strong (1996) úttörő munkássága óta tudja, hogy az adatminőség egy multidimenzionális konstrukció. A „Total Data Quality Management” (TDQM) keretrendszerben bizonyították, hogy az adatminőség nem abszolút tulajdonság, hanem a felhasználás kontextusától függ („Fitness for Use”).

Ezt egészíti ki Wand és Weber (1990) ontológiai megközelítése, amely az információs rendszerek „reprezentációs deficitjére” figyelmeztet. Amikor a valós világ (Real World System) egy állapota – például egy hitel nemteljesítése – nem képezhető le egyértelműen az információs rendszerbe (Information System), ontológiai hiba keletkezik. A magyar banki gyakorlatban ez gyakran szemantikai interoperabilitási problémaként jelentkezik: a „Hitel” vagy a „Fedezet” fogalma mást jelent a jogi, a számviteli és a kockázatkezelési rendszerben, ami lehetetlenné teszi az egységes aggregációt.

2.2. A „Decoupling” elmélete és a ceremoniális megfelelés

A neoinstitucionalista iskola, különösen Meyer és Rowan (1977) munkássága alapvető fontosságú a banki adatirányítás (Data Governance) megértéséhez. Elméletük szerint a szervezetek, amelyek erős szabályozói és intézményi nyomás alatt állnak (mint a bankok a felügyelet által), hajlamosak a „decoupling” (szétcsatolás) stratégiáját alkalmazni. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy létrehozzák a megfelelés formális struktúráit – például kineveznek Adatgazdákat (Data Owners) –, hogy legitimációt nyerjenek a külvilág felé, ahogy azt DiMaggio és Powell (1983) az izomorfizmus elméletében leírta.

A valós működési magban azonban ezek a struktúrák gyakran hatástalanok maradnak: az üzleti döntéseket továbbra is informális csatornákon, manuális táblázatok alapján hozzák meg, megkerülve a formális kontrollokat. Boxenbaum és Jonsson (2017) rámutatnak, hogy ez a jelenség az izomorfizmus komplex kölcsönhatása: a bankok lemásolják egymás struktúráit, hogy kompetensnek tűnjenek, miközben a hatáskörök tényleges delegálása elmarad. A modern diagnosztikának ezért nem a pozíciók pusztá meglétét, hanem a Khatri és Brown (2010) által definiált valós döntési jogköröket (Decision Rights) kell vizsgálnia.

2.3. Ügynökelmélet és az információs aszimmetria

Jensen és Meckling (1976) ügynökelmélete rávilágít az adatminőségi problémák belső, szervezeti gyökereire. A banki szervezetben alapvető érdekellentét feszül a „Megbízó” (a felsővezetés, a kockázatkezelés vagy a szabályozó) és az „Ügynök” (az adatot rögzítő üzleti terület vagy IT operáció) között. Mivel az adatminőség gyakran rejtett tulajdonság (latent quality) – hasonlóan Akerlof (1970) „Market for Lemons” elméletéhez –, az ügynök hajlamos az „erkölcsi kockázatra” (moral hazard). Ez a jelenség vezet a „görögdinnye-effektushoz”: az adatminőségi jelentések kívülről zöldnek (megfelelőnek) tűnnek, miközben belül pirosak (kritikusak).

2.4. Reziliencia-tervezés és információfeldolgozás

Hollnagel (2011) reziliencia-elmélete paradigmaváltást kínál a prudenciális gondolkodásban. A hagyományos megközelítés (Safety-I) a hibák elkerülésére fókuszál, míg a Safety-II elv a

működőképesség fenntartására helyezi a hangsúlyt váratlan sokkhatások alatt is. Ez különösen a szanalási tervezésben kritikus, ahol a banki rendszereknek extrém terhelés alatt is működniük kell (Baudino et al., 2018).

A válsághelyzetekben a döntéshozatal bizonytalansága exponenciálisan nő. Galbraith (1974) információfeldolgozási elmélete szerint ezt csak az információáramlás gyorsításával lehet csökkenteni. Ugyanakkor Simon (1957) „korlátozott racionalitás” (Bounded Rationality) és Sims (2003) „racionális figyelmetlenség” (Rational Inattention) elméletei figyelmeztetnek: ha a prudenciális jelentések nem megfelelő struktúrájúak, a döntéshozók kognitív kapacitása telítődik, ami szuboptimális döntésekhez vezet.

3. A szabályozói imperatívuszok rendszertana

A modern banki adatvagyon-kezelés nem önkéntes technológiai innováció, hanem egy évtizede tartó, kényszerítő erejű szabályozói evolúció eredménye. A jogalkotói elvárások fókuszsa a 2008-as válság óta drasztikusan elmozdult: míg korábban a statikus jelentések pontossága volt a mérce, ma már az adatok teljes életciklusának átláthatósága (lineage), a válsághelyzeti reakcióidő és az aggregálási képesség a domináns követelmény. Ez a fejezet rendszerezi azokat a nemzetközi (BCBS, EU) és hazai (MNB) imperatívuszokat, amelyek a bankokat egy olyan kényszerpályára állították, ahol az adatminőség hiánya már nem csupán adminisztratív hiba, hanem a működési engedélyt vagy a szanalhatóságot veszélyeztető kockázati tényező.

3.1. A BCBS 239 és a „Golden Source” elv

A BCBS (2013) szabvány 14 alapelve közül a 3. (Pontosság) és 4. (Teljesség) alapelv a legkritikusabb. A szakirodalom azonban rámutat a „megfelelési csapdára” (compliance trap): a bankok gyakran csak a jelentések kimeneti oldalát javítják fel manuális beavatkozásokkal. Panko (1998) kutatásai szerint a manuális beavatkozások (End-User Computing) 88%-a tartalmaz hibát. Ez megszakítja az adatok visszakövethetőségét (Lineage), amelyet Buneman et al. (2001) „Data Provenance” elmélete a megbízhatóság alapjának tekint.

3.2. A szanalási adatminőség: A sebesség mint minőségi dimenzió

A BRRD irányelv (Európai Parlament és a Tanács, 2014) új minőségi dimenziót vezetett be: az időszerűséget. Az Egységes Szanalási Testület (SRB, 2024) elvárása szerint egy banknak képesnek kell lennie 24 órán belül előállítani a teljes mérlegét lefedő értékelési adatkészletet (Valuation Data Set – VDS). Ez a követelmény technológiai „trade-off”-ot teremt a pontosság és a sebesség között. Binder (2016) és az EBA (2019) iránymutatásai szerint ha a VDS előállítása napokat vesz igénybe, az a szanalhatóság lényeges akadályát képezi. Itt válik gyakorlati imperatívusszá a Hollnagel (2011) által említett Safety-II elv: szanalási helyzetben a rendszer nem állhat le a „tökéletes pontosságra” várva; a reziliencia ebben a kontextusban azt a képességet jelenti, hogy a bank információs rendszere csökkentett módban is képes elfogadható hibahatáron belüli becslést adni (Just-in-Time Data), megakadályozva ezzel a döntéshozatali bénultságot.

3.3. Hazai specifikumok és az MNB szigora

A magyar szabályozói környezet egyik legfrissebb eleme a Magyar Nemzeti Bank (2025) 15/2025. számú ajánlása, amely korlátozza a felügyeleti adatszolgáltatások visszamenőleges módosítását. Ez a „silent correction” (nyom nélküli javítás) felszámolását célozza, és technikailag a Wand és Weber (1990) által leírt ontológiai hűség és a bitemporális adatkezelés bevezetését kényszeríti ki. Ezt egészíti ki az MNB 19/2022. ajánlása, amely a 3LoD modell (Három Védelmi Vonal) alkalmazását írja elő az adatfolyamatokra, megerősítve a belső ellenőrzés szerepét (Luburić, 2017).

4. Technológiai kihívások és architekturális válaszok

A szabályozói elvárások – különösen a 24 órán belüli adatszolgáltatási kötelezettség – teljesítése lehetetlen a 20. században gyökerező technológiai paradigmák fenntartása mellett. A banki architektúrák azonban nem légüres térben fejlődnek: a szakirodalom a technológiai determinizmus és a szervezeti struktúrák kölcsönhatásán keresztül vizsgálja a rendszerek evolúcióját. Ebben a fejezetben bemutatom, hogyan váltak a hagyományos, centralizált adattárházak és a szervezeti silók a reziliencia gátjaivá, és miért kényszeríti ki a modern adatpiaci környezet az olyan decentralizált megoldások adaptálását, mint a Data Mesh, miközben az IT biztonság (DORA) követelményei újabb komplexitási réteget jelentenek.

4.1. Conway törvénye és a silók

Conway (1968) törvénye szerint a rendszereket tervező szervezetek kényszerűen olyan terveket hoznak létre, amelyek a szervezet kommunikációs struktúrájának másolatai. A banki adattárházak töredezettsége tehát nem véletlen, hanem a szervezeti silók leképeződése (MacCormack et al., 2012). A hagyományos vállalati adattárházak (EDW) Inmon (2005) és Kimball és Ross (2013) által leírt modelljei a centralizációra építettek, ami a mai agilis környezetben gyakran szűk keresztmetszetté válik.

4.2. Data Mesh és a decentralizáció

A modern adatmenedzsment egyik válasza a Dehghani (2020, 2022) által kidolgozott Data Mesh koncepció, amely decentralizált, domén-orientált adatarchitektúrát javasol. Fontos azonban hangsúlyozni a különbséget a hagyományos silók és a Data Mesh doménjei között. Míg a siló az elszigeteltség (izoláció) és a szabványok hiánya miatt gátolja az aggregációt, addig a Data Mesh „federált kormányzásra” (Federated Governance) épül. A domének autonómiája csak addig terjed, amíg képesek a központilag előírt, szabványosított interfészekon keresztül „adat-terméket” szolgáltatni a többi egység felé. A cél tehát nem a falak visszaépítése, hanem a tulajdonosi szemlélet lokalizálása globális interoperabilitás mellett.

Ebben a modellben az adatot termékként kezelik. Ugyanakkor a felhőalapú megoldások és a Data Lakehouse architektúrák (Armbrust et al., 2021; Stein – Morrison, 2014) elterjedése új kihívásokat hoz az adatszuverenitás és a biztonság terén (Al-Ruithe et al., 2019).

4.3. IT biztonság és DORA

A DORA rendelet a működési rezilienciát helyezi a középpontba (Európai Parlament és a Tanács, 2022). Az adatvagyon védelme elválaszthatatlan az IT biztonságtól. Marcella és Stucki (2015) hangsúlyozzák, hogy a megfelelés nem merülhet ki a dokumentációban; rendszeres technikai tesztelésre és auditálható visszaállítási képességekre van szükség.

5. A diagnosztikai mérés módszertana

Hogyan mérhető objektíven a banki adatérettség egy olyan környezetben, ahol a „papíralapú megfelelés” gyakran elfedi a valós hiányosságokat? A szakirodalmi elemzés és a szabályozói tapasztalatok alapján a hagyományos, bináris (igen/nem) válaszokra épülő audit-kérdőívek elégtelennek bizonyulnak a „görögdinnye-effektus” kiszűrésére. A diagnosztikában paradigmaváltásra van szükség: a statikus állapotfelmérés helyett egy átfogó, érettségi modellen és bizonyíték-alapú tesztelésen nyugvó megközelítés szükséges. Ez a fejezet a Design Science Research (Hevner et al., 2004) elveit követve integrálja a nemzetközi szabványokat (CMMI, DCAM) egy olyan új módszertanba, amely képes leleplezni a szervezeti „decoupling” jelenségét.

5.1. Érettségi modellek szintézise

A mérés alapját a CMMI (Capability Maturity Model Integration) ötfokozatú skálája (Paulk et al., 1993) és az EDM Council (2020) által fejlesztett DCAM modell adja. A fogalmi kereteket a DAMA International (2017) DMBOK szabványa biztosítja. Ezeket kell ötvözni a Basili et al. (1994) által kidolgozott Goal-Question-Metric (GQM) paradigmával, amely biztosítja a mérés objektivitását.

5.2. A „Decoupling” leleplezése

Míg a CMMI és DCAM modellek kiváló keretet adnak a szándékolt kormányzási struktúra (Governance Design) felmérésére, önmagukban nem képesek kiszűrni a Meyer és Rowan (1977) által leírt ceremoniális megfelelést. A „görögdinnye-effektus” elkerülése érdekében a diagnosztikának a percepció-alapú kérdőívekről a bizonyíték-alapú (Evidence-Based) tesztelésre kell váltania. A javasolt módszertan ezért a „Deep Dive” elvet követi: nem azt kérdezi, „Van-e adatgazda?”, hanem egy véletlenszerűen kiválasztott, kritikus szanalási riport (pl. VDS) esetében visszafelé haladva ellenőrzi a tényleges beavatkozási pontokat. Amennyiben az adatgazda formális jóváhagyása és a rendszerben található módosítási logok (audit trail) elválnak egymástól, a diagnózis a „decoupling” fennállását állapítja meg, függetlenül a szabályzatok meglététől. Ez hidalja át a szakadékot a formális megfelelés és a valós működési kockázat között.

6. Következtetések és javaslatok

6.1. Elméleti hozzájárulás és összegzés

A prudenciális adatminőség biztosítása a jövőben nem lehetséges a technológiai és szervezeti silók fenntartása mellett. A tanulmány elsődleges elméleti hozzájárulása, hogy a neoinstitucionalista szervezetelmélet és a reziliencia-tervezés (Safety-II) összekapcsolásával bizonyította: a technológiai megújulás önmagában nem oldja meg a banki adatminőség problémáját, ha a szervezeti „decoupling” kultúrája fennmarad. Az elemzés rámutatott, hogy a 21. századi bankrendszerben az adatminőség ontológiai kérdés, amelynek megoldása a „ceremoniális megfelelés” felszámolását igényli.

6.2. Gyakorlati javaslatok a banki menedzsment számára

A bemutatott elméleti keretrendszer alapján a következő stratégiai lépések javasoltak a döntéshozók számára:

1. **Transzporens architektúra mint kormányzási eszköz:** A „Legacy” rendszerek kiváltása nem csupán IT modernizáció, hanem a felelősségi körök tisztázásának előfeltétele. Olyan architektúrát kell építeni (legyen az Data Mesh vagy modernizált DW), amely technológiailag lehetetlenné teszi a „nyom nélküli javítást” (silent correction), így kényszerítve ki a valós folyamatfegyelmet.
2. **Valós vétőjog és érdekeltség:** Az Adatgazda szerepkört meg kell erősíteni valódi döntési jogkörrel (Khatri – Brown, 2010), hogy ellensúlyozni lehessen az üzleti nyomást. Az ügynökprobléma (Agency Problem) feloldása érdekében az adatminőségi mutatókat be kell építeni az üzleti területek teljesítményértékelésébe (KPI), megszüntetve ezzel az információs aszimmetriából fakadó potyautas magatartást.
3. **Adatminőség a forrásnál (Quality at Source):** A Wang (1998) által definiált „Quality at Source” elv alapján a manuális utólagos javítások helyett a beépített, automatizált rendszerkontrollokra kell helyezni a hangsúlyt, amelyek már a rögzítés pillanatában (ontológiai szinten) kikényszerítik a szabályozói fogalmaknak való megfelelést.

6.3. A kutatás korlátai és jövőbeli irányok

Jelen tanulmány korlátjának tekinthető, hogy a javasolt diagnosztikai keretrendszer egyelőre elméleti konstrukció, amelynek érvényességét széleskörű, kvantitatív mintán még nem tesztelték. A modell a magyar szabályozói környezet (MNB ajánlások) specifikumaira épít, így nemzetközi adaptációja további vizsgálatokat igényel. A jövőbeli kutatásoknak érdemes fókuszálniuk a javasolt „Deep Dive” diagnosztikai módszer empirikus validációjára esettanulmányokon keresztül. Különösen ígéretes kutatási irány annak vizsgálata, hogy a decentralizált Data Mesh architektúra és a szigorúan centralizált felügyeleti jelentéskészítési kötelezettség közötti technikai súrlódások hogyan oldhatók fel a gyakorlatban, valamint, hogy a mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása képes-e automatizálni a szemantikai inkonzisztenciák feltárását.

Irodalomjegyzék

Admati, A. R., & Hellwig, M. F. (2013). *The bankers' new clothes: What's wrong with banking and what to do about it*. Princeton University Press.

Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>

Al-Ruithe, M., Benkhelilfa, E., & Hameed, K. (2019). A systematic literature review of data governance and cloud data governance. *Personal and Ubiquitous Computing*, 23, 839–859. <https://doi.org/10.1007/s00779-019-01247-4>

Armbrust, M., Ghodsi, A., Xin, R., & Zaharia, M. (2021). Lakehouse: A new generation of open platforms that unify data warehousing and advanced analytics. In *Proceedings of the CIDR 2021 Conference*.

Basili, V. R., Caldiera, G., & Rombach, H. D. (1994). The goal question metric approach. In J. J. Marciniak (Ed.), *Encyclopedia of software engineering*. Wiley.

Baudino, P., Gnezda, J., & Poloni, P. (2018). *Bank failure management: The role of deposit insurance and resolution funds* (FSI Insights on Policy Implementation No. 8). Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2013). *Principles for effective risk data aggregation and risk reporting* (BCBS 239). Bank for International Settlements.

Binder, J. H. (2016). *Bank resolution: The European regime* (pp. 29–54). Oxford University Press.

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. In R. Greenwood et al. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 77–101). SAGE Publications.

Buneman, P., Khanna, S., & Tan, W. C. (2001). Why and where: A characterization of data provenance. In *Proceedings of the International Conference on Database Theory*. Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-44503-X_1

Conway, M. E. (1968). How do committees invent? *Datamation*, 14(4), 28–31.

DAMA International. (2017). *DAMA-DMBOK: Data management body of knowledge* (2nd ed.). Technics Publications.

Dehghani, Z. (2020). Data mesh principles and logical architecture. *MartinFowler.com*.

Dehghani, Z. (2022). *Data mesh: Delivering data-driven value at scale*. O'Reilly Media.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

European Banking Authority. (2019). *Handbook on valuation for purposes of resolution*. EBA.

EDM Council. (2020). *Data management capability assessment model (DCAM) v2.2 user guide*. Enterprise Data Management Council.

Európai Parlament és a Tanács. (2014). *A 2014/59/EU irányelv a hitelintézetek és befektetési vállalkozások helyreállítását és szanálását célzó keretrendszer létrehozásáról*.

Európai Parlament és a Tanács. (2022). *Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2554 rendelete a pénzügyi ágazat digitális működési rezilienciájáról (DORA)*.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>

Hollnagel, E. (2011). *Resilience engineering in practice: A guidebook*. Ashgate Publishing.

Inmon, W. H. (2005). *Building the data warehouse* (4th ed.). John Wiley & Sons.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148–152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>
- Kimball, R., & Ross, M. (2013). *The data warehouse toolkit: The definitive guide to dimensional modeling* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Laney, D. B. (2018). *Infonomics: How to monetize, manage, and measure information as an asset for competitive advantage*. Bibliomotion.
- Luburić, G. (2017). Quality of data in the context of the three lines of defense model. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 6(1), 37–53. <https://doi.org/10.1515/jcbtp-2017-0003>
- MacCormack, A., Baldwin, C., & Rusnak, J. (2012). Exploring the duality between product and organizational architectures: A test of the “mirroring” hypothesis. *Research Policy*, 41(8), 1309–1324. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.011>
- Magyar Nemzeti Bank. (2022). 19/2022. (XII.1.) számú ajánlás a hitelintézeti adatszolgáltatások összeállítási folyamatának kialakításáról, működtetéséről és kontroll funkcióiról.
- Magyar Nemzeti Bank. (2025). 15/2025. (XII.9.) számú ajánlás a felügyeleti és szanálási célú adatszolgáltatások visszamenőleges módosításáról.
- Marcella, A. J., & Stucki, C. (2015). *Business continuity, risk and audit: The audit of business continuity management*. CRC Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Panko, R. R. (1998). What we know about spreadsheet errors. *Journal of Organizational and End User Computing*, 10(2), 15–25. <https://doi.org/10.4018/joeuc.1998040102>
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). *Capability maturity model for software, version 1.1*. Software Engineering Institute.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Sims, C. A. (2003). Implications of rational inattention. *Journal of Monetary Economics*, 50(3), 665–690. [https://doi.org/10.1016/S0304-3932\(03\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0304-3932(03)00029-1)
- Single Resolution Board. (2024). *Expectations for banks*. SRB.
- Stein, B., & Morrison, A. (2014). The enterprise data lake: Better integration and deeper analytics. *PwC Technology Forecast*, 1, 1–9.
- Wand, Y., & Weber, R. (1990). An ontological model of an information system. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 16(11), 1282–1292. <https://doi.org/10.1109/32.60316>

Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–33. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>

Wang, R. Y. (1998). A product perspective on total data quality management. *Communications of the ACM*, 41(2), 58–65. <https://doi.org/10.1145/269012.269022>