



Magyar Minőség

folyóirat

XXXV. évfolyam 2026. évi 6. 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
Szerkesztő: Dr. Malatyinszki Szilárd

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

Tisztelt Olvasóink!

A Magyar Minőség 2026. évi hatodik száma három tanulmánnyal és egy könyvismertetővel járja körül a minőség korszerű értelmezését. A közlemények eltérő tudományterületekről érkeznek, mégis közös kérdésre keresik a választ: miként teremthető hosszú távon is fenntartható érték az emberi szükségletek megértése, a technológia felelős alkalmazása és a szereplők tudatos együttműködése révén.

Ayesha Alam tanulmánya a Magyarországon tanuló külföldi hallgatók élelmiszer-közvetített akkulturációját vizsgálja. A kutatás rámutat, hogy az étkezés nem pusztán mindennapi szükséglet, hanem az identitás, az emlékezet és a közösségi hovatartozás fontos hordozója. Az eredmények a felsőoktatási intézmények számára is tanulságosak: a nemzetköziesedés minősége az oktatás mellett a hallgatói szolgáltatások kulturális érzékenységében és befogadó jellegében is megmutatkozik.

Tangl Anita és Hajnal Zsófia a vállalati digitalizáció számviteli folyamatokra és adatvédelemre gyakorolt hatásait elemzi az Európai Unióban. A digitális és felhőalapú megoldások gyorsabb, pontosabb és átláthatóbb működést tehetnek lehetővé, ugyanakkor növelik az adatbiztonsági, kibervédelmi és szabályozási megfelelési kihívásokat. A tanulmány üzenete szerint a technológiai fejlődés csak megfelelő kontrollokkal, tudatos adatkezeléssel és a munkatársak digitális felkészítésével válhat valódi minőségfejlesztő tényezővé.

Tóth Tímea és Malatyinszki Szilárd az ügyfélérték fogalmát a stratégiai turisztikai partnerségek szintjére terjeszti ki. A bemutatott koncepcionális modell szerint a látogatók számára érzékelhető többletérték nem csupán az egyes attrakciók teljesítményéből, hanem a keresztnetmarketingből, a tudástranszferből és a közös térségi imázsépítésből is létrejöhet. A Szarvasi Arborétum, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem és a Pusztatölgyes Safari Park együttműködésének példája jól érzékelteti, miként erősítheti a hálózati szemlélet a látogatói élményt és a desztináció versenyképességét.

A számot Horváth Kornélia Zsanett könyvismertetője zárja, amely a Fehérvölgyi Beáta, Lőrincz Katalin és Michalkó Gábor szerkesztésében megjelent Körhinta című tanulmánykötetet mutatja be. A kötet a körforgásos gazdaság turisztikai alkalmazását többek között a stratégiai menedzsment, a vendéglátás, a szállodaipar, a helyi termékek, a múzeumok, a településüzemeltetés, az adópolitika és az ipari szimbiózis nézőpontjából tárgyalja. E sokoldalú megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a fenntartható turizmus egyszerre gazdasági, társadalmi és környezeti minőségkérdés.

A lapszám közös üzenete, hogy a minőség nem tekinthető elszigetelt szervezeti vagy technikai jellemzőnek. Megjelenik a befogadásban, az adatbiztonságban, az együttműködésekben, a látogatói élményben és a természeti-kulturális erőforrások felelős használatában is. Bízunk benne, hogy közleményeink új kutatási kérdéseket, továbbgondolható szakmai szempontokat és a gyakorlatban is alkalmazható megoldásokat kínálnak Olvasóink számára.

Kellemes és gondolatébresztő olvasást kívánunk!

2026. június 30.

A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége

Tartalomjegyzék

Ayesha Alam: Food-mediated acculturation of international students - a grounded-theory, mixed-methods study at a Hungarian university	5. oldal
Tangl Anita – Hajnal Zsófia: A vállalatok digitalizációs hatásai a számviteli folyamatokra, és azok adatvédelmére az Európai Unióban	25. oldal
Tóth Tímea – Malatyinszki Szilárd: Az ügyfélértéktől a hálózati ügyfélértékig – egy stratégiai turisztikai partnerség koncepcionális modellje	43. oldal
Horváth Kornélia Zsanett: Könyvajánló – KÖRHINTA - A körforgásos gazdaság a turizmuságazat nézőpontjából	53. oldal

Food-mediated acculturation of international students - a grounded-theory, mixed-methods study at a Hungarian university

Külföldi hallgatók étel-miszer-közvetített akkulturációja - megalapozott elméleten alapuló, vegyes módszerű vizsgálat egy magyar egyetemen

AYESHA ALAM MSc student, Keleti Károly Faculty of Business and Management, Óbuda University, Budapest e-mail: ayeshaalamdhk@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.6.5>

Abstract

Relevance. Acculturation research has concentrated on language, study and social ties, and has paid far less attention to food, despite its strong tie to identity.

Purpose. The study asks how international students in Hungary use everyday food choices to manage the pull between holding on to home and settling into a new place.

Methods. A qualitatively driven, grounded-theory-oriented mixed-methods design pairs ten in-depth interviews with international students from nine nationalities and four world regions, analysed by constant comparison, with a descriptive survey of 61 international students at one university, integrated through a joint display.

Results. Adaptation was real but lateral. Across the interviews, all ten students retreated to familiar food on arrival and then opened up selectively; none replaced their home cuisine, and the canteen drew criticism from every participant, ranging from monotony to outright exclusion for those keeping halal or vegetarian diets. The survey echoed this: 80 per cent cooked three or more times a week and 41 per cent cooked more than before, yet 74 per cent had taken up no Hungarian dish, 92 per cent missed home food, and not one respondent strongly agreed the canteen served international students.

Conclusion. Food behaves as a high-resistance domain of acculturation that residence time alone does not move. The study names food-mediated acculturation as a construct, models it as selective

preservation and integration producing a hybrid food identity, and draws out implications for university catering and retailers.

Keywords: food acculturation; consumer acculturation; cultural identity; international students; grounded theory; mixed methods

JEL codes: M31; D12; Z13; F22

Absztrakt

Relevancia. Az akkulturációs kutatások a nyelvre, a tanulásra és a társas kapcsolatokra koncentráltak, és sokkal kevesebb figyelmet fordítottak az ételre, annak ellenére, hogy erősen kötődik az identitáshoz.

Célkitűzés. A tanulmány azt vizsgálja, hogy a magyarországi külföldi hallgatók hogyan használják a mindennapi étkezési döntéseiket az otthon megtartása és az új helyre való beilleszkedés közötti vonzalom kezelésére.

Módszerek. Egy kvalitatívan vezérelt, megalapozott elméletre épülő, vegyes módszerű kutatás tíz, kilenc nemzetiségű és négy világrégióból származó külföldi hallgatóval készített mélyinterjút párosít folyamatos összehasonlítással, valamint egy 61, egy egyetemen tanuló nemzetközi hallgató leíró jellegű felmérését, amelyet egy közös kiállításon keresztül integráltak.

Eredmények. Az alkalmazkodás valós volt, de laterális. Az interjúk során mind a tíz hallgató érkezéskor visszatért az ismerős ételekhez, majd szelektíven nyitotta meg kapuit; senki sem cserélte le az otthoni konyháját, és a menza minden résztvevőtől kritikát váltott ki, a monotonitástól a teljes kizárásig azok esetében, akik halat vagy vegetáriánus étrendet tartottak. A felmérés is ezt tükrözte: a válaszadók 80 százaléka hetente háromszor vagy többször főzött, és 41 százalékuk többet, mint korábban, mégis 74 százalékuk egyetlen magyar ételt sem evett, 92 százalékuk hiányolta az otthoni ételt, és egyetlen válaszadó sem értett egyet határozottan azzal, hogy a menza külföldi diákokat szolgált ki.

Következtetés. Az étel az akkulturáció egy nagy ellenállású tartományaként viselkedik, amelyet önmagában a tartózkodási idő nem változtat. A tanulmány az étel által közvetített akkulturációt konstrukcióként nevezi meg, szelektív tartósításként és integrációként modellezi, amely hibrid élelmiszer-identitást hoz létre, és következtetéseket von le az egyetemi vendéglátás és a kiskereskedők számára.

Kulcsszavak: élelmiszer-akkulturáció; fogyasztói akkulturáció; kulturális identitás; nemzetközi diákok; megalapozott elmélet; vegyes módszerek

JEL-kódok: M31; D12; Z13; F22

1. Introduction

Relevance. Moving abroad to study unsettles many ordinary routines, and among the most ordinary is the daily decision about what to eat. That decision is rarely only about hunger; it carries memory, habit, religious practice and a sense of self, and in a new country it turns into a small, repeated negotiation between the person someone was and the person they are becoming. Food therefore offers an unusually concrete window onto how cultural adjustment is actually worked out.

Purpose. This study examines how international students in Hungary use food choices to find their way through acculturation, attending not only to what is eaten but to the meanings and negotiations around eating, and builds a grounded account of the process rather than testing a model fixed in advance.

Problem. Acculturation scholarship leans heavily on language, study and social contact, and treats food, when it treats it at all, as a by-product of adjustment rather than a domain with its own logic. The result is a blind spot: we know little about whether, how and why food practices change for a young, autonomous and time-bounded migrant group whose adjustment can be observed as it happens. That adjustment now sits against a sharper economic backdrop: a recent stretch of high inflation and rising living costs in Hungary has made budgeting a daily concern for international students, which adds an economic urgency to food provisioning alongside its cultural weight.

2. Literature review

Three bodies of work meet in this study: the psychology of acculturation, the anthropology and sociology of food and identity, and consumer-acculturation research in marketing. Read together they suggest that food may be among the slowest domains to change, and that change, where it occurs, is selective rather than wholesale. The review sets out the conceptual ground, the theoretical models, and the empirical findings that frame the analysis, before stating the propositions the study takes forward.

2.1 Conceptual

Acculturation is the process by which people adjust after sustained first-hand contact with a different culture, a definition that traces to Redfield, Linton and Herskovits (1936) and remains the field's reference point. Berry's (1997, 2005) model frames it as the product of two choices a migrant makes: how far to maintain the heritage culture, and how far to engage with the host one. The familiar strategies - integration, assimilation, separation and marginalisation - follow from how those choices combine. Later commentators have argued that acculturation is multidimensional and domain-specific rather than a single global setting, so that a person may adjust quickly in one area of life while holding firm in another (Schwartz et al., 2010; Sam and Berry, 2010). Food is exactly the kind of domain that exposes this unevenness, because a student can integrate at work or in class while the kitchen stays almost unchanged.

2.2 Theoretical

That eating is bound up with selfhood is well established. Fischler (1988) argued that food is constitutive of identity at once bodily and social: we become, in a literal and a symbolic sense, what we eat, and we mark who we are by what we will and will not put in our mouths. Anthropological and sociological work has since shown how foodways encode belonging, memory and boundary, and how they travel and change under migration (Mintz and Du Bois, 2002; Warde, 1997; Counihan and Van Esterik, 2013). In consumer research, the same insight appears as the study of consumption rituals and their role in holding identity together (Wallendorf and Arnould, 1991). Read alongside Berry, this body of work supports a clear theoretical expectation: that food may be among the last things to acculturate, precisely because it is among the most identity-laden.

2.3 Empirical

Consumer-acculturation studies rarely find a clean switch from old to new. Peñaloza's (1994) ethnography of Mexican immigrants showed acculturation as a two-way, selective process rather than one-way absorption, and Oswald (1999) described immigrants "culture swapping" between positions

through what they consume. Later work pushed past any assumption that ethnic consumers simply assimilate, documenting deliberate movement between cultural positions and the construction of hybrid identities (Askegaard et al., 2005; Üstüner and Holt, 2007; Cleveland and Laroche, 2007). Studies focused on food and migration report the same selective pattern: people keep some practices, adopt others and improvise combinations, often across generations (Bardhi et al., 2010; Cappellini and Yen, 2013; Vallianatos and Raine, 2008). Work specifically on international students has shown how unfamiliar provisioning and the loss of home cooking weigh on wellbeing and belonging (Brown et al., 2010). A parallel body of work in nutrition and public health has long used the term dietary acculturation for the way migrants take on host-country eating patterns, and treats it as multidimensional and selective rather than wholesale (Satia-Abouta et al., 2002). Reviews of ethnic-minority diets in Europe report the same mixed pattern, with hybrid habits emerging most among younger migrants and change shaped by income, religion and food beliefs as much as by taste (Gilbert and Khokhar, 2008; Mellin-Olsen and Wandel, 2005). That work is built around nutrient intake and disease risk, however; it asks what migrants eat and what it does to their health, not what food means for identity, belonging and the institutions that feed them. What this combined literature has not done is treat food as a distinct acculturation domain in its own right, from a consumer and identity standpoint rather than a nutritional one, and model how it behaves. That is the gap this study addresses: it carries the selective, hybridising pattern documented in nutrition research into the territory of meaning, belonging and institutional provision, and gives it a process model.

2.4 Epitome and propositions

The synthesis points to a single expectation: international students will adapt a great deal in how they provision and cook, and rather little in what they actually eat, holding the centre of their food identity steady while adjusting at the edges. Because no settled framework captures this food-specific dynamic, the study works inductively, in the grounded-theory tradition, and states its claims as propositions emerging from the data rather than as hypotheses fixed in advance and tested inferentially (Glaser and Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Six propositions organise the analysis; their development is summarised in Table 1.

The propositions are stated as follows:

- P1. Students bridge to the host cuisine through recognised ingredients and cooking styles, and this recognition, more than novelty, eases engagement.
- P2. Home cooking operates as the dominant food strategy and as active cultural continuity, driven by budget and by the unsuitability of the institutional offer.
- P3. Food nostalgia and identity anchoring persist as a durable force, attached to specific irreplaceable foods, that residence time does not erase.
- P4. Shared meals in social settings transform the meaning of food and build belonging across national lines.
- P5. Students do not assimilate but hybridise, combining home and host elements into a personal, creative food identity.
- P6. University catering built around local tastes works as a structural barrier to inclusion, with graduated severity that is most acute for religious and dietary minorities.

Table 1: Summary table #1 - Development of the propositions

No.	Purpose	Problem	Grounding in the literature → proposition
P1	How engagement begins	Unfamiliar cuisine on arrival	Selective, two-way adaptation (Peñaloza, 1994) → recognition eases engagement
P2	Role of cooking	Loss of home provisioning; budget	Food rituals hold identity (Wallendorf and Arnould, 1991) → cooking as continuity
P3	Durability of food identity	Whether time erodes the home diet	Food as identity (Fischler, 1988) → nostalgia persists
P4	Social function of food	Isolation of the migrant cook	Foodways encode belonging (Mintz and Du Bois, 2002) → shared meals build community
P5	Outcome of adaptation	Assimilation vs. preservation	Hybrid consumer identities (Oswald, 1999; Üstüner and Holt, 2007) → hybridisation
P6	Institutional provision	Catering fit for newcomers	Structural constraints on consumption (Brown et al., 2010) → catering as barrier

Notes: Propositions are emergent grounded-theory statements, refined against the data, not pre-registered hypotheses for inferential testing.

3. Methodology

The study is a qualitatively driven mixed-methods investigation with a grounded-theory orientation (Creswell and Plano Clark, 2018; Charmaz, 2006). It pairs an in-depth qualitative core, which did the conceptual work, with a broader structured survey, which tested how far the patterns extended. The sequence ran qualitative first, then quantitative, so that the survey measured what the interviews had found to matter.

3.1 Materials

3.1.1 Description

The data are primary and were generated by the author for this study. The qualitative material comprises ten semi-structured in-depth interviews with international students at Óbuda University in Budapest, drawn from nine nationalities across South America, Central Asia, East Asia, South Asia, Sub-Saharan Africa, the Middle East, South East Asia and Western Europe. All interviewees had lived in Hungary for at least six months, so that responses reflect settled experience rather than the disorientation of arrival. The quantitative material comprises 61 valid responses to a structured online questionnaire administered to the same student population.

3.1.2 Preparation

Interview participants were selected by purposive maximum-variation sampling, to span home cuisines, lengths of stay, dietary traditions and living situations, so that the range of the experience came into view rather than its average. Ten interviews were judged sufficient for the qualitative core of a grounded-theory study centred on a single, defined student population, in keeping with the information-power

principle, under which a focused aim and an on-topic sample reduce the number of interviews needed (Malterud et al., 2016); saturation was treated as reached when the final interviews produced no new patterns. Interviews were semi-structured, voice-recorded with consent, transcribed in full and de-identified; participants were given pseudonyms and codes. Table 2 sets out the qualitative sample. The survey used convenience sampling within the same population; it comprised fifteen substantive items (Q1-Q15) and four demographic items (D1-D4), with one multiple-response item (Q11, budget strategies). Responses were checked for completeness and eligibility, yielding 61 valid cases.

Table 2: Qualitative participant profile ($n = 10$)

Code	Pseudonym	Nationality	In Hungary	Distinctive context
P1	Marcella	Peruvian	5 months	Hungarian partner; stomach sensitivity
P2	Aliyah	British-Pakistani	5+ years	Longest-resident; now a professional
P3	Zara	Uzbek	~8 months	Finds Hungarian spice profile familiar
P4	Xiaoyu	Chinese	~2 years	Largest culinary gap from home cuisine
P5	Rohan	Indian	~1.5 years	Mostly vegetarian; strong dietary exclusion
P6	Amina	Nigerian	~3 years	Depends on African grocery store
P7	Camila	Brazilian	~2 years	Food as a social ‘love language’
P8	Emre	Turkish	~2.5 years	Turkish–Hungarian culinary overlap
P9	Linh	Vietnamese	~2 years	Fresh-herb culture; ‘Budapest-Vietnamese’ cooking
P10	Omar	Egyptian	~2 years	Observes halal; canteen unusable

Notes: Pseudonyms protect participant identity. Codes are assigned sequentially for this manuscript and correspond to the study’s interview transcripts.

3.2 Methods and analyses

The design is exploratory. The qualitative phase carries the theory-building; the quantitative phase is descriptive and corroborative. Because the survey’s purpose is to establish how common the interview patterns are, and because its sample is modest, no inferential, bivariate or multivariate modelling is claimed or reported: measures of association and the multivariate procedures the journal’s template provides for (MANOVA, regression, factor and cluster analysis) are not applicable to this descriptive, theory-building design and are therefore not used.

3.2.1 Quantitative (descriptive)

Survey items were rated on ordinal and categorical scales. Analysis was descriptive: frequencies, percentages and modal categories for each item, reported as whole numbers against the base of 61, with the multiple-response item summarised by option. These figures show the spread of the interview patterns across a wider group; they are not used to model relationships between variables. The sample

is modest and is not offered as a basis for population-level generalisation; its purpose is convergence rather than representativeness, a check on whether the patterns built from the ten interviews held beyond those participants.

3.2.2 Qualitative

Transcripts were analysed by thematic analysis informed by grounded-theory logic, using constant comparison across cases (Braun and Clarke, 2006; Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1998). The study uses grounded-theory technique rather than its full procedure: coding was inductive and comparative, but theoretical sampling was not used, so the work is best read as theory-building thematic analysis that yields propositions rather than a formal grounded theory. Each transcript was read closely and coded for recurring ideas and tensions; codes were grouped into patterns and compared across the ten cases until the pattern set was stable and recurred across participants, indicating that the data approached thematic saturation. The full coding scheme, with each pattern defined and set beside its prevalence and an anchoring quotation, is given in Appendix B as an audit trail. Each pattern was then counted across the ten participants to give a transparent sense of prevalence (Table 4). Credibility rests on this cross-case comparison and on using the survey as a breadth check, a form of triangulation in which agreement strengthens confidence and disagreement is reported rather than smoothed over (Lincoln and Guba, 1985; Nowell et al., 2017); transferability is supported by thick description of the setting and participants. The work was carried out by a single investigator who is herself an international student. That position likely helped with rapport and interpretation, but it may also have drawn attention toward the difficulty of holding on to home food rather than toward more positive engagement with Hungarian cuisine. Cross-case comparison was the main guard against this, and the survey gave an independent check on breadth. Participation was voluntary and anonymous, consent to recording was obtained, and the study was conducted as MSc coursework under the usual supervisory and ethical review.

4. Results

Results are reported in two parts: the descriptive survey patterns, which give the themes a sense of scale, and the qualitative analysis across the ten interviews, which carries the conceptual work. The two are then integrated in a joint display and a grounded model.

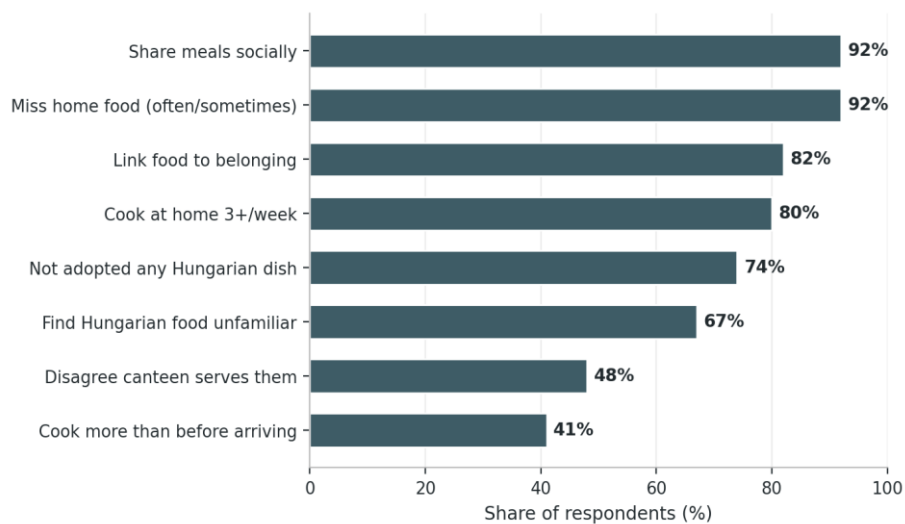
4.1 Descriptive and univariate statistics

The survey sample of 61 is young, split almost evenly by age between the 18–24 (52.5 per cent) and 25–30 (47.5 per cent) bands, balanced by gender (50.8 per cent female, 49.2 per cent male), and genuinely multinational, with 24 home countries and a South Asian weight of about 54 per cent. Most are postgraduates. Two patterns dominate and pull in opposite directions. Adaptation through the kitchen is pronounced: four in five cook at least three times a week, and 41 per cent cook more than before arriving. Integration into the cuisine is slight: two-thirds still find Hungarian food unfamiliar, and nearly three-quarters have adopted no Hungarian dish. Table 3 reports modal scores for the key variables; Figure 1 shows the spread across the headline indicators. The full item-level frequency distribution for every survey question is reported in Appendix A; the modal picture held across gender and age bands, with only minor variation.

Table 3: Frequency table — modal scores for key survey variables (*n* = 61)

Variable	Most frequent score	Share	Interpretation
Home-cooking frequency	3–5 times per week	46%	Frequent home cooking
Adopted a Hungarian dish	No	74%	Low dietary integration
Familiarity with Hungarian food	Somewhat unfamiliar	43%	Cuisine stays unfamiliar
Missing home food	Yes, often	74%	Persistent food nostalgia
Shared meals (social eating)	2–3 times per month	46%	Eating is social

Notes: Modal (most frequent) category for each item, with its share of the 61 respondents. Source: student survey.

**Figure 1:** Key food and acculturation indicators (share of respondents, *n* = 61)

Three further results round out the picture. Nostalgia for home food is almost universal (92 per cent), and runs alongside the 82 per cent who tie food to how settled they feel. Eating is social rather than solitary: 92 per cent share meals at some regular frequency, despite a strongly home-cooked, budget-conscious orientation in which cooking at home (80 per cent) and discount supermarkets (62 per cent) are the most common money-saving strategies. And openness does not equal uptake: about a third describe themselves as open or very open to new cuisines (36 per cent), yet that willingness does not translate into adopting Hungarian food, which points to structural and taste barriers rather than closed attitudes.

4.2 Qualitative analysis (ten interviews)

The interview patterns held with notable consistency across the ten participants, despite the spread of nationalities, and they map onto the five research objectives that structured the interview guide. Prevalence is reported as the number of the ten participants in whom each pattern was clearly present; the full cross-coding appears in Table 4. Pseudonyms identify speakers.

Objective 1 — food as a navigational strategy.

Every student described an initial retreat to the familiar (10/10). Arrival prompted a deliberate search for known food as emotional grounding, sharpest among those from the largest culinary distance —

Xiaoyu, Linh, Amina, Rohan and Omar — who travelled across the city to source home ingredients. From there, all ten reported a gradual, uneven shift toward openness (10/10), fastest for Emre and Marcella, slowest for Xiaoyu and Linh. Nine of the ten located a specific turning point (9/10) at which food moved from anxiety to pleasure; only Zara described a gradual shift with no single moment.

“In the beginning, I looked for safe options that reminded me of home. Over time, seasonal availability and budget became the main drivers. Now I prioritise fresh and locally available ingredients.” — Zara, Uzbek (P3)

“At first, I looked for familiar tastes. Now I intentionally try dishes that are completely different because I want to understand Hungarian culture better.” — Emre, Turkish (P8)

Objective 2 — traditional Hungarian cuisine and acculturation.

Engagement with Hungarian food was driven by recognised similarity rather than novelty (9/10). Paprika was the single most cited bridge, named independently by seven of the ten as a point of edible commonality with their home cuisine. The most significant encounters happened not in canteens but in social settings — family homes, shared lunches, workplace meals (8/10) — where food carried emotional weight far beyond the meal. Yet despite months or years of residence, not one participant had replaced their home cuisine with Hungarian food (0/10); all showed selective incorporation of specific elements — paprika, bread, goulash soup, lángos — while keeping home cooking at the centre, which corroborates the survey finding that 74 per cent had adopted no Hungarian dish.

“Hungarian food is similar to some Peruvian meals. We both use spices, garlic, onion, salt and pepper — a lot of it. Paprika as well.” — Marcella, Peruvian (P1)

“One of my Hungarian classmates invited me to her family’s home for a Sunday lunch ... It was the first time I felt truly welcomed into Hungarian life.” — Xiaoyu, Chinese (P4)

Objective 3 — identity transformation and food consumption.

Cooking home food worked as a deliberate assertion of identity (10/10): halal practice for Omar and vegetarianism for Rohan as daily expressions of religious and ethical selfhood, weekly jollof rice for Amina and Tét cooking for Linh as cultural ritual. Alongside this, nine of the ten developed hybrid food practices (9/10), blending home and host elements into something personal — soy sauce in a Hungarian stew, curry with Hungarian bread, a Brazilian–Hungarian fusion — experienced as creative adaptation rather than loss. Seven used foods explicitly as a mirror of how they had changed (7/10).

“When I cook jollof rice here, I feel Nigerian. It keeps that part of me alive.” — Amina, Nigerian (P6)

“I use Hungarian paprika and sour cream in a dish that is otherwise Brazilian in style. It feels like a small representation of who I am now — a bit Brazilian, a bit Hungarian.” — Camila, Brazilian (P7)

Objective 4 — the food environment and structural influences.

Budapest’s food environment was judged better than expected but uneven (8/10 positive, all ten qualifying it): specialist stores — African, Asian, Turkish, Latin American groceries, a halal butcher — were essential to maintaining home cooking, and several said that without them they could not keep any connection to their cuisine. Home cooking was the dominant strategy for all ten, driven by budget, with discount supermarkets used universally and a specialist international store by nine of the ten. The university canteen was the most consistent finding of the study: every participant criticised it (10/10),

and the criticism was graduated — monotonous but tolerable for seven, practically unusable for Rohan as a vegetarian, and entirely unusable for Omar, who keeps halal.

“There is an African grocery store that I depend on heavily. Without it I would struggle to maintain any connection to Nigerian cooking.” — Amina, Nigerian (P6)

“I essentially never eat from the canteen ... there is no halal option, no clear labelling of ingredients. For Muslim students it is a real gap.” — Omar, Egyptian (P10)

“I raised this once with a staff member and was told to just remove the meat from dishes — which misses the point entirely.” — Rohan, Indian (P5)

Objective 5 — amplifying international student voices.

All ten connected food to belonging (10/10), describing the preparing, sharing and being seen eating of meaningful food as a form of cultural presence that more abstract integration could not replicate, which deepens the survey’s 82 per cent. All ten missed specific home food (10/10), nine often, and the longing was precise rather than vague — ceviche, fresh pho herbs, molokhia, particular peppers — for which no substitute existed. Eight made concrete institutional recommendations (8/10), led by clearly labelled halal and genuine vegetarian options and by helping new students find international groceries in their first week. And nine expressed surprise at how much food had come to matter (9/10).

“Food is the fastest way to understand a country’s culture and history. Even without knowing the language, you can experience it through food.” — Zara, Uzbek (P3)

“I did not expect food to matter this much. But it has shaped how I feel about living here, how I connect with people, and how I think about my own culture.” — Xiaoyu, Chinese (P4)

A deviant case sharpens the pattern. Aliyah, the longest-resident participant at more than five years and now in professional work, diverged from the others on the points where they converged. She set food apart from belonging rather than tying the two together (“I don’t really think about it that much ... you just eat to get energy”), described a turning point driven by health and medical advice rather than by an emotional shift, and voiced little of the specific nostalgia that ran through the other nine. She still bridged through familiar dishes and still hybridised with friends, so she is not a counter-case to the model as a whole; what fades in her account is the identity charge of food, not the adaptation around it. Read against the others, she points to a boundary condition the cross-sectional design can only hint at: that the home anchor may loosen with years of residence and a change of life stage, which is exactly the question a longitudinal study would take up.

Table 4: *Cross-participant thematic coding — prevalence across the ten interviews*

Pattern	n	% (n=10)
Retreat to familiarity on arrival	10	100%
Gradual shift toward culinary openness	10	100%
Identified a food turning-point moment	9	90%
Hungarian food feels familiar / relatable	9	90%
Hybrid food practices emerged	9	90%

Pattern	n	% (n=10)
Food as assertion of home identity	10	100%
Home ingredient inaccessible / limited	8	80%
University canteen criticised	10	100%
Food used as social connection	10	100%
Misses specific home food strongly	8	80%
Food connects to sense of belonging	10	100%
Unexpected significance of food noted	9	90%

Notes: Counts reflect clear, explicit articulation of each pattern in a participant's transcript. Source: ten in-depth interviews.

4.3 Integration: a grounded model

Read together, the strands converge. The interviews explain why the survey patterns look as they do; the survey shows the themes are not peculiar to a handful of people. Table 5 sets each qualitative pattern beside its survey echo and the inference the pair supports; Section 5.1 then assesses each proposition against this combined evidence. The model in Figure 2 organises the inferences into a process. A set of conditions - an unfamiliar Hungarian food world and a ring of structural constraints - prompts three adaptive moves: bridging to the familiar, anchoring daily life in home cooking, and using shared meals to build belonging. Beneath them runs a persistent force, food nostalgia and identity anchoring that keeps a part of the food self-rooted in home. The result is neither assimilation nor separation but a hybrid culinary identity built from selective preservation and selective integration.

Table 5: Joint display — qualitative patterns, survey echoes and meta-inferences

Qualitative pattern (n=10)	Survey echo (n=61)	Meta-inference
Familiarity drives engagement; paprika as bridge (9/10)	67% find food unfamiliar yet recognisable	Recognition, not novelty, eases engagement
Home cooking dominant, budget-driven (10/10)	80% cook 3+ /week; 80% name home cooking a budget strategy	The kitchen is active cultural territory
Missing specific home food (10/10)	92% miss home food; 82% tie food to belonging	Nostalgia is a durable identity anchor
Food as social connection (10/10)	92% share meals at some regular frequency	Shared food builds belonging across cultures
Selective incorporation; hybrid practices (9/10)	74% adopt no Hungarian dish; 36% open to new cuisines	Students hybridise rather than assimilate
Canteen criticised; graduated exclusion (10/10)	48% disagree it serves them; 0% strongly agree	Provision built for locals is a structural barrier

Notes: Qualitative prevalence from the ten interviews; survey echoes from the 61-responder questionnaire.

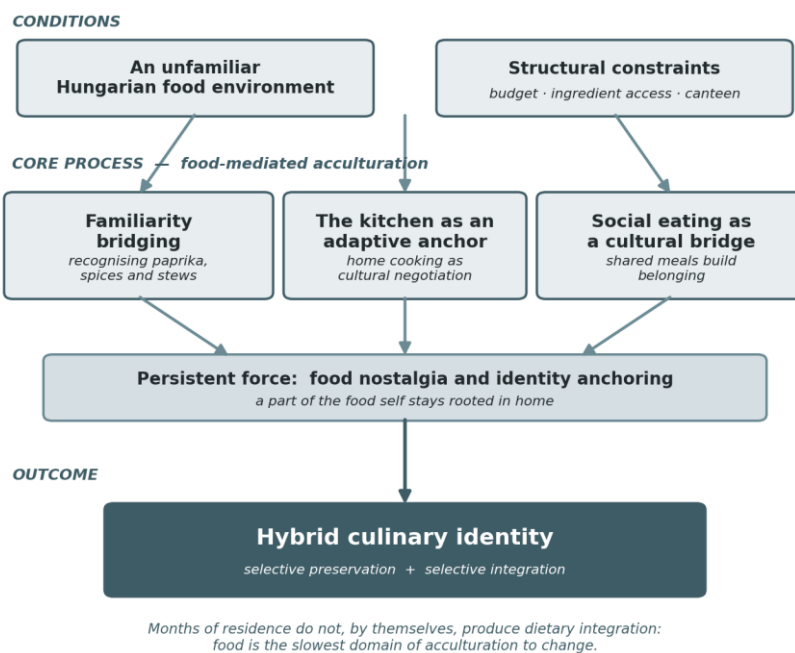


Figure 2: A grounded model of food-mediated acculturation among international students in Hungary

5. Discussion

The central finding is easy to state and worth sitting with: these students adapted around food without adapting into the local cuisine. Adjustment was real but lateral - it happened in the kitchen and at the table, not in the contents of the plate. The discussion assesses the propositions against the evidence, sets the findings beside prior work, draws out the argument, and looks ahead.

5.1 Assessment of the propositions

All six propositions are supported by the convergent qualitative and descriptive evidence, one of them with a qualification. Recognition-led engagement (P1) appears across the interviews, with paprika as a shared bridge, and sits beside a survey picture of a cuisine that is unfamiliar yet not unrecognisable. Cooking as continuity (P2) is carried by the universal home-cooking pattern in the interviews and by the survey's strong signals. The durability of food nostalgia (P3) is the clearest pattern of all, precise in the interviews and near-universal in the survey. Shared meals as belonging (P4) hold across every interview and the 92 per cent who eat socially. Hybridisation rather than assimilation (P5) is documented in nine of the ten interviews and echoed by the 74 per cent who adopt no Hungarian dish. The canteen as structural barrier (P6) is supported at the population level and in every interview, though with a qualification the data make explicit: the barrier is graduated, tolerable for some but, for students keeping halal or vegetarian diets, severe. Table 6 records each assessment against the materials and methods that produced it.

Table 6: Summary table #2 — Assessment of the propositions

No.	Materials and methods	Evidence	Verdict
P1	Interviews (n=10); survey Q5	9/10 engage via familiarity; paprika bridge in 7/10; 67% find food unfamiliar yet recognisable	Supported
P2	Interviews; survey Q3, Q11	10/10 cook at home as primary strategy; 80% cook 3+/week	Supported
P3	Interviews; survey Q14, Q8	10/10 miss specific home food; 92% miss home food; 82% tie food to belonging	Supported
P4	Interviews; survey Q12	10/10 use food as social connection; 92% share meals	Supported
P5	Interviews; survey Q6, Q15	9/10 hybridise; 0/10 assimilate; 74% adopt no Hungarian dish	Supported
P6	Interviews; survey Q10	10/10 criticise canteen; unusable for halal/vegetarian; 48% disagree it serves them	Supported (qualified)

Notes: “Supported” denotes convergence of qualitative (n=10) and descriptive (n=61) evidence for an emergent proposition, not an inferential hypothesis test.

5.2 Comparison with previous papers

The pattern sharpens rather than contradicts Berry’s (1997) framework. Most domains of acculturation move with exposure and time; food appears not to, behaving as a high-resistance domain because it is so closely tied to memory and identity (Fischler, 1988). This supports the multidimensional reading of acculturation, in which a person can be well integrated at the university and almost wholly preservationist in the kitchen (Schwartz et al., 2010). The hybridisation the students described - a “Budapest-Vietnamese kitchen,” a Brazilian–Hungarian fusion - fits the selective, two-way picture from consumer-acculturation research far more closely than any assimilationist reading (Peñaloza, 1994; Oswald, 1999; Askegaard et al., 2005), and echoes the food-and-migration literature on selective retention (Vallianatos and Raine, 2008; Bardhi et al., 2010). The dietary-minority experience of the canteen extends Brown et al. (2010) by showing that institutional provision can move from inconvenient to exclusionary as soon as religious or ethical dietary requirements enter the picture. This domain is not equally open to everyone. Keeping up a home cuisine depends on access to specialist groceries, and that access is unevenly spread; the students without it lose the very route by which the others held their food identity steady. The point fits readings of acculturation that stress structural position over individual choice (Üstüner and Holt, 2007; Andreasen, 1993), and it gives the canteen finding a sharper institutional edge.

5.3 Argumentation

Two points carry the argument. First, the social finding qualifies any image of the lonely migrant cook: food was the most human route across cultural lines the students had, and its most meaningful moments happened at shared tables rather than in formal integration programmes. Second, the institutional finding

is the one with the clearest lever, and the ten interviews give it a sharper edge than the survey alone could. A monotonous canteen is a comfort problem; a canteen with no labelled halal option, or one where a vegetarian is told to pick the meat out, is an inclusion problem, and it falls hardest on the students least able to route around it. Naming and modelling this is the study's contribution: food-mediated acculturation is proposed as a construct, a consumer-and-identity counterpart to dietary acculturation in nutrition research (Satia-Abouta et al., 2002), with its own dynamics of selective preservation and selective integration, in which the canteen is not a side issue but a daily signal of who the institution was built for.

5.4 Prospects

The model is offered as a starting point, open to refinement. The most valuable next step is longitudinal: following students across several years to learn whether food integration eventually moves or the home anchor holds. A larger, multi-institution and multi-country sample across Central and Eastern Europe would let the descriptive patterns be tested. Other Hungarian universities with large international intakes, such as Eötvös Loránd University, Corvinus University of Budapest and the University of Szeged, would make natural comparison sites, since their different catering arrangements would show how far the structural barrier in P6 holds elsewhere. A wider sample would also allow region of origin, religion, gender and living arrangement to be examined as moderators. The canteen finding invites intervention research - co-designing inclusive menus, including clearly labelled halal and genuine vegetarian options, with international students, and measuring what that does for belonging and wellbeing.

6. Conclusion

Purpose of the research. The study set out to understand how international students in Hungary use everyday food choices to manage the pull between holding on to home and settling in, and to build a grounded account of that process from ten in-depth interviews and a survey of 61 students.

Results. Food was the slowest part of life to change. Students retreated to the familiar, opened up selectively, cooked their own cuisines as daily acts of identity, blended traditions into something personal, and built belonging at shared tables - yet none replaced their home food, nearly all missed it, and every interviewee found the canteen built for someone else. Adaptation was everywhere except on the plate.

Consequences. The study names and models food-mediated acculturation: a domain that does not yield to time the way language or social life do, in which students hold the centre of their food identity steady while adapting at the edges, producing a hybrid that is preservation and integration at once. The finding extends how acculturation is understood and points to something a university can act on - a canteen that recognised its international students, halal and vegetarian diets included, would be doing more than serving lunch; it would be telling them they belong.

7. Recommendation

Practical applications. Universities should treat catering as part of their duty of care: at minimum, a clearly labelled halal option and a genuine vegetarian choice, a rotating selection of dishes from the main student-origin regions, and menus co-designed with international students rather than for them.

Implications for practice. Because home cooking is the dominant strategy and specialist groceries are essential, universities should guide new students to international food stores and cooking communities in their first week, and retailers able to close named ingredient gaps would reach a sizeable, underserved segment.

Future research. Longitudinal and multi-site designs would test whether food integration eventually moves, and would allow religious and dietary subgroups to be examined properly.

Limitations and how to address them. The qualitative core rests on ten interviews at one institution and the survey on 61 respondents; the contribution is the model rather than population estimates, and larger, multi-institution samples would let the patterns be tested.

Table 7: Summary table #3 — Aftermath of the results, by proposition

No.	Discussion	Conclusion	Recommendation
P1	Recognition, not novelty, eases entry	Familiar elements lower the threshold	Position local food through points of recognition
P2	The kitchen is active cultural territory	Cooking is continuity, not habit	Support home cooking; guide students to groceries
P3	Nostalgia is durable and specific	Time alone does not move the home diet	Help retailers close named ingredient gaps
P4	Shared meals build belonging	Eating together bridges cultures	Fund intercultural food events for students
P5	Students hybridise, not assimilate	A hybrid food identity is the outcome	Frame integration as addition, not replacement
P6	Catering is read as built for locals	Provision signals who belongs	Provide labelled halal and vegetarian options

Notes: The table aligns each proposition with its discussion, conclusion and the action it implies.

References

Books and chapters

- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE.
- Counihan, C. & Van Esterik, P. (Eds.) (2013). *Food and Culture: A Reader* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Warde, A. (1997). *Consumption, Food and Taste: Culinary Antinomies and Commodity Culture*. London: SAGE.

Scientific journal articles

- Andreasen, A. R. (1993). Revisiting the disadvantaged: old lessons and new problems. *Journal of Public Policy & Marketing*, 12(2), 270–275.
- Askegaard, S., Arnould, E. J. & Kjeldgaard, D. (2005). Post-assimilationist ethnic consumer research: qualifications and extensions. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 160–170.
- Bardhi, F., Ostberg, J. & Bengtsson, A. (2010). Negotiating cultural boundaries: food, travel and consumer identities. *Consumption Markets & Culture*, 13(2), 133–157.

- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5–34.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697–712.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown, L., Edwards, J. & Hartwell, H. (2010). A taste of the unfamiliar: understanding the meanings attached to food by international postgraduate students in England. *Appetite*, 54(1), 202–207.
- Cappellini, B. & Yen, D. A.-W. (2013). Little emperors in the UK: acculturation and food over time. *Journal of Business Research*, 66(8), 968–974.
- Cleveland, M. & Laroche, M. (2007). Acculturation to the global consumer culture: scale development and research paradigm. *Journal of Business Research*, 60(3), 249–259.
- Fischler, C. (1988). Food, self and identity. *Social Science Information*, 27(2), 275–292.
- Gilbert, P. A. & Khokhar, S. (2008). Changing dietary habits of ethnic groups in Europe and implications for health. *Nutrition Reviews*, 66(4), 203–215.
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- Mellin-Olsen, T. & Wandel, M. (2005). Changes in food habits among Pakistani immigrant women in Oslo, Norway. *Ethnicity & Health*, 10(4), 311–339.
- Mintz, S. W. & Du Bois, C. M. (2002). The anthropology of food and eating. *Annual Review of Anthropology*, 31, 99–119.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Oswald, L. R. (1999). Culture swapping: consumption and the ethnogenesis of middle-class Haitian immigrants. *Journal of Consumer Research*, 25(4), 303–318.
- Peñaloza, L. (1994). Atravesando fronteras/border crossings: a critical ethnographic exploration of the consumer acculturation of Mexican immigrants. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 32–54.
- Redfield, R., Linton, R. & Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38(1), 149–152.
- Sam, D. L. & Berry, J. W. (2010). Acculturation: when individuals and groups of different cultural backgrounds meet. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 472–481.
- Satia-Abouta, J., Patterson, R. E., Neuhouser, M. L. & Elder, J. (2002). Dietary acculturation: applications to nutrition research and dietetics. *Journal of the American Dietetic Association*, 102(8), 1105–1118.
- Schwartz, S. J., Unger, J. B., Zamboanga, B. L. & Szapocznik, J. (2010). Rethinking the concept of acculturation. *American Psychologist*, 65(4), 237–251.
- Üstüner, T. & Holt, D. B. (2007). Dominated consumer acculturation: the social construction of poor migrant women's consumer identity projects in a Turkish squatter. *Journal of Consumer Research*, 34(1), 41–56.
- Vallianatos, H. & Raine, K. (2008). Consuming food and constructing identities among Arabic and South Asian immigrant women. *Food, Culture & Society*, 11(3), 355–373.
- Wallendorf, M. & Arnould, E. J. (1991). "We gather together": consumption rituals of Thanksgiving Day. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 13–31.

Reports, white papers, and theses

- Alam, A. (2026). Exploring the role of food choices in the acculturation process: a grounded-theory study of consumer behaviour among international students in Hungary. (MSc coursework study). Óbuda University, Budapest.
- OECD (2022). *International Migration Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing.

Datasets

Alam, A. (2026). Food choices and acculturation: interview transcripts (n = 10) and survey responses (n = 61), international students in Hungary. (Dataset).

Appendix A Full item-level frequency distributions (n = 61)

Every survey question is reported below with the count and percentage for each response option, against a base of 61 respondents. Percentages are rounded to whole numbers and may not sum to 100. Q11 allowed multiple selections, so its options are counted independently and total more than 100 per cent. The figures cited in Section 4 are drawn directly from this table.

Response option	n	%
Q1. Currently an international student in Hungary		
Yes	61	100
Q2. Length of time living in Hungary		
7–12 months	26	43
3–6 months	17	28
More than 12 months	16	26
Less than 3 months	2	3
Q3. How often cook at home per week		
3–5 times	28	46
6–9 times	21	34
0–2 times	9	15
0 or more times*	3	5
Q4. How often eat out or order takeaway per week		
0–2 times	38	62
3–5 times	14	23
6–9 times	8	13
10 or more times	1	2
Q5. Familiarity with Hungarian food		
Somewhat unfamiliar	26	43
Very unfamiliar	15	25
Somewhat familiar	12	20
Neutral	6	10
Very familiar	2	3
Q6. Incorporated any Hungarian dishes into regular diet		
No	45	74
Sometimes	14	23
Yes	2	3
Q7. Difficulty finding home-country ingredients		
Easy	29	48
Neutral	12	20

Difficult	10	16
Very easy	6	10
Very difficult	4	7
Q8. Food affects sense of belonging or comfort		
Slightly	27	44
Moderately	15	25
Not at all	11	18
Very much	7	11
Extremely	1	2
Q9. How cooking has changed since arriving		
Cook more often	25	41
Learned new recipes	15	25
Cook the same amount	10	16
Cook less often	7	11
Combined cuisines	4	7
Q10. Agree canteen food is designed for international students		
Neutral	22	36
Disagree	16	26
Strongly disagree	13	21
Agree	10	16
Strongly agree	0	0
Q11. Budget strategies used (select all that apply)		
Cooking at home	49	80
Discount supermarkets	38	62
Avoiding restaurants	29	48
Meal planning to avoid waste	22	36
Sharing ingredients/costs with flatmates	16	26
None of the above	2	3
Q12. How often share meals socially		
Sometimes — 2–3 times per month	28	46
Very often — several times per week	17	28
Often — once a week	11	18
Rarely — once a month	5	8
Q13. Health has influenced food choices		
No	23	38
Yes	20	33
Somewhat	18	30
Q14. Miss specific food from home country		

Yes, often	45	74
Yes, sometimes	11	18
No	5	8
Q15. Openness to trying new cuisines		
Slightly open	18	30
Neutral	14	23
Very open	12	20
Open	10	16
Not open at all	7	11
D1. Age		
18–24	32	52
25–30	29	48
D2. Gender		
Female	31	51
Male	30	49
D3. Home country (24 countries represented)		
India	10	16
Pakistan	9	15
Bangladesh	4	7
Nepal	4	7
Sri Lanka	3	5
Bhutan	3	5
Zambia	3	5
Netherlands	3	5
Turkey / Morocco / Denmark / Yemen / Argentina	2	3
11 further countries, one respondent each†	11	18
‘South Asia’ (region unspecified)	1	2
D4. Current level of study		
Master’s	32	52
Bachelor’s	21	34
Exchange / Erasmus	6	10
Other	2	3

* Q3 retains the response options exactly as administered; “0 or more times” appeared in the original form alongside “0–2 times” and is reported here unaltered. † Belgium, China, Indonesia, Iran, Jordan, Peru, Philippines, Saudi Arabia, South Africa, Syria and Tunisia. Source: student survey (n = 61).

Appendix B Coding scheme and audit trail (qualitative analysis)

The table records every analytic pattern used in Section 4: its working definition, how many of the ten participants expressed it (prevalence), and one anchoring quotation drawn directly from the transcripts. The patterns were built inductively from the interviews and compared across cases until the set stabilised. Quotations are reproduced from the de-identified transcripts; speakers are named by pseudonym.

Code	Definition	n /10	Anchor quotation
Retreat to familiarity on arrival	Seeking known home foods as emotional grounding soon after arriving	10	<i>"In the beginning, I looked for safe options that reminded me of home." (Zara)</i>
Gradual shift to culinary openness	Moving over time from comfort-seeking to deliberately trying unfamiliar food	10	<i>"Now I intentionally try dishes that are completely different because I want to understand Hungarian culture better." (Emre)</i>
Food turning-point moment	A remembered moment when food shifted from duty or anxiety to pleasure or welcome	9	<i>"It was the first time I felt truly welcomed into Hungarian life." (Xiaoyu)</i>
Hungarian food feels familiar	Engaging with host cuisine through recognised similarity rather than novelty	9	<i>"Hungarian food is similar to some Peruvian meals ... Paprika as well." (Marcella)</i>
Hybrid food practices emerge	Blending home and host elements into a personal dish or routine	9	<i>"I use Hungarian paprika and sour cream in a dish that is otherwise Brazilian in style." (Camila)</i>
Food as assertion of home identity	Cooking home food as a conscious enactment of cultural, religious or ethical self	10	<i>"When I cook jollof rice here, I feel Nigerian. It keeps that part of me alive." (Amina)</i>
Home ingredient inaccessible	Difficulty sourcing specific home ingredients; reliance on specialist stores	8	<i>"There is an African grocery store that I depend on heavily." (Amina)</i>
University canteen criticised	Negative appraisal of canteen provision, from monotony to exclusion	10	<i>"There is no halal option, no clear labelling of ingredients. For Muslim students it is a real gap." (Omar)</i>
Food as social connection	Shared meals or cooking as the main route to cross-cultural connection	10	<i>"We sometimes have shared food events. I bring international food, and they bring Hungarian food." (Aliyah)</i>
Misses specific home food	Naming precise, irreplaceable home foods that are missed	8	<i>"Molokhia, for example, which is a leafy green very common in Egyptian cooking." (Omar)</i>
Food connects to belonging	Food framed as cultural presence and belonging beyond abstract integration	10	<i>"Food is the fastest way to understand a country's culture and history." (Zara)</i>
Unexpected significance of food	Surprise at how much food came to matter	9	<i>"I did not expect food to matter this much." (Xiaoyu)</i>

Note: prevalence counts the number of participants (of ten) whose transcript expressed each pattern explicitly; they correspond to the figures in Table 4. Source: ten in-depth interviews.

A vállalatok digitalizációs hatásai a számviteli folyamatokra, és azok adatvédelmére az Európai Unióban

The effects of business digitalization on accounting processes and data retention in the European Union

DR. TANGL ANITA egyetemi docens, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI), email: tangl.anita@nje.hu

HAJNAL ZSÓFIA Phd hallgató, Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (GSZDI), email: hajnal.zsofia@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.6.25>

Abstract

Digitalization has become an integral part of modern business operations. To maintain long-term competitiveness, organizations must continuously innovate and implement digitalization and automation technologies. This phenomenon extends beyond Hungary and influences corporate life cycles worldwide. Consequently, digitally stored data must be securely managed to reduce the risk of cyberattacks, thereby protecting employees' personal data and ensuring the confidentiality of sensitive internal corporate information. This research investigates the impact of digitalization on enterprises operating within the European Union. In addition, it examines the extent to which financial and accounting processes are exposed to cybersecurity threats. For the purposes of the study, enterprises are classified into two size categories: those employing between 10 and 249 employees and those employing 250 or more employees. I examined the extent to which enterprises of different sizes have implemented digitalization across the Member States of the European Union, with particular emphasis on the adoption of cloud-based systems. Furthermore, the study investigates whether these systems are protected by cybersecurity measures and the extent to which companies educate their employees on the effective use of Information and Communication Technology (ICT) tools. In addition, the research explores how these aspects are reflected in various financial and accounting processes.

Keywords: cybersecurity; accounting processes; digitalization; level of digitalization in the European Union Member States

JEL codes: M15, M41, O33, L25, G32, O52

Absztrakt

A digitalizáció mára már teljesen begyűrűzte a vállalatok folyamatait. Annak érdekében, hogy egy cég hosszútávon versenyképes maradjon, elkerülhetetlen a fejlődés, és a digitalizáció, valamint az automatizálás alkalmazása. Ez nem csak Magyarországra terjed ki, hanem globálisan is érinti a vállalatok életciklusait. Ezzel párhuzamban jár, hogy a digitalizált adatokat megfelelő módon szükséges tárolni, hogy elkerüljék a különböző kibertámadások lehetőségét, ezzel megvédve a munkavállalók személyes adatait, valamint szigorúan bizalmas belső céges adatokat is. Kutatásomban megvizsgálom, hogy a digitalizációnak milyen hatása van az Európai Unióban élő vállalatokra. Továbbá a pénzügy és számviteli folyamatokban milyen mértékben érintik a kiberfenyegetések. A kutatásomban a vállalatok két méretben kerültek csoportosításra, az első csoport a 10 és 249 fő, a második csoport a 250 fő feletti alkalmazotti vállalkozás. Megvizsgáltam, hogy tagállamonként a különböző vállalati méretek milyen mértékben implementálták a digitalizációt, azon belül a felhő alapú rendszerek alkalmazását, ezekhez a rendszerekhez alkalmaznak-e bármilyen jellegű kibervédelmet, valamint, hogy mennyire edukálják a munkavállalókat az IKT eszközök hatékony használatára. Illetve ezen területek, hogyan jelennek meg a különböző pénzügyi és számviteli folyamatokban.

Kulcsszavak: kibervédelem, számviteli folyamat, digitalizáció, Európai Unió tagállamok digitális fejlettsége

JEL-kódok: M15, M41, O33, L25, G32, O52

1. Bevezetés

Az elmúlt évek során az Európai Unió digitalizációjára vonatkozó politikája rendkívül sokat formálódott és fejlődött. Egyik elsődleges stratégiai kezdeményezés a 2000-es évek elején jelent meg. Ezen programnak az elsődleges célja a társadalom információs rendszerek nagy mértékű fejlesztését tűzte ki célul. A 2010-es év végére már megfogalmazódott a "Digital Agenda for Europe", valamint a "Digital Single Market" programok, amelyek a digitalizációs fejlesztéseket határozták meg. Kezdetben a fókuszpontokon voltak az infrastruktúrális fejlesztések, mint például a szélessávú internet kibővítése, a megfelelő adatvédelem és a leghatékonyabb adatbiztonság kialakítása, valamint a különböző kutatás és fejlesztések és innovációk. A covid 19-es járványnak is köszönhetően a 2020-as évek elején létfontosságú kérdéskört jelentett a home office lehetősége, valamint az online oktatás rendkívül gyors fejlesztése. Ezen kihívások tükrében a 2020-as éveket követően számos újításra volt szükség, mint például az adatgazdaság, a mesterséges intelligencia megjelenése, és gyors terjedése, a kiberbiztonság erősítése, valamint a fenntarthatóság jegyében a zöld megoldások és a digitalizáció összefonódása is (Gálik Zoltán, 2021).

A digitalizáció implementálása, és megismerése a magánszemélyekre, valamint a vállalatokra is kiterjedt. Beépült a szervezetek belső folyamataiba, ezzel rendkívüli hatást gyakorolt a kis-, és közép vállalkozásokra egyaránt. A digitalizáció számos más területet nyit meg, köztük a kiberbűnözési lehetőségeket, ami plusz terheket rótt a vállalatokra.

A kibervédelem egyik legfontosabb területe a pénzügyi és számviteli rendszer megfelelő és hatékony védelme, hiszen a legszenzitívebb adatok ezeken a területen találhatók. Továbbá ezen részek megsérítése súlyos károkat tud okozni egy vállalat számára. Ez Európai Unión belül valamennyi tagország

igyekszik megállni a helyét a kiberfenyegetések elleni harcban. Az eurostat által közölt adatok alapján elmondható, hogy megtagországnak milyen szintű a felkészültsége a vállalatok tekintetében. Éppen ezért az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

K1: A digitalizáció fejlődése által az európai unióban a kiberbiztonság mely számviteli területeket érint valamennyi vállalkozási méretre.

K2: Mely tagállamokban kiemelkedő a kibervédelem a számviteli területeken, és ennek mi az oka.

K3: Milyen mértékben és mely tagállamokban vannak elmaradva a 10 és 249 fő közötti alkalmazotti létszámú cégek a digitális fejlettségi szint tekintetében.

Önmagában rendkívül aktuális a téma vizsgálata, hiszen a digitalizáció rendkívül gyors fejlődésével lépést kell tartania a vállaltoknak. Ez befolyásolja a vállalatok likviditását, versenyképességét, valamint a munkavállalók társadalmi és szociális területet is egyaránt érinti.

2. Irodalmi áttekintés

2.1. Adatvédelem, adatbiztonság az Európai Unióban

Az Európai Unió az adatvédelem megfelelő kezelése céljából hozott egy rendeletet, a GDPR-t (General Data Protection Regulation). A rendelet alkalmazása kötelező valamennyi EU-s tagország számára, így az egész Európai Unió területére kiterjed. A GDPR, magyar jelentésben az általános adatvédelmi rendelet, jogszabály, elsődleges célja, hogy teljes mértékben harmonizálja a különböző országok adatvédelemmel kapcsolatos jogszabályait az Unióban. A digitalizáció kiemelt gyorsaságú fejlődése előtérbe helyezte az adatvédelem megerősítését is, és napjainkban az emberek egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a megfelelő adatbiztonságnak, mind vállalati mind pedig magánéleti szinten egyaránt. A GDPR alapvetően megkülönbözteti az adatkezelőt, és az adatfeldolgozót, továbbá az elsődleges adatvédelem a személyes adatok megőrzésére vonatkozik. Személyes adatnak számít például a vezetéknev, utónév, lakcím, vagy az egyén e-mail címe, igazolvány száma, vagy a pénzügyi adatai (Karakasné Dr. Morvay Klára, 2019).

Az Európai Unió számos tagállamában fordult már elő adatvédelmi incidens, vagy a GDPR szabályainak megsértése. Ezen felül nem egy világcég ellen indult meg adatvédelmi peres eljárás. Olyan nemzetközi cégek ellen, mint például a Google vagy a Morgan Stanley. Az adatvédelmi incidensek kapcsán fontos kiemelni, hogy egy kevésbé tájékozott személy számára a mai modern technológiák ismeretének a hiányában sokkal könnyebb megvezetni, és adatokat kilopni. Nem csak Magyarországon sokszorozódtak meg az adatvédelmi hatósági eljárások, hanem az európai unio valamennyi tagországában. Csak két rövid nemzetközi esetet említenék példaként. Hollandiában Almerében egy kórház parkolójában találtak egy pendrive-ot, amin több mint 4000 beteg személyes kártyája volt tárolva. A megtaláló visszajuttatta a pendrive-ot a kórház számára, és az esetet jelentették, hiszen a betegek teljes kártyái számos bizalmas adatot tartalmaztak. Egy másik példa Lengyelországban 2019 novemberében történt meg. A helyi egyetem egyik alkalmazottjának ellopták a személyes laptopját, ami nem csak a saját személyes adatait tartalmazta, hanem üzleti adatok is voltak rajta. Ebben az esetben az egyetem kapott egy nagyon súlyos bírságot, hiszen hallgatók személyes adataik is kerültek, ami az elmúlt 5 évben felhalmozódtak (Ilosvai, 2022).

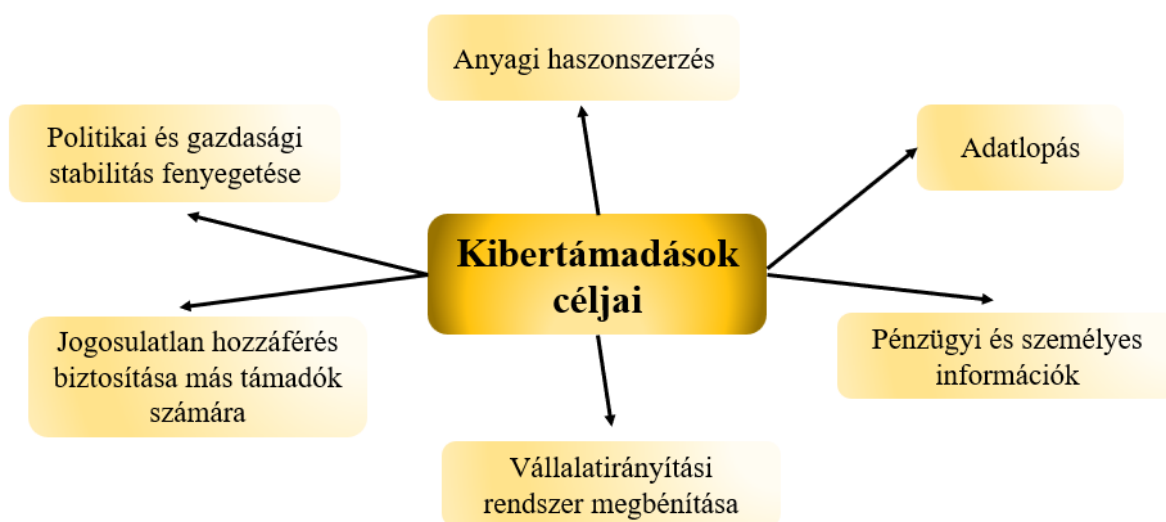
Napjainkban a kiberbiztonságot, az egyik legjelentősebb kihívások között tartják számon a kutatók. A digitalizáció fejlődése révén számos információ, adat elérhetővé vált a globális társadalmunk számára,

éppen ezért egyre nagyobb mértékben jelent meg az igény az okos városok és falvak kialakítására. A megfelelő adatvédelem kezeléséhez elkerülhetetlen az alkalmazkodás és az új technológiák fejlesztése, annak érdekében, hogy az élő emberek élete biztonságosabbá váljon. Ezek a fejlesztések valamennyi tagállamot érintik. A vállalatoknak fel kell ismernie a kibertérbeli fenyegetéseket, és hangsúlyt kell fektetnie a kiberbiztonság megerősítésére, infrastruktúra biztosítására (Beregi, 2022).

A kibertámadások rendkívül sokfélék lehetnek. A támadások típusai függhetnek az alkalmazott technikától, és azok céljaitól is. Ilyenek lehetnek például a DoS, vagy DDoS típusú offenziák, a különböző adathalászok, a kártékony keylogger programok, továbbá a jelszavak ellen irányuló különböző támadások, SQL injektálások, valamint a man-in-the middle, másnéven a közbeékelődéses támadások. A vállalkozások esetében elsődleges lépés a támadás típus felismerése. A legtöbb munkavállaló kizárólag az e-mailekben érkező adathalász jellegű támadásokat ismerik fel. Ezekben az esetekben a gyanús elem a helytelen magyarsággal íródott, megfogalmazott tartalom. Mivel sokkal többféle kibertámadás érheti a vállalatot, ezért kiemelten fontos a munkavállalók széleskörű oktatása, a saját és a cégük biztonsága érdekében (Debreceniné Deák, 2023).

Az európai unió által kiadott ENISA, vagyis European Union Agency for Cybersecurity 2023-as jelentése rámutat a globális kiberbiztonság által okozott fenyegetettség fejlődésének a növekedésére. A különböző internetes fenyegetések sokoldalú kárt képesek okozni a felhasználó vagy az az esetleges szervezet számára. Különösen veszélyesek az ellátási láncok tekintetében, hiszen nem csak a célzott szervezetet érinti, hanem a beszállítókat, vevői ügyfeleket, valamint bármilyen egyéb jellegű további partnereket is. Az egyik legjellemzőbb kibertámadási típus az adathalász, amelynek célja a szenszitiv adatok, jelszavak, vagy különböző pénzügyi információk kicsalása a szervezettől emaileken, vagy üzeneteken keresztül. Ezen felül léteznek még a malwerek, vagyis a kifejezetten rosszindulatú szoftverek, amelynek támadási céljuk a számítógépes programok, rendszerek megbénítása, megfertőzése vagy további kompromittálása. Ezzel szemben a DoS típusú merényletek célja a hálózati szolgáltatások, szerverek túlterhelése, ami a vállalat normál működését veszélyezteti. Ezen felül súlyos bevételvesztést jelenthet, amely likviditási problémát is okozhat (Bezerédi, 2025).

A kiberfenyegetéseket több szempontból is lehet csoportosítani. Egyik ilyen csoport a támadások módszerei szerint, ami azt jelenti, hogy milyen jellegű támadás éri az adott szervezetet. Például a Malware típusú, szociális típusú, vagy a technikai, rendszerszintű támadások. További csoportok lehetnek a támadó profilja szerinti, a védekezési eszközök szerinti, vagy az adott támadáshoz használt eszköz jellege szerinti csoportosítás. A kiberbűnözéseket alapjaiban csoportosítjuk, azonban ezeknek a különböző típusú támadásoknak különböző céljaik is vannak. Összességében a leggyakoribb célok az anyagi haszonszerzés, az adatlopás, a pénzügyi és személyes információk kicsalása, a vállalatirányítási rendszerek megbénítása. Továbbá jogosulatlan hozzáférések biztosítása más támadó számára, és végül a politikai és gazdasági stabilitás fenyegetése. Ezt a következő ábra 1. ábra. szemlélteti (Kiss & Kovács, 2025)



1. ábra: Kibertámadások céljai

Forrás: Saját szerkesztés (Kiss & Kovács, 2025)

Alapvetően a célok közé soroljuk az anyagi haszonszerzést, az adatlopást, a pénzügyi és személyes információkkal való visszaélést, a vállalatirányítási rendszerek megbénítását, a jogosulatlan hozzáférések biztosítását más támadók számára, valamint a politikai és gazdasági stabilitás fenyegetését. Napjainkban a leggyakoribb kibertámadások közé sorolják az adatlopást, az anyagi haszonszerzést valamint a pénzügyi és személyes információkkal való visszaéléseket (Gyaraki Réka, 2024).

2.2. Digitalizáció beépülése a vállalati folyamatokba az Európai Unióban

Napjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bírnak az online platformok. Szinte alappillérvé vált az információ áramlás tekintetében, legyen szó kereskedelmi vagy társadalmi-szociális szempontból. Ma már jellemzően valamennyi vállalat rendelkezik saját weboldallal, ahol a cégről oszt meg információkat, valamint a termékeik és szolgáltatásaik is bemutatásra kerülnek. Ezen felül az internetes vásárlás során rendkívül nagy mennyiségű személyes adatokkal is dolgozhatnak a vállalatok, akiknek garantálniuk kell a vevők teljeskörű adatvédelmét. Nagyon sok weboldalon már egyből felugrik egy adatvédelmi hozzájáruló nyilatkozat, ami a vásárlók személyes adatainak biztonságát hivatott megvédeni. Vannak olyan hozzájárulások, amik önkéntes alapúak, és vannak, amik csak konkrét tájékoztatás jellegűek. Ezek a tájékoztatók többnyire tömörek, átláthatók, és közérthetőek (Bálint János, 2025).

Az Európai Unió is kiemelt jelentőséget tulajdonít a digitalizációs fejlesztéseknek. A digitalizáció kihasználása az egyik alappillére a mesterséges intelligencia integrálása a vállalati folyamatokba. Ez nem csak a nemzetközi multi cégeket érintő terület, hanem a KKV-kra is egyaránt kiterjed. Fontos stratégiai elem a digitális infrastruktúra fejlesztése, a digitális, online platformok által nyújtott üzleti modellek előtérbe helyezése. Továbbá szintén fontos szempont, hogy a nemzetközi európai partnerséget, az üzleti együttműködést támogassa. Németországban például a „Nemzeti Reformprogram 2022”-es jelentésében kulcsfontosságúnak fogalmazták a digitalizáció erősítését. Továbbá ennek nyomán az állam kiemelte, hogy a „Digitális Technológiák fejlesztése” program keretei belül jelentős finanszírozási támogatást nyújtanak a vállalatok digitális integrálásának a megsegítéséhez (Szabó, 2023).

Az Európai Unió 2000-ben Liszabonban fogalmazta meg az információs célok elérését, és az információs társadalom alap pilléreit. A digitalizáció, valamint az információs társadalom megerősítésével együtt párhuzamosan fejlődött az IKT eszközök elterjedése is. Szükségessé vált az IKT eszközök használata, mint vállalati, mint egyén szinten egyaránt. A lisszaboni egyezmény alapján valamennyi tagállamnak jelentenie kell, hogy milyen digitális érettségi szinten áll. Ezen adatok alapján el tudják dönteni, hogy mely ország van lemaradva az alvárt szinttől, valamint mérhetővé válik, hogy Európa a többi kontinenshez képes milyen mértékben fejlett vagy, lemaradt. Az IKT eszközökre vonatkozólag szükségessé vált egy tudás alapú társadalom kialakítása. Nagy hangsúlyt kell fektetni az oktatásra, valamint a területi innovációra. Ezen fejlesztések rendkívül sokat változtak az elmúlt évek során, és mára már nélkülözhetetlenné váltak a vállalatok mindennapjaiban (Novotny, 2005).

Az IKT eszközök elterjedésével és a digitalizáció fejlesztésével kialakult egyfajta felhőalapú adattárolás, ennek tükrében a különböző rendszerekkel való visszaélések. A vállalatok számára folyamatos kihívást jelent a tűzfalak, az adatvédelmi programok fejlesztése. Számos vállalatot ért már valami féle kibertámadás, visszaélés. Ez nem csak Magyarországot érintő probléma, hanem globális, Európa valamennyi tagállát érinti. Nem csak az informatikus szakemberekre van kiemelt szükség, hanem valamennyi dolgozó edukációja érintett ezen a területen. A munkavállalókat egyaránt oktatni kell, hogy pontosan mikor mire legyenek figyelmesek, hiszen már egy email is tartalmazhat vírusos csatolmányt. Továbbá ismertetni kell a munkavállalókat a szigorúan bizalmas adatok megfelelő módú kezeléséről (Törley, 2015).

A digitalizáció és az adatvédelem széles körben kiterjed a vállalatokra, valamint a vállalatokon belüli folyamatokra is. Sok vállalat alkalmaz nagy mennyiségben IKT eszközöket, amikhez szükséges a munkavállalók edukációja, hiszen, ha nincsenek tisztában a lehetséges veszélyekkel, könnyen adatvédelmi szabályt sérthet a cég. Ennek következménye, akár súlyos bírság is lehet, amely a vállalat számára likviditási problémát is okozhat. Egyik kiemelten fontos vállalati terület az adatbiztonságokra vonatkozóan a pénzügy, számviteli, valamint a HR osztályok. Valamennyi vállalat rendelkezik bankszámlával, továbbá a magánszemélyek többsége is rendelkezik bankszámlával, ezáltal a készpénz használat mára már háttérbe szorult. Ezt a következő ábra (2. ábra) is mutatja. A nyugati országok jelentősebb része, több mint 90%-a rendelkezik bankszámlával. Élvonalban áll jelenleg Dánia, és a legelmaradottabbak közé tartozik például Románia és Bulgária (Kovács-Szamosi, 2025).



2. ábra: Bankszámlával való rendelkezés Európában

Forrás: (Kovács-Szamosi, 2025)

A vállalaton belüli pénzügyi adatok védelméért nem csak a cégeknek van kiemelt felelősségük, hanem a bankoknak is. Az 1990-es évek végére bontakozott ki Magyarországon az internetbank pilot rendszerei, ezek biztosították a pénzintézetek számára a digitalizációs alappilléreket. Ezt követően 2000 és 2002 között az internet banki ügyfelek száma jelentősen megugrott. 60.000 ügyfélről a két év alatt 235.000-re nőtt az ügyfelek száma. Mára már egyértelműen látszódik, hogy a lakosság több mint 80%-a nyitott valamilyen formájú elektronikus fizetési lehetőségre. A megnövekedett ügyfél számmal együtt kezdtek el megjelenni az adathalászcsoportok is. Ennek tükrében a bankok azonnal reagáltak a megnövekedett adathalász támadásokra, valamint az összes egyéb pénzügyi és számviteli fenyegetést jelentő kibertámadásokra. Ma napig folyamatos informatikai fejlesztések folynak annak érdekében, hogy megfelelően tudják biztosítani a vállalati és magánéleti adatokat. Ilyen például az SMS alapú kétfaktoros hitelesítés, vagy az egyéb PIN-kód alkalmazása, vagy a több faktoros jóváhagyási, illetve hitelesítési folyamat a nagy vállalatok számára (Solymos, 2025).

2.3. Digitalizáció és a pénzügyi és számviteli folyamatok kapcsolata

A digitalizáció begyűrűzése számos iparágat érint, köztük kiterjed a vállalatok pénzügyi és számviteli folyamataira is. Megannyi előnnyel jár azon vállalatok számára, akik magas digitalizációs érettségi szinttel rendelkeznek. Ilyenek például a versenyképesség hosszú távú fenntartása, a költségek optimalizálása, ügyféligenyek teljeskörű kiszolgálása, valamennyi munkafolyamat optimalizálása, jelentős adminisztráció csökkentése, ezáltal az elvárásoknak magasabb szinten meg lehet felelni. Ezen a területen Magyarország is jelentős mértékben fejlődött az elmúlt évek során. Nem csak az állam által fenntartott programok, hanem a magyarországi könyvelési, ERP rendszerek is kimagasló fejlődésen mentek keresztül. Legyen szó adatbejelentésről, számlázásról, bevallási kötelezettségről, készletgazdálkodásról, munkabérrel vagy más egyéb adminisztratív folyamatokról. A digitalizáció és az online elérhetőség minden területet érint. A legalapvetőbb feladatokat, mint például a bizonylatok, számlák rögzítése egyre inkább automatizálódik, így egyre nagyobb hangsúlyba kerülnek az elemző feladatok. Ez egy szemléletbeli paradigma váltás, mivel az adatfeldolgozásról áthelyeződik a fókusz az

adatok értelmezésére. Ez hozzájárul a gyorsabb, hatékonyabb, és megalapozottabb üzleti döntések meghozatalához (Török, 2025).

Az informatikai fejlesztések révén a modern számviteli rendszerben egyre kevésbé van szükség a manuális munkafeladatok ellátására, éppen ezért a jövőben a számviteli szakembereknek más jellegű készségekre és képességekre lesz szükségük. Ezek közé tartozik a magas szintű szakmai tudás, elemző készség, fogékonyság a gyors fejlesztésekre, változtatásokra, intelligenciára, egyfajta innovatív gondolkodásmódra, magas szintű problémamegoldó képességre, kreativitásra, nyitottságra a digitális eszközök használatával kapcsolatban, vevői igények kielégítésére, valamint a másokkal való közös munka során a magas szintű kommunikációs készségekre (Vajna Istvánné Tangl et al., 2019).

Az elmúlt években az Európai Unió jelentős előrelépést tett a digitalizáció terén. A kkv fejlesztése elengedhetetlen, annak érdekében, hogy a vállalatok digitális érettségi szintje növekedjen. Habár nagyon sokat fejlődtek a vállalatok, a kis, és közép vállalkozások még mindig lemaradásban vannak az elvárttól. A vállalkozások működése során továbbra is nagyrészt papíralapú archívumot használnak, valamint zömében manuálisan könyvelnek. A digitális számviteli és információs rendszer bevezetésének számos előnye van, mint például a pénzügyi jelentések könnyebben elkészíthetők, valamint a pénzügyi helyzet megértése, vagy az adók kiszámítása is könnyebb. A fejlesztések megakadását a kis vállalkozások számára elsősorban a kezdetileg felmerülő magas költség jelenti, ami az információs eszközök, rendszerek hozzáférésehez szükséges. A kezdeti költségeken túl további nehézséget jelent a digitális készségek hiánya a munkaerőn belül. A számvitelnek számos területe van, ahol a digitalizáció megjelenik, mint például a szállító, vevő kapcsolattartás, számlázás, a tárgyi eszközök nyilvántartása, analitikája, banki ügyintéзések, jogosultságok, jóváhagyási folyamat, szerződések elektronikus aláírással ellátva, adóbevallások, adóhatósági jelentések, vagy a munkabér folyamatok digitalizálása. A legtöbb vállalat már elérte, hogy elektronikusan számlázzon, azonban még a többi területen mély jelentős az elmaradás (Badria & Hasanah, 2024)

3. Módszertan

Jelen tanulmány megalapozásához szakirodalmi áttekintésre került sor, amelyhez a Web of Science, valamint a Google Scholar adatbázisa nyújtott alappillért. A keresés során számos szakirodalom került megismerésre, magyar, valamint angol nyelven egyaránt. Az elemzés során elsődlegesen 2020 és 2026 között megjelent publikációk kerültek feldolgozásra. Ezen szakirodalmak témái, digitalizáció mértéke az Európai Unióban, a kiberfenyegetési lehetőségek a vállalatok számára, a számviteli folyamatokban mely területekre jelent veszélyt a kiberbűnözés, az IKT eszközök használata mennyire alterjedt a szervezet tekintetében, valamint a munkavállalók digitális tudatossága mennyire jelenik meg.

A DESI jelentés magyarul a Digitális Gazdasági és Társadalom Index, ami magába foglalja az Európai Bizottság által készített jelentéssorozatot, amely rangsorolja a tagállamok közötti digitális fejlettségi szintet. A jelentés célja, hogy pontos adatok alapján évről évre nyomon tudják követni az uniós tagállamok digitális fejlettségi szintjét a különböző méretű vállalatokra vonatkozólag eltérő mutatószámokkal. A DESI alapvetően 4 fő területre épül, köztük a digitális készségek, digitális infrastruktúrák, vállalkozások digitalizálása, valamint a közszolgáltatások digitalizálása (DESI 2024).

Továbbá az Európai Unió hivatalos statisztikai adatai képzik a kutatásom alappillérét. Az eurostat adatait 2022-re, 2023-ra, 2024-re és 2025-re vizsgáltam.

4. Eredmények

A kutatásomban két csoportra osztottam a vállalatokat. Az egyik csoport a 10 és 249 fő közötti alkalmazottakat veszi alapul, a másik csoport pedig a 250 fő felettieket vizsgálja. A felhő alapú rendszer alkalmazása már 2014-ben elterjedt az uniós tagállamok között. Bár akkor még csak a vállalatok 10-20% alkalmazta. Csupán 4 tagállam emelkedett ki ezen a téren, Finnország, Svédország, Olaszország és Dánia valamennyi méretű vállalkozás tekintetében. Habár az Eurostat adatai alapján a 250 fő feletti vállalatoknál ez a százaléérték jelentősen magasabb. A felhő alapú rendszer használata és elterjedése évről évre folyamatosan nőtt a vállalatoknál. A következő táblázat (1. táblázat) azt szemlélteti, hogy 2023-ban és 2025-ben hogyan változott a tagállamokban a felhőalapú szolgáltatások igénybevétele a vállalkozások által.

1. táblázat: Felhőalapú szolgáltatásokat használó vállalkozások aránya vállalatméret-kategóriánként (%)

10 és 249 fő közötti alkalmazottak			250 fő feletti alkalmazottak		
ÉV	2023	2025	ÉV	2023	2025
Belgium	50,31	60,42	Belgium	88,18	93,47
Bulgária	16,61	17,07	Bulgária	52,14	49,12
Csehország	45,87	53,63	Csehország	78,88	85,89
Dánia	68,75	68,13	Dánia	93,67	92,36
Németország	45,97	52,85	Németország	77,60	85,58
Észtország	57,73	59,87	Észtország	91,52	92,90
Írország	62,41	72,31	Írország	86,11	94,15
Görögország	23,04	23,62	Görögország	55,66	72,47
Spanyolország	28,75	40,45	Spanyolország	72,91	80,90
Franciaország	25,57	39,14	Franciaország	67,23	84,65
Horvátország	44,10	45,35	Horvátország	78,16	84,59
Olaszország	60,92	75,31	Olaszország	85,75	90,89
Ciprus	52,23	50,70	Ciprus	86,78	82,83
Lettország	34,75	43,09	Lettország	79,71	83,41
Litvánia	37,22	56,91	Litvánia	78,93	91,01
Luxembourg	33,98	46,90	Luxembourg	68,05	70,99
Magyarország	43,84	46,87	Magyarország	85,84	87,95
Málta	66,12	74,41	Málta	86,75	91,73
Hollandia	63,34	67,62	Hollandia	87,65	90,83
Ausztria	45,32	50,92	Ausztria	84,92	88,75
Lengyelország	54,48	53,51	Lengyelország	88,38	89,79
Portugália	36,57	37,73	Portugália	78,92	80,10
Románia	17,54	24,15	Románia	42,95	48,17
Szlovénia	38,94	46,86	Szlovénia	85,53	90,18
Szlovákia	33,04	33,18	Szlovákia	67,45	66,25
Finnország	77,61	78,57	Finnország	99,06	97,98
Svédország	70,94	71,14	Svédország	91,20	94,35

Forrás: saját kutatás, Eurostat 2025

A táblázatból jól látható, hogy 2025-re a 250 fő feletti cégeknél már a legtöbb tagállamban felhőalapú rendszert használnak, azonban a kisebb vállalatoknál még nem használtak fizetős felhőalapú számítástechnikai rendszert. Bár mind a két vállalkozási típusra kiemelten magas érték figyelhető meg Írországra, Belgiumra, Dániára, Észtországra, Finnországra, Svédországra. Ezen országokban a 250 fő feletti foglalkoztatott létszámú vállalatok átlagosan már több mint 93%-a alkalmaz felhő alapú rendszert. Ezzel szemben a kisebb vállalatok esetében ez az érték már csak 70%-os. A legrosszabb értékkel Bulgária, Görögország és Románia képviseli. Ezen tagállamokban a kisebb vállalatok esetén csupán 15-25% között alkalmaznak felhőalapú rendszert és a nagyobb vállalatoknál is csak 50% körüli az érték.

Magyarországon megfigyelhető, hogy a kisebb vállalatok esetében 2023-ban több mint 43% majd 2025-ben több mint 46%-a vállalatoknak használ már felhőalapú rendszert, míg ezzel szemben a nagy vállalatok esetében már több mint 85%-a alkalmaz. Szintén megfigyelhető, hogy a két év alatt egyik vállalatcsoport esetében sem volt szignifikáns növekedés a vállalatok tekintetében (Eurostat 2025).

Az adatvédelem tekintetében megvizsgáltam a biztonság politikai intézkedéseket, kockázatokat, és a személyzet tudatosságát. Megvizsgáltam, hogy a vállalatok hány százaléka alkalmaz valamilyen jellegű biztonsági intézkedést. A következő táblázat (2. táblázat) ezt szemlélteti (Eurostat 2025):

2. táblázat: Az információbiztonsági szabályzatokkal, biztonsági intézkedésekkel, kockázatkezeléssel és munkavállalói biztonságtudatossággal rendelkező vállalkozások aránya vállalatméret szerint (%)

10 és 249 fő közötti alkalmazottak			250 fő feletti alkalmazottak		
ÉV	2022	2024	ÉV	2022	2024
Belgium	95,67	95,98	Belgium	99,84	99,71
Bulgária	81,47	82,86	Bulgária	98,25	97,95
Csehország	91,56	91,78	Csehország	99,47	99,52
Dánia	98,13	97,46	Dánia	100,00	100,00
Németország	96,19	96,39	Németország	99,94	99,64
Észtország	85,44	90,64	Észtország	100,00	99,37
Írország	91,36	85,82	Írország	97,57	99,36
Görögország	74,83	71,48	Görögország	97,77	90,01
Spanyolország	87,35	89,65	Spanyolország	98,42	98,91
Franciaország	93,21	93,03	Franciaország	99,48	99,28
Horvátország	84,35	87,97	Horvátország	99,12	99,40
Olaszország	92,02	92,80	Olaszország	99,03	99,30
Ciprus	91,02	96,27	Ciprus	100,00	100,00
Lettország	82,29	88,61	Lettország	99,49	100,00
Litvánia	87,77	90,64	Litvánia	100,00	99,09
Luxembourg	85,70	86,34	Luxembourg	100,00	100,00
Magyarország	78,38	84,34	Magyarország	99,10	99,57
Málta	92,93	93,77	Málta	100,00	97,83
Hollandia	95,43	95,63	Hollandia	99,08	98,74
Ausztria	92,28	95,25	Ausztria	99,74	99,74
Lengyelország	93,11	93,92	Lengyelország	99,70	99,56
Portugália	89,56	95,54	Portugália	98,59	99,02
Románia	86,15	91,47	Románia	95,47	97,16
Szlovénia	86,29	85,73	Szlovénia	100,00	100,00
Szlovákia	85,67	86,75	Szlovákia	97,60	95,94
Finnország	98,11	98,70	Finnország	99,80	99,76
Svédország	90,43	92,40	Svédország	99,10	99,64

Forrás: saját kutatás, Eurostat 2025

A táblázatban egyértelműen jól látszódik, hogy a nagyobb vállalatok esetében több országban, Dánia, Ciprus, Lettország, Luxemburg és Szlovénia, ahol a cégek 100%-a alkalmaz biztonsági rendszert. A kisebb létszámú vállalatok esetében is kiemelkedő a százalékos érték, mivel szinte minden tagállamban 80% feletti érték figyelhető meg. Magyarországon is hasonló értékek jelennek meg, mivel 2022-ben több mint 78% a vállalatoknak alkalmazott ilyen jellegű biztonsági rendszert, majd 2024-re ez az érték megnövekedett 84%-ra, míg a nagy létszámok esetében, mint két évben majdnem elérte a 100%-ot (Eurostat 2025).

A digitalizációs fejlődésnek köszönhetően a felhőalapú rendszerhasználata, valamint az internet által elérhető lehetőségek széleskörűen érintette a kis, -közép és nagy vállalkozásokat egyaránt. A felhőalapú rendszerek költséggel terhelhetik a vállalatokat, és az adott rendszer méretétől függően változik ez a költség. Továbbá az online e-kereskedelem, a weboldalak használata, az informatikai és IKT eszközök

elérhetősége különböző egyéb költségeket róhat a vállalat életére. Valamint elkerülhetetlen az adatok megőrzése érdekében a felmerülő karbantartási, vagy jogszabály által előírt költségek fedezése is. Abban az esetben, ha ezeket a költségeket nem hajlandó a vállalat felvállalni, és inkább elkerülné, akkor a bírságok mértéke, valamint a hatósági eljárással együtt járó veszély kockázata jelentős mértékben megnőhet. A kiberbűnözés miatt napjainkban a nagy vállalatok több mint 90% szenvedett már el valamilyen jellegű pénzügyi veszteséget. A szervezeteknek létfontosságú, hogy megfelelő intézkedéseket tegyen a kiberbiztonság érdekében. Az egyik legalapvetőbb gyakorlatok közé tartoznak a titkosítások, jelszóval történő bejelentkezések, a különböző tűzfalak és vírusirtók a legmodernebb rendszerek alkalmazása. Továbbá az interneten keresztül megjelenő valamennyi illegális kommunikációt jelenteni szükséges (Balan et al., 2017).

A megfelelő adatvédelem nemcsak a vállalatok számára rendkívül fontos, hanem a munkavállalók védelmét is szolgálja. A digitális pénzügyi műveltség minden tagállamot érint. A pénzügyi ismeretek alatt alapjaiban olyan fogalmak kerülnek meghatározásra, mint például az infláció, kamat, pénz időértéke, vagy a megtakarítás. A digitális pénzügyi műveltség azt jelenti, hogy egy adott magánszemély képes legyen az interneten vagy más digitális technológia segítségével biztonságosan és hatékonyan használni a különböző pénzügyi szolgáltatásokat. Ennek egyik alappillére az IKT eszközök széleskörű ismerete (Sárközy, 2024)

A vállalatoknak is számos lehetőségük van edukálni a munkavállalókat, hiszen a munkavállalók részéről az IKT eszközök hatékony ismerete a vállalat érdekét is szolgálja. A következő táblázat (3. táblázat) bemutatja, hogy a különböző vállalati méretek hány százaléka nyújt IKT edukációs lehetőségeket a munkavállalóik számára.

3. táblázat: A munkavállalóik IKT-készségeinek fejlesztésére vagy továbbképzésére képzést biztosító vállalkozások aránya vállalatméret szerint (%)

10 és 249 fő közötti alkalmazottak			250 fő feletti alkalmazottak		
ÉV	2022	2024	ÉV	2022	2024
Belgium	31,16	34,86	Belgium	87,09	87,41
Bulgária	8,26	8,26	Bulgária	41,04	42,82
Csehország	20,79	24,71	Csehország	79,95	77,89
Dánia	31,7	33,62	Dánia	80,77	85,13
Németország	25,8	24,65	Németország	72,55	77,65
Észtország	17,62	19,79	Észtország	67,33	72,33
Írország	21,84	20,1	Írország	68,17	70,2
Görögország	12,88	12,5	Görögország	38,26	52,28
Spanyolország	19,33	19,73	Spanyolország	68,9	69,67
Franciaország	13,67	11,75	Franciaország	61,68	58,79
Horvátország	19,54	19,11	Horvátország	61,36	68,98
Olaszország	18,4	16,92	Olaszország	65,44	66,98
Ciprus	27,35	28,75	Ciprus	74,93	83,96
Lettország	13,86	13,25	Lettország	71,79	67,12
Litvánia	11,58	11,53	Litvánia	60,4	64,69
Luxembourg	20,41	23,29	Luxembourg	65,69	69,41
Magyarország	16,69	17,49	Magyarország	70,69	70,65
Málta	27,05	29,45	Málta	72,73	79,35
Hollandia	27,33	24,6	Hollandia	79,05	79,32
Ausztria	18,52	18,24	Ausztria	75,01	74,45
Lengyelország	22,72	29,36	Lengyelország	80,26	87,89
Portugália	22,63	26,73	Portugália	70,23	74,13
Románia	7,87	10,47	Románia	36,4	54,08
Szlovénia	27,32	25,26	Szlovénia	81,23	87,2
Szlovákia	13,54	16,59	Szlovákia	60,45	63,16
Finnország	38,3	36,71	Finnország	87,21	86,21
Svédország	32,95	29,08	Svédország	80,08	79,21

Forrás: saját kutatás, Eurostat 2025

Ahogy a táblázatban is jól látható a 250 fő feletti foglalkoztatói létszámú vállaltok jelentősebb százaléka biztosít tovább képzési lehetőséget. Legkiemelkedőbb tagállamok közé tartozik Belgium, Dánia, Lengyelország, Szlovénia és Finnország, ahol átlagosan 86%-a a nagy vállalatoknak IKT fejlesztéseket a munkavállalók részére. A kis cégek esetében csupán átlagosan 33%-a biztosít ilyen jellegű fejlesztést ugyanezen tagállamok (Eurostat 2025).

Annak érdekében, hogy az adatokat hatékonyan lehessen kezelni, szükséges az adatok életciklusának a különböző fázisait megérteni. Az adatéletciklus magába foglalja első lépésként az adatok létrehozását, ezt követően az adatok tárolását, majd később azok felhasználását és terjesztését, következő lépésként amennyiben szükséges az adatok archiválására és megőrzésére kerül sor, és utolsó lépésként a biztonságos megsemmisítésre. Valamennyi szakasz sajátos kihívásokat rejt, amelyeket személyre szabottan kell megközelíteni. A vállalatok számára egyre népszerűbbé vált a felhőalapú adattárolás, mivel költséghatékonynak bizonyult és könnyű a hozzáférhetősége. Alapvetően a helyszíni adatmegőrzési lehetőségek, mint például a szalagos meghajtók, vagy a dedikált archiváló szerverek nagyobb kontrollt jelenthetnek, de sokkal drágább és komplexebb a kezelésük. Jellemzően ezek a helyszíni megoldások magasabb adatvédelmet és megbízhatóságot biztosítanak. Azonban jelentősebb beruházási költséggel bírnak, és több karbantartást igényelnek, illetve sokkal rugalmatlanabb is a rendszer (Ige, 2024)

Az adatmegőrzés, adatbiztonság a számviteli folyamatokban is megjelennek, mint például a számlák kezelése, valamint az ahhoz tartozó háttér dokumentumok (például szerződések, teljesítés igazolások), valamint akár a bankkivonatok helyes tárolása. Ezek hiánytalan megőrzése rendkívül fontos az audit, a riport készítése során, valamint a különböző ellenőrzési folyamatokhoz. Ezen felül adózás szempontból is rendkívül fontos, hiszen valamennyi bevallást alá kell támasztani, és egyeznie kell a lejelentett adatokkal.

Alapvetően 6 területre bontom szét a számviteli területeket érintve adatmegőrzési és adatvédelmi szempontból:

1. A pénzügyi és számvitel adminisztratív terület:

- Alapvető könyvelési tételek biztonságos megőrzése: számlák kezelése, bankkivonatok és szerződések tárolása
- Főkönyvi analitikus nyilvántartások alátámasztása: vevő, és szállító analitika
- Időbeli elhatárolások értékelésére vonatkozó háttér dokumentumok
- A beszámolóhoz kapcsolódó egyéb jelentős alátámasztás

2. Adózási terület:

- Az alap adóbevallásokat alátámasztó dokumentumok
- Kiemelten az ÁFA nyilvántartás megőrzése
- Transzferár dokumentáció amennyiben szükséges

3. Eszköz és készletnyilvántartási terület:

- Tárgyi eszközöknek a kartonjai, a rájuk vonatkozó értékcsökkenési analitika
- Leltárívek, valamint a további leltár dokumentáció kezelése
- A különböző készletmozgások és értékelési módszerek alátámasztása
- Készletek vagyonelemek nyilvántartása

4. Bér és munkaügyi nyilvántartások területe:

- Bérszámfejtési adatok megfelelő kezelése

- Járulékokhoz és adóalap meghatározáshoz kapcsolódó dokumentációk
 - Munkaszerződések, oktatási-és továbbképzési dokumentációk kezelése
5. Könyvvizsgálat és belső ellenőrzések:
- A könyvvizsgálathoz szükséges teljes háttérdokumentáció
 - A belső riportok dokumentálása, mint például a költség és teljesítményadatok visszamenőleges tárolása, vagy a terv-és tény elemzések adatai, illetve a különböző előrejelzési riportok
6. Követelés és kötelezettségek kezelése:
- Szállítók és vevők fizetőképességének a kockázat felmérése
 - Hitellel kapcsolatos fizetési kockázat felmérése
 - Adatvédelem: behajthatatlan követelés a cég számára hátrányos legyen

Az elektronikus számlázás során a vállalkozások számos előnnyel rendelkeznek. Az alábbi előnyök kerültek megfogalmazásra.

- Az adatszere, és egyeztetés sokkal gyorsabb a partnerek között, valamint mivel a számlák sokkal hamarabb megkapják a partnerek, így a fizetési határidő is rövidebb, mert előbb tudnak fizetni a partnerek.
- A vevők sokkal jobban megbíznak a számla érvényességében, bíznak abban, hogy az arra jogosult szervezet állította ki
- Az elektronikus számlák adatmegőrzése alacsonyabb költséget jelent a vállalkozások számára (a papír alapú dokumentumok tárolása drágább, mint a digitális adat archiválás)
- A lehetősége a számla elvesztésére jelentős mértékben lecsökken
- Likviditás szempontjából kedvezőbb, mert gyorsabb az áfa visszatérítési lehetőség, főként a kis- és közép vállalkozások számára, ami egy mérlegelendő szempont (KOTYLA, 2023).

6. Következtetés

A kiberbűnözés ellen az egyik leghatékonyabb megoldást nyújtja a pénzügyi és digitalizációs műveltség. Az egyik leghatékonyabb eszköz a bűnmegelőzés céljából a fejlett pénzügyi kultúra. A megfelelő pénzügyi ismeretek mellett, szükséges a megfelelő pénzügyi magatartás és hozzáállás is. A dinamikusan fejlődő digitalizációnak köszönhetően előtérbe kerültek az online áruk és szolgáltatások. Az ehhez kapcsolódó készségek fejlesztése nagy hangsúlyt kaptak globálisan és valamennyi korosztályban (Sárközy, 2024).

Összességében elmondható a DESI jelentések, és az Eurostat adatai alapján, hogy Magyarország helyzete átlagosan a 21. helyet foglalja el a 27 uniós tagállamok közül. A jelentések alapján az is leszűrhető, hogy az évek során Magyarország az internet-hozzáférés aldimenzióban növekedett a legjelentősebben. Évről évre egyre több a digitalizált vállalat, és a fejlett technológiák integrálása a szervezetben belül, azonban az uniós átlagtól még mindig jelentős mértékben el vagyunk maradva. Valamint az is elmondható, hogy a legfejlettebb tagállamok közé tartozik Dánia, Finnország és Svédország. A legrosszabb eredménnyel zárja a listát Románia, Bulgária és Görögország (CSISZÁR CSILLA MARGIT, 2022).

Az elmúlt évek során Észtország is rendkívül sokat fejlődött. Számos előre lépést tettek annak érdekében, hogy a vállalatokat támogassák ebben az irányban. Erre nagyon jó példa, hogy az állam elérhetővé tette bármely állampolgár számára a papírmentes digitális állami szolgáltatásokat. Ez

lehetőséget nyújtott az online ügyintézés elérésére, a bankszámlákhoz való hozzáférésekhez. Lehetőséget nyújt dokumentumok vagy egyéb szerződések digitális aláírásokkal való ellátására, vagy az online adóbevallások és adókörnyezet lehetőségeinek a kiaknázására (Szentmihályi, 2023).

A következtetéseket a következő táblázat szemlélteti.

4. táblázat: Összefoglaló táblázat – Számviteli területek adatmegőrzési veszélyei és azok kezelése

Területek:	Veszélyek:	Milyen módon lehet védekezni
Pénzügyi és számviteli adminisztratív terület:	- Jogosulatlan hozzáférés - Adatok kiszivárogtatása - Hibás adatok kezelése (pl. téves e-mailcímmre küldik a számlát) - Aggregált adatvédelem. (pl. főkönyvi kivonat)	- Kétfaktoros hitelesítés - Jogosultsági személyek meghatározása - GDPR adatkezelés - munkavállalók oktatása - A rendszer automatikusan rögzítse, hogy ki mikor férhet hozzá a különböző adatokhoz - Biztonsági mentések alkalmazása - Időbélyeg alkalmazása - Verzió kezelése
Adózási terület:	Adatszivárgás: adóazonosítók, személyes adatok védelme	- Elektronikus aláírás alkalmazása - Jogosultsági személyek meghatározása - Adatbevitel többsoros ellenőrzése - Biztonságos kapcsolat az adóhatósággal
Eszköz és készletnyilvántartási terület:	- Gépek, berendezések, ingatlanokkal kapcsolatos információk védelme - Készletnyilvántartás védelme	- Rendszeres leltározás - Változások folyamatos dokumentálása, és nyomon követése
Bér- és munkaügyi nyilvántartások területe:	Adatszivárgás: név, lakcím, adóazonosító jel, TAJ szám, bankszámlaszám, jövedelmi adatok	- Szigorú jogosultsági személyek kezelése - A rendszer automatikusan rögzítse, hogy ki mikor férhet hozzá a különböző adatokhoz - Kétfaktorú hitelesítés
Könyvvizsgálat és belső ellenőrzések:	Aggregált adatvédelem. (pl. főkönyvi kivonat, analitikák, likviditási jelentések, belső kimutatások)	- Biztonsági mentések alkalmazása - Időbélyeg alkalmazása - Verzió kezelése - GDPR adatkezelés
Követelés és kötelezettség kezelése:	Szállító – vevő: Kapcsolattartók neve, telefonszáma, email címe, egyéni vállalkozók adatai, fizetési információk, tartozások védelme	- Adatminimalizálás - Folyamatos frissítés - GDPR adatkezelés - Titkosított ügyféladatbázis

Forrás: saját kutatás

A táblázatban a különböző területekhez tartozó adatvédelmi veszélyek kerültek megfogalmazásra, valamint ezeknek a veszélyeknek a védekezési lehetőségük.

Irodalomjegyzék

- Badria, N., & Hasanah, N. (2024). The Role of Digital Accounting for SMEs in Facing Business Challenges in the Digital Era. *Accounting and Finance Studies*, 4(4). <https://doi.org/10.47153/afs44.11192024>
- Balan, S., Otto, J., Minasian, E., & Aryal, A. (2017). Data Analysis of Cybercrimes in Businesses. *Information Technology and Management Science*, 20(1). <https://doi.org/10.1515/itms-2017-0011>
- Bálint János. (2025). *Adatvédelem az online platformokon*. Nemzeti Média- És Hírközlési Hatóság Médiatanács - Médiatudományi Intézet. <https://real.mtak.hu/220580/1/667043a3-95f2-4efb-97f6-d8cdbc4180c4-2.pdf>
- Beregi, A. L. (2022). *A digitalizáció, mint a 21. század új biztonsági kihívása, különös tekintettel Magyarország kibervédelmére* [Óbudai Egyetem]. https://oda.uni-obuda.hu/bitstream/handle/20.500.14044/10362/Beregi_Alexandra_Lilla_ertekezes.pdf?sequence=1
- Bezerédi, I. (2025). A felhasználói viselkedéselemzés szerepe a kibertámadások megelőzésében: rendészeti kihívások és lehetőségek a digitális korban. *Rendőrségi Tanulmányok*, 8(2), 31–99. <https://doi.org/10.53304/RT.2025.2.02>
- CSISZÁR CSILLA MARGIT. (2022). A digitális transzformáció helyzete Magyarországon és az Európai Unióban. *Fenntarthatóság XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia*, 417–427. https://www.academia.edu/94846213/A_digit%C3%A1lis_transzform%C3%A1ci%C3%B3_helyzete_Magyarorsz%C3%A1gon_%C3%A9s_az_Eur%C3%B3pai_Uni%C3%B3ban
- Debreceniné Deák, V. (2023). Prototípus-implementáció kibervédelmi technikák gyakorlati oktatására. *Hadmérnök*, 18(3), 121–144. <https://doi.org/10.32567/hm.2023.3.9>
- Gálik Zoltán. (2021). *Az Európai Unió 2020 utáni digitális stratégiájának értékelése*. Grotius E-Könyvtár. https://www.grotius.hu/doc/pub/QQRRXM/g%C3%A1lik_zolt%C3%A1n_eu_digit%C3%A1lis_strat%C3%A9gia.pdf
- Gyaraki Réka. (2024). *Gazdasági bűncselekmények és a felhasználók az interneten*. <https://pea.lib.pte.hu/server/api/core/bitstreams/8b3308d5-19ee-47ae-baea-d073d28497c2/content#page=34>
- Ige, A. B. C. N. I. C. A. V. I. (2024). Managing Data Lifecycle Effectively: Best Practices for Data Retention and Archival Processes. *International Journal of Engineering Research and Development*, 20(7), 453–461. https://www.researchgate.net/profile/Naomi-Chukwurah-3/publication/388387603_Managing_Data_Lifecycle_Effectively_Best_Practices_for_Data_Retention_and_Archival_Processes/links/6795c951645ef274a44140c1/Managing-Data-Lifecycle-Effectively-Best-Practices-for-Data-Retention-and-Archival-Processes.pdf
- Ilosvai, A. (2022). Adatvédelem „újrátöltve”: A GDPR alkalmazása a hazai gyakorlatban. In *Acu tetigisti: Válogatott tanulmányok joghallgatók tollából* (Vol. 10, pp. 143–158). Pázmány Press. https://publikacio.ppke.hu/id/eprint/2876/1/TP_10_11_Ilosvai.pdf
- Karakasné Dr. Morvay Klára, K. R. (2019). Az adatbiztonság megteremtése – azaz a GDPR bevezetésének hatása a szállodák működésére. *III. Turizmus És Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tanulmánykötet*, 108–116. https://www.researchgate.net/profile/Krisztina-Keller/publication/367477477_III_TURIZMUS_ES_BIZTONSAG_NEMZETKOZI_TUDOMANYOS_KONFERENCIA_TANULMANYKOTET_1/links/63d402c6c97bd76a823f2405/III-TURIZMUS-

ES-BIZTONSAG-NEMZETKOeZI-TUDOMANYOS-KONFERENCIA-TANULMANYKOeTET-1.pdf#page=108

- Kiss, M., & Kovács, L. (2025). A pénzügyi kiberbűnözés rendszertana. *Gazdaság És Pénzügy*, 12(3), 385–402. <https://doi.org/10.33926/GP.2025.3.4>
- KOTYLA, C. (2023). E-Invoicing Vs. The Expected Changes in Entrepreneur Accounting Services. *Communications of International Proceedings*, 2023. <https://doi.org/10.5171/2023.4117023>
- Kovács-Szamosi, R. (2025). A DIGITALIZÁCIÓ SZEREPE A PÉNZÜGYI BEVONÓDÁSBAN. In A *XVII. Pécsi Pénzügyi Napok: III. Pénzügy és Számvitel Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötete = XVII. FINANCE DAYS IN PÉCS: III. Finance and Accounting International Scientific Conference BOOK OF STUDIES* (pp. 126–135). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. <https://doi.org/10.15170/XVIIPPNTk-KTK-2025-10>
- Novotny, Á. (2005). Digitális Európa – valóság vagy vágyálom? In *Agria Media 2004: A digitális identitás az útleveleink Európába* (pp. 151–163). Eszterházy Károly Főiskola Líceum Kiadó. https://publikacio.uni-eszterhazy.hu/6543/1/151_163_Novotny.pdf
- Sárközy, H. (2024). Pénzügyi műveltség, pénzügyi jólét és a digitális pénzügyi műveltség 2023. évi eredményei és összefüggései nemzetközi összehasonlításban. In *II. Csernyák László Konferencia Közleményei* (pp. 88–104). Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-90-4_7
- Solymos, Á. (2025). Internetes pénzügyi csalások és a biztonságtudatosítás fejlődése Magyarországon : A kiberpajzs programban bemutatott csalások ismertsége felhasználói oldalról. *Gazdaság És Pénzügy*, 12(3), 447–478. <https://doi.org/10.33926/GP.2025.3.6>
- Szabó, D. (2023). Iparpolitikai stratégiák Európában - Németország. *Világpolitika És a Közgazdaságtan*, 2(2), 45–55. <https://doi.org/10.14267/VILPOL2023.02.10>
- Szentmihályi, S. (2023). Digitalizáció és felzárkózás – Észtország példája. *Hitelintézeti Szemle / Financial and Economic Review*, 22(1), 145–160. <https://real.mtak.hu/163505/1/hsz-22-1-szc1-szentmihalyi.pdf>
- Törley, G. (2015). Adatvédelem, adatbiztonság, biztonságtudatosság tanítása Angliában és Magyarországon. In *INFODIDACT 2015. Webdidaktika Alapítvány*. https://real.mtak.hu/31525/1/TG_adatvedelem_tanitas.pdf
- Török, Z. M. (2025). A számviteli szakma jövője a digitalizáció tükrében. *II. Dr. Sztanó Imre Emlékkonferencia : Tudományos Konferencia Konferenciakötete*, 174–183. https://doi.org/10.29180/978-615-6886-22-4_15
- Vajna Istvánné Tangl, A., Halmosi, T., Suhajda, Á., Vajna, I., & Belovecz, M. (2019). A számvitel múltja és jövője. *Limes*, 6, 359–370. https://www.epa.hu/04500/04519/00006/pdf/EPA04519_limes_2019_359-370.pdf

Az ügyfélértéktől a hálózati ügyfélértékig – egy stratégiai turisztikai partnerség koncepcionális modellje

From customer value to network customer value – a conceptual model of a strategic tourism partnership

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

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

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.06.41>

Abstract

The purpose of this study is to present a new conceptual approach that interprets the value-creating mechanisms of strategic tourism partnerships through the concept of network customer value. The research is based on the further development of the previous customer value-based regional development model, and starts from the premise that the competitiveness of tourist destinations depends not only on the independent performance of individual attractions, but also on the synergies created by their cooperation. The study is of a professional-conceptual nature, therefore it does not undertake an empirical impact assessment, but the development of a theoretical model. Through the relationship between strategic partnership, cross-marketing, knowledge transfer and joint communication, the presented conceptual model shows how cooperation can result in perceptible added value for visitors, which the authors define as network customer value. The applicability of the model is illustrated through the example of the collaboration between the Szarvas Arboretum, the Hungarian University of Agriculture and Life Sciences and the Pusztatottlakai Safari Park. The study argues that the strategic partnership of ecotourism, experience tourism and knowledge-based actors can contribute to strengthening the destination's competitiveness, image and innovation potential. At the same time, the concept of network customer value offers a new analytical framework that can be applied to the investigation of other tourism collaborations and can lay the foundation for subsequent empirical research.

Keywords: rural tourism, customer value, network customer value, strategic partnership, cross-marketing, knowledge transfer, Békés county

JEL codes: R11, Z32, M31, L83, O32

Absztrakt

A tanulmány célja egy új koncepcionális megközelítés bemutatása, amely a stratégiai turisztikai partnerségek értékkeremtő mechanizmusait a hálózati ügyfélérték fogalmán keresztül értelmezi. A kutatás a korábbi ügyfélérték-alapú térségfejlesztési modell továbbfejlesztésére épül, és abból indul ki, hogy a turisztikai desztinációk versenyképessége nem kizárólag az egyes attrakciók önálló teljesítményétől, hanem azok együttműködéséből létrejövő szinergiáktól is függ. A tanulmány szakmai-koncepcionális jellegű, ezért nem empirikus hatásvizsgálatra vállalkozik, hanem egy elméleti modell kidolgozására. A bemutatott koncepcionális modell a stratégiai partnerség, a keresztmarketing, a tudástranszfer és a közös kommunikáció kapcsolatán keresztül mutatja be, hogy az együttműködés miként eredményezhet a látogatók számára érzékelhető többletértéket, amelyet a szerzők hálózati ügyfélértékként definiálnak. A modell alkalmazhatóságát a Szarvasi Arborétum, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem és a Pusztaotlakai Safari Park együttműködésének példáján keresztül szemléltetjük. A tanulmány amellet érvel, hogy az ökoturisztikai, élményturisztikai és tudásalapú szereplők stratégiai partnersége hozzájárulhat a desztináció versenyképességének, imázsának és innovációs potenciáljának erősítéséhez. A hálózati ügyfélérték fogalma egyúttal olyan új elemzési keretet kínál, amely más turisztikai együttműködések vizsgálatában is alkalmazható, és megalapozhatja a későbbi empirikus kutatásokat.

Kulcsszavak: vidéki turizmus, ügyfélérték, hálózati ügyfélérték, stratégiai partnerség, keresztmarketing, tudástranszfer, Békés vármegye

JEL-kódok: R11, Z32, M31, L83, O32

1. Bevezetés

A vidéki térségek turisztikai fejlesztése napjainkban egyre kevésbé értelmezhető elszigetelt attrakciók önálló működéseként. A turisztikai versenyképességet nemcsak az határozza meg, hogy egy adott térségben hány attrakció található, hanem az is, hogy ezek az attrakciók milyen mértékben képesek egymással együttműködni, közös látogatói élményt kínálni, valamint hozzájárulni a térség gazdasági, társadalmi és imázsbeli megújulásához. A turizmus ilyen értelemben nem pusztán szolgáltatási ágazat, hanem térségfejlesztési eszköz is, amely a helyi erőforrások, a látogatói igények és az intézményi együttműködések összekapcsolásával képes új fejlesztési pályákat megnyitni (OECD, 2016; Lane & Kastenholz, 2015).

Békés vármegye turizmusában új szakaszt jelenthet a Szarvasi Arborétum, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem és a Pusztaotlakai Safari Park stratégiai együttműködése. A partnerség azért tekinthető szakmailag jelentősnek, mert három eltérő, de egymást kiegészítő értéktípust kapcsol össze. A Szarvasi Arborétum a természetközeli, botanikai és ökoturisztikai értéket képviseli, a Pusztaotlakai Safari Park az élményalapú, családi és interaktív turisztikai kínálatot jeleníti meg, míg a MATE a tudományos, oktatási és kutatási háttér biztosításával járulhat hozzá a partnerség fejlesztéséhez. Ez az együttműködés ezért nem csupán promóciós vagy marketingcélú kapcsolatként, hanem a térségi turisztikai értékkeremtés új modelljeként is értelmezhető.

A korábbi ügyfélérték-alapú térségfejlesztési megközelítés szerint a Pusztaotlakai Safari Park működése nemcsak önálló turisztikai attrakcióként fontos, hanem a térség gazdasági, társadalmi és imázsbeli fejlődésében is szerepet játszhat. A látogatói érték funkcionális, élmény-érzelmi, szimbolikus

és időérték dimenziói hozzájárulhatnak a látogatói elégedettséghez, a visszatérési hajlandósághoz és a térségi turisztikai vonzerő növekedéséhez (Malatyinszki & Tóth, 2025). A jelen tanulmány ezt a gondolatmenetet viszi tovább azzal, hogy az egyedi attrakció szintjéről a partnerségi, hálózati működés szintjére helyezi át a hangsúlyt.

A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a Szarvasi Arborétum, a MATE és a Pusztatölgyesi Safari Park együttműködése hogyan értelmezhető a hálózati ügyfélérték létrehozásának példaként. A hálózati ügyfélérték azt a többletet jelenti, amely nem egyetlen attrakció önálló kínálatából, hanem több szereplő összehangolt működéséből, közös kommunikációjából, tudásmegosztásából és látogatói útvonalakat alakító tevékenységéből keletkezik.

2. Elméleti háttér: ügyfélérték, turisztikai hálózatok és stratégiai partnerségek

A turisztikai attrakciók értelmezésében a klasszikus vonzerőelméletek szerint meghatározó szerepe van az egyediségnek, az elérhetőségnek és az élménymínőségnek (Lew, 1987). A modern turizmusban ugyanakkor a látogatói élmény már nem kizárólag az attrakció fizikai vagy természeti adottságaihoz kapcsolódik. A szolgáltatásminőség, a kommunikáció, az interaktivitás, a digitális jelenlét, a közösségi élmény és a térségi kapcsolódás együttesen alakítják azt az értékpercepciót, amely alapján a látogatók megítélik a desztinációt (Buhalis, 2000; Zeithaml et al., 2020).

Az ügyfélérték fogalma ebben az összefüggésben különösen fontos. Az ügyfélérték nem egyszerűen elégedettséget jelent, hanem azt az észlelt többletet, amelyet a látogató a szolgáltatás igénybevétele során kap az általa vállalt pénzügyi, időbeli és fizikai ráfordításokhoz képest (Zeithaml, 1988). A Pusztatölgyesi Safari Park korábbi elemzése az ügyfélértéket négy dimenzió mentén értelmezte: funkcionális érték, élmény-érzelmi érték, szimbolikus érték és időérték (Malatyinszki & Tóth, 2025). Ezek a dimenziók alkalmasak arra, hogy egy attrakció látogatói értékteremtő képessége strukturált módon vizsgálható legyen.

A stratégiai együttműködés azonban szükségessé teszi az ügyfélérték-modell kiterjesztését. Ha a turisztikai élmény nem egyetlen attrakcióhoz, hanem több szereplő összekapcsolt kínálatához kapcsolódik, akkor megjelenik egy új értékdimenzió: a hálózati ügyfélérték. Ez azt fejezi ki, hogy a látogató számára értéket teremthet az attrakciók közötti átjárhatóság, a közös ajánlás, a kedvezményrendszer, a programok egymásra épülése, valamint az a bizalom, amelyet az együttműködő intézmények egymás irányába közvetítenek.

A desztinációs együttműködések szakirodalma szerint a turisztikai szereplők közötti koordináció és hálózati működés a desztináció versenyképességének egyik alapfeltétele (Ritchie & Crouch, 2003; Haugland et al., 2011). A vidéki térségekben ez különösen lényeges, mert az egyes attrakciók önmagukban sokszor korlátozott vonzerővel vagy piaci eléréssel rendelkeznek, együttműködésben azonban komplexebb turisztikai terméket tudnak kínálni. A keresztmarketing, a közös kommunikáció és a látogatói útvonalak összehangolása ezért nem pusztán marketingtechnika, hanem térségfejlesztési eszköz is.

A MATE bevonása a partnerségbe a tudástranszfer és az egyetemi-iparági együttműködés szempontjából is értelmezhető. Az egyetemek a regionális innovációs rendszerek aktív szereplői lehetnek, hiszen kutatási kapacitásai, hallgatói erőforrásaik és szakmai tudásuk révén hozzájárulhatnak a térségi fejlesztésekhez (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Perkmann et al., 2013). A turizmusban ez

különösen fontos, mivel a látogatói élmény, a szolgáltatásminőség, a fenntarthatóság, a marketing és a menedzsment fejlesztése olyan területek, ahol az alkalmazott kutatás közvetlen gyakorlati hasznot teremthet.

A turisztikai együttműködések fejlődése ugyanakkor szükségessé teszi az ügyfélérték hagyományos értelmezésének továbbgondolását. A klasszikus marketingelméletek az ügyfélértéket elsősorban a szolgáltató és a fogyasztó közötti értékcsere eredményeként írják le, amelyben a fogyasztó a szolgáltatásból származó előnyöket hasonlítja össze az általa vállalt pénzbeli, időbeli és egyéb ráfordításokkal (Zeithaml, 1988). A turizmus sajátossága azonban, hogy a látogatói élmény ritkán kapcsolódik kizárólag egyetlen szolgáltatóhoz, hanem több, egymással kapcsolatban álló szervezet összehangolt működésének eredményeként alakul ki (Buhalis, 2000; Ritchie & Crouch, 2003).

Ennek következtében indokolt az ügyfélérték fogalmának hálózati szintű értelmezése is. A jelen tanulmányban alkalmazott hálózati ügyfélérték olyan többletértéket jelöl, amely nem egyetlen turisztikai attrakció szolgáltatásaiból származik, hanem az együttműködő szervezetek közötti kapcsolatokról, a közös kommunikációról, az összehangolt szolgáltatásfejlesztésről és a látogatói élmény tudatos integrációjából jön létre. Ebben az értelmezésben az érték nem egyszerűen összeadódik, hanem a partnerségből fakadó szinergiák eredményeként új minőséget hoz létre, amelyet az egyes szereplők önálló működésükkel nem lennének képesek előállítani (Haugland et al., 2011).

A hálózati ügyfélérték fogalma ugyanakkor elkülönül az érték közös létrehozásának (value co-creation) megközelítéstől is. A szolgáltatásdomináns logika szerint az érték nem a szolgáltatás előállításakor keletkezik, hanem annak használata során, a szolgáltató és a fogyasztó közös értékteremtési folyamatában (Vargo & Lusch, 2004). A turizmusban ez azt jelenti, hogy a látogató aktív szereplője saját élményének kialakításában, ugyanakkor a desztinációban működő szervezetek közötti együttműködés alapvetően meghatározza, hogy ez az élmény milyen mértékben válik komplexsége és emlékezetessé. A hálózati ügyfélérték ezért a szolgáltatásdomináns logika kiterjesztéseként is értelmezhető, amelyben nemcsak a szolgáltató és a fogyasztó, hanem több önálló szervezet együttes értékteremtése kerül a középpontba.

A turisztikai desztinációk versenyképességét vizsgáló kutatások szintén rámutatnak arra, hogy a desztináció sikeressége egyre kevésbé az egyedi attrakciók teljesítményétől, sokkal inkább a szereplők közötti koordináció minőségétől függ (Ritchie & Crouch, 2003). A hálózati működés lehetővé teszi az erőforrások közös hasznosítását, a marketingtevékenység összehangolását, az innováció gyorsabb terjedését, valamint olyan komplex turisztikai termékek kialakítását, amelyek önálló attrakciók esetében nem lennének megvalósíthatók (Haugland et al., 2011). Ennek eredményeként a látogatók nem különálló szolgáltatásokat érzékelnek, hanem egy összefüggő desztinációs élményt, amely hozzájárulhat az elégedettség, a visszatérési szándék és a pozitív szájreklám erősödéséhez (Kotler et al., 2017).

A hálózati ügyfélérték kialakulásának ugyanakkor szervezeti feltételei is vannak. A stratégiai partnerségek eredményességét nagymértékben meghatározza a résztvevők közötti bizalom, a közös stratégiai célrendszer, az információmegosztás, valamint az együttműködés hosszú távú fenntartására irányuló elkötelezettség (Freeman, 1984; Haugland et al., 2011). A desztinációmenedzsment szempontjából ezek a tényezők nemcsak az együttműködés stabilitását biztosítják, hanem hozzájárulnak ahhoz is, hogy a különböző szervezetek szolgáltatásai egymást erősítő módon jelenjenek meg a látogatók számára (Buhalis, 2000). A hálózati ügyfélérték ezért nem tekinthető statikus állapotnak, hanem olyan dinamikus folyamatnak, amely folyamatos koordinációt, közös tanulást és adaptációt igényel.

A jelen tanulmányban vizsgált stratégiai partnerség ennek megfelelően nemcsak három szervezet együttműködéseként értelmezhető, hanem olyan térségi értékteremtési mechanizmusként, amelyben az ökoturisztikai, az élményturisztikai és a tudományos-kutatási funkciók egymást kiegészítve járulnak hozzá a desztináció versenyképességének erősítéséhez. A hálózati ügyfélérték fogalma így alkalmas lehet arra, hogy összekapcsolja az ügyfélérték-elméleteket a desztinációmenedzsment és a stratégiai partnerségek szakirodalmával, egyúttal új értelmezési keretet kínáljon a vidéki turisztikai együttműködések vizsgálatához.

A bemutatott elméleti megközelítések alapján megállapítható, hogy a stratégiai partnerségek értékteremtő szerepe a turizmusban nem kizárólag az egyes szervezetek teljesítményében ragadható meg, hanem az együttműködésből származó szinergiákban is. A következő fejezet ennek szemléltetésére egy olyan partnerséget mutat be, amelyben az ökoturizmus, az élményturizmus és a felsőoktatási tudásbázis kapcsolódik össze egy közös értékteremtési folyamatban.

3. A stratégiai együttműködés bemutatása

3.1. A Szarvasi Arborétum mint ökoturisztikai és botanikai attrakció

A Szarvasi Arborétum Békés vármegye egyik meghatározó természetközeli turisztikai attrakciója. Jelentősége abban áll, hogy a botanikai értékeket, a rekreációt, az ökoturisztikai szemléletet és az ismeretszerzést egyaránt közvetíti a látogatók felé. Az Arborétum látogatói élménye alapvetően a természetközeli kapcsolódásra, a nyugalomra, a környezeti értékekre és az edukációra épül. Ez a karakter jól illeszkedik ahhoz a vidéki turizmusfejlesztési logikához, amely a helyi természeti erőforrások fenntartható hasznosítását helyezi előtérbe (Lane & Kastenholz, 2015).

A stratégiai együttműködésben az Arborétum olyan attrakcióként jelenik meg, amely a térség természeti és ökoturisztikai arculatát erősíti. A Pusztaottlakai Safari Parkkal való kapcsolódása lehetőséget teremt arra, hogy a látogatók ne csupán egyetlen típusú élményt fogyasszanak, hanem a természetközeli szemlélődést és az interaktív családi élményt egy térségi programstruktúrában kapcsolják össze.

3.2. A Pusztaottlakai Safari Park mint élményalapú családi attrakció

A Pusztaottlakai Safari Park a vidéki turizmus élményalapú fejlesztésének sajátos példája. Kínálata családi programokra, interaktív állatélményekre, szabadidős szolgáltatásokra, gasztronómiai elemekre és szezonális programokra épül. A korábbi kutatás alapján a park működése az ügyfélérték-alapú szolgáltatásfejlesztés logikájával értelmezhető, mivel a látogatói élményt az attrakciók sokfélesége, az interaktivitás, az egyediség és az időben rugalmas programkínálat együttesen alakítja (Malatyinszki & Tóth, 2025).

A Safari Park szerepe az együttműködésben elsősorban az élményintenzitás növeléséhez kapcsolódik. A park nem passzív szemlélődést, hanem aktív részvételt kínál. Ez a szolgáltatáslogika illeszkedik az élménygazdaság felfogásához, amely szerint a fogyasztók egyre inkább emlékezetes, személyes és érzelmi többlettel rendelkező élményeket keresnek (Pine & Gilmore, 2011).

3.3. A MATE mint tudományos, oktatási és kutatási partner

A MATE szerepe a stratégiai együttműködésben túlmutat a turisztikai promóción. Az egyetem tudományos és oktatási partnerként kapcsolódhat a fejlesztéshez, lehetőséget biztosítva szakdolgozati témák, hallgatói szakmai gyakorlatok, terepi kutatások és tudományos publikációk létrehozására. Ezáltal az együttműködés nemcsak látogatói vagy marketingértéket hordoz, hanem tudásteremtési és képzési értéket is.

Az egyetemi szerep jelentősége abban áll, hogy a turisztikai attrakciók működése empirikus kutatási terepként is értelmezhető. A hallgatók és oktatók vizsgálhatják a látogatói elégedettséget, a szolgáltatásminőséget, a keresztmarketing hatását, a fenntarthatósági szempontokat, a desztinációs imázst vagy éppen a térségi multiplikátorhatásokat. Az így létrejövő tudás visszacsatolható az attrakciók működésébe, és támogathatja a szolgáltatásfejlesztést.

3.4. Keresztmarketing és kuponrendszer

Az együttműködés egyik közvetlen gyakorlati eleme a keresztmarketing és a kuponrendszer. Ennek lényege, hogy a Szarvasi Arborétum és a Pusztatölkei Safari Park kölcsönösen ajánlja egymás szolgáltatásait, tájékoztató anyagokat és kedvezményes kuponokat helyez ki, ezzel ösztönözve a látogatókat a másik attrakció felkeresésére is.

Ez a gyakorlat több szinten is értelmezhető. Funkcionális értéket teremt, mert megkönnyíti a programválasztást és kedvezményes kapcsolódási lehetőséget kínál. Élmény-érzelmi értéket erősít, mert a látogatók számára többféle élmény kapcsolható össze. Szimbolikus értéket hoz létre, mert a két attrakciót egy közös térségi turisztikai rendszer részeként jeleníti meg. Időértéket is növelhet, mert egész napos vagy akár többnapos programstruktúra kialakítását ösztönözheti.

A keresztmarketing jelentősége ugyanakkor túlmutat a hagyományos promóciós eszközök alkalmazásán. Az együttműködő attrakciók kölcsönös ajánlása nemcsak a látogatók informálását szolgálja, hanem hozzájárulhat egy olyan integrált desztinációs élmény kialakulásához is, amelyben az egyes szolgáltatások nem egymással versenyeznek, hanem egymást erősítik. A látogató szempontjából ez egyszerűbb programtervezést, kiszámíthatóbb szolgáltatási kínálatot és összetettebb turisztikai élményt eredményezhet, míg a szolgáltatók oldalán növelheti a látogatói átjárást, a térségben eltöltött időt és a helyi gazdasági kapcsolatok intenzitását (Buhalis, 2000; Kotler et al., 2017).

A keresztmarketing ilyen értelmezésben a hálózati ügyfélérték egyik legfontosabb gyakorlati megvalósulási formájának tekinthető. Az együttműködésből származó többlet ugyanis nem kizárólag a kedvezményekben vagy a közös kommunikációban jelenik meg, hanem abban is, hogy a látogatók egy koherens, egymásra épülő turisztikai kínálatot érzékelnek. Ez a szemlélet hozzájárulhat ahhoz, hogy a desztináció ne különálló attrakciók gyűjteményeként, hanem egységes élményrendszerként jelenjen meg, amely hosszabb távon erősítheti a térség versenyképességét és imázsát (Ritchie & Crouch, 2003).

3.5. Hallgatói szakmai gyakorlatok és szakdolgozati témák

A stratégiai együttműködés hosszabb távú hozadéka lehet a hallgatói szakmai gyakorlatok és szakdolgozati témák kialakítása. A Pusztatölkei Safari Park és a Szarvasi Arborétum olyan gyakorlati környezetet kínálhat, ahol turizmusmenedzsment, marketing, térségfejlesztés, fenntarthatóság és szolgáltatásminőség témájú kutatások valós terepen valósíthatók meg.

Lehetséges szakdolgozati témák lehetnek például: a keresztnmarketing hatása a többattrakciós látogatási szándékra; a Safari Park és az Arborétum közös desztinációs imázsa; a családbarát turizmus fejlesztési lehetőségei Békés vármegyében; a vidéki attrakciók szolgáltatásminőségének összehasonlító vizsgálata; vagy a hallgatói gyakorlatok szerepe a turisztikai tudástranszferben. Ezek a témák egyszerre szolgálhatják az egyetemi képzés gyakorlatiasságát és a turisztikai szereplők fejlesztési igényeit.

4. Koncepcionális modell: a hálózati ügyfélérték

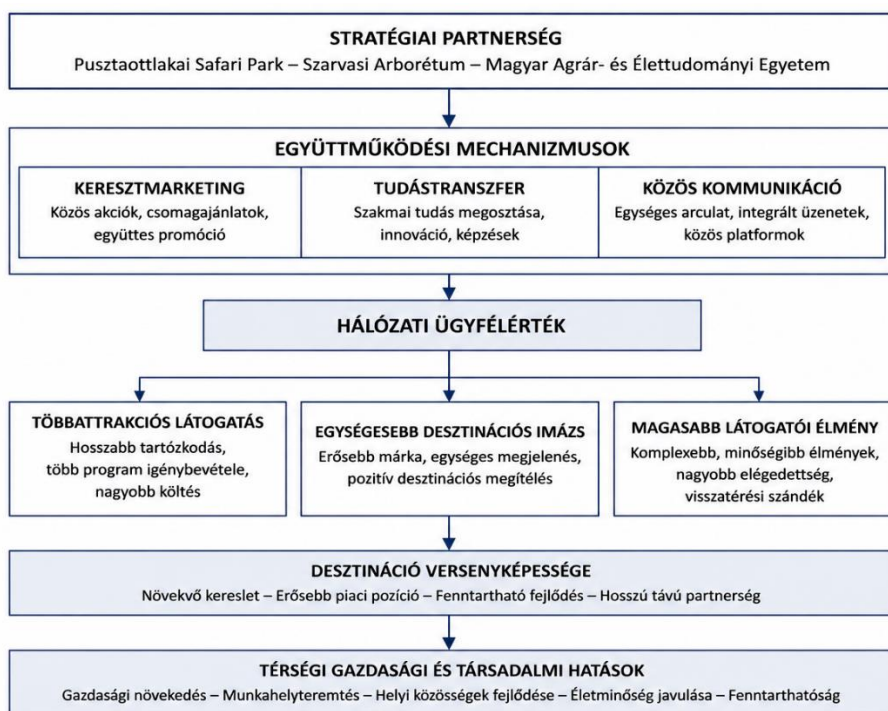
A koncepcionális modellek szerepe a turizmuselméleti kutatásokban elsősorban az, hogy rendszerezék azokat az összefüggéseket, amelyek meghatározzák a desztinációk működését és fejlődését, valamint értelmezési keretet biztosítsanak a későbbi empirikus vizsgálatok számára (Ritchie & Crouch, 2003). A jelen tanulmányban bemutatott modell ennek megfelelően nem egy új turisztikai együttműködési forma leírására törekszik, hanem annak szemléltetésére, hogy a stratégiai partnerség milyen módon járulhat hozzá a látogatók által érzékelt érték növekedéséhez.

A modell kiindulópontja, hogy a desztináció versenyképessége nem kizárólag az egyes attrakciók önálló teljesítményének függvénye, hanem egyre inkább azon múlik, hogy a térség szereplői milyen mértékben képesek együttműködni, erőforrásait összehangolni és egységes látogatói élményt kialakítani (Buhalis, 2000; Haugland et al., 2011). A stratégiai partnerség ebből a szempontból nemcsak szervezeti kapcsolatot jelent, hanem olyan koordinációs mechanizmust is, amely lehetővé teszi a szolgáltatások egymásra építését, a közös kommunikációt, valamint a desztináció egységesebb piaci megjelenését.

A jelen tanulmány ennek az együttműködési logikának az értelmezésére vezeti be a hálózati ügyfélérték fogalmát. A hálózati ügyfélérték a szerzők értelmezésében olyan koncepcionális kategória, amely azt a többletértéket fejezi ki, amely az együttműködő turisztikai szereplők összehangolt működéséből származik. Ez a többlet nem kizárólag az egyes attrakciók által nyújtott szolgáltatások összességéből adódik, hanem abból a szinergiából, amelyet a közös kommunikáció, a keresztnmarketing, a tudásmegosztás és a látogatói élmény integrált szervezése hoz létre. A hálózati ügyfélérték ebben az értelemben a jelen tanulmány elméleti hozzájárulását jelenti, amely az ügyfélérték hagyományos megközelítését terjeszti ki a stratégiai turisztikai együttműködések vizsgálatára.

A koncepcionális modell egyúttal feltételezi, hogy a hálózati ügyfélérték közvetítő szerepet tölt be a stratégiai partnerség és a desztináció versenyképessége között. A partnerségből származó előnyök ugyanis önmagukban nem eredményeznek automatikusan nagyobb turisztikai teljesítményt. A pozitív hatások akkor érvényesülnek, ha az együttműködés a látogatók számára is érzékelhető többletértékké alakul át, például könnyebben tervezhető programkínálat, komplexebb élmények, egységesebb kommunikáció vagy hosszabb tartózkodási lehetőség formájában. A desztinációs együttműködések szakirodalma szintén hangsúlyozza, hogy a szereplők közötti koordináció végső célja a látogatói élmény javítása és ezen keresztül a desztináció versenyképességének növelése (Ritchie & Crouch, 2003; Haugland et al., 2011).

Ennek megfelelően a bemutatott koncepcionális modell nem csak a Szarvasi Arborétum, a Pusztatölklai Safari Park és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem együttműködésének értelmezésére szolgál. A modell általánosabb szemléleti keretet kínál olyan turisztikai partnerségek vizsgálatához is, amelyekben több, egymást kiegészítő szereplő közösen alakít ki a látogatók számára magasabb hozzáadott értéket teremtő szolgáltatási rendszert.



1. ábra: A hálózati ügyfélérték kialakulásának koncepcionális modellje

Forrás: Saját szerkesztés (2026)

A tanulmány központi fogalma a hálózati ügyfélérték. Ez az ügyfélérték olyan kiterjesztése, amely nem egyetlen attrakció működéséből, hanem több szereplő együttműködéséből fakad. A hálózati ügyfélérték azt fejezi ki, hogy a látogatók számára többletértéket jelenthet, ha a térség attrakciói nem elszigetelten, hanem egymást ajánlva, egymás kínálatát kiegészítve, közös élménystruktúrát alkotva jelennek meg. Az 1. ábra a hálózati ügyfélérték kialakulásának főbb összefüggéseit és azok egymásra épülő logikai kapcsolatát szemlélteti.

A modell alapján a stratégiai együttműködés három fő mechanizmuson keresztül fejtheti ki hatását. Az első a keresztmarketing, amely növelheti a látogatói átjárást és a többattrakciós látogatási szándékot. A második a tudástranszfer, amely a MATE bevonásával támogatja az oktatási, kutatási és fejlesztési folyamatokat. A harmadik a közös térségi imázsépítés, amely Békés vármegyét komplexebb, családbarátibb és természetközeli desztinációként jelenítheti meg.

1. táblázat: A hálózati ügyfélérték dimenziói

Dimenzió	Tartalom	Példa az együttműködésben
Funkcionális érték	A látogatás megszervezésének és lebonyolításának egyszerűsítése	kuponok, tájékoztatók, programajánlók
Élmény-érzelmi érték	Többféle élmény összekapcsolása	botanikai élmény + családi safari élmény
Szimbolikus érték	A térség egyediségének és imázsának erősítése	Békés vármegye mint családbarát és természetközeli desztináció
Időérték	Hosszabb tartózkodás és többállomásos program lehetősége	egésznapos vagy többnapos programstruktúra

Partnerségi érték	Az együttműködésből fakadó bizalom és többlet	egymást ajánló attrakciók, közös szakmai háttér
Tudástranszfer-érték	Oktatási és kutatási hasznosulás	szakdolgozatok, gyakorlatok, hallgatói projektek

A koncepcionális modell szerint a stratégiai együttműködés nem közvetlenül, hanem az ügyfélérték bővülésén keresztül járulhat hozzá a térségi versenyképességhez. Ez azt jelenti, hogy a partnerség akkor válik valóban térségformáló tényezővé, ha a látogatók érzékelik annak gyakorlati előnyeit, élménybeli többletét és imázsformáló erejét.

5. Szakmai következtetések

A bemutatott koncepcionális modell alapján megállapítható, hogy a stratégiai turisztikai együttműködések értékelése túlmutat az egyes attrakciók önálló működésének vizsgálatán. A hálózati szemlélet rámutat arra, hogy a desztináció versenyképességét nem kizárólag az attrakciók száma vagy egyedi vonzereje határozza meg, hanem az is, hogy a térség szereplői milyen mértékben képesek összehangolt módon megjeleníteni a látogatók előtt, valamint közösen alakítani a desztináció egészéről kialakuló élményt és értékpercepciót (Buhalis, 2000; Ritchie & Crouch, 2003).

A tanulmány egyik legfontosabb elméleti megállapítása, hogy a stratégiai partnerségek hatása nem tekinthető kizárólag szervezeti vagy marketingkérdésnek. Az együttműködés eredményeként olyan új értékkeremtési mechanizmusok jelenhetnek meg, amelyek egyszerre járulnak hozzá a látogatói élmény gazdagításához, a desztináció piaci pozíciójának erősítéséhez és a térségi szereplők közötti hosszú távú kapcsolatok fejlődéséhez (Haugland et al., 2011). A hálózati ügyfélérték fogalma ezt az összetett értékkeremtési folyamatot kívánja megragadni, hangsúlyozva, hogy a látogatók által érzékelt többlet nem az egyes szolgáltatások egyszerű összegéből, hanem azok összehangolt működéséből származik.

A vizsgált együttműködés sajátossága, hogy három eltérő funkciójú szervezet kapcsolódik össze egy közös térségfejlesztési cél érdekében. Az ökoturisztikai attrakció, az élményalapú családi turizmus és a felsőoktatási tudásbázis olyan egymást kiegészítő kompetenciákat képviselnek, amelyek együttesen képesek hozzájárulni Békés vármegye turisztikai kínálatának diverzifikálásához és versenyképességének erősítéséhez. A partnerség jelentősége ebből következően nem kizárólag a közös marketingtevékenységben ragadható meg, hanem abban is, hogy hosszabb távon elősegítheti a térségi innováció, a tudásmegosztás és a szolgáltatásfejlesztés integrált megvalósulását.

A Szarvasi Arborétum, a MATE és a Pusztaszentmiklósi Safari Park együttműködése koncepcionális szinten olyan modellként értelmezhető, amely túllép az egyedi attrakciók önálló működésén. A partnerség arra mutat példát, hogy a vidéki turizmus fejlesztése nemcsak új attrakciók létrehozásával, hanem meglévő attrakciók összekapcsolásával, közös kommunikációjával és tudásalapú támogatásával is megvalósítható.

A Szarvasi Arborétum és a Pusztaszentmiklósi Safari Park kínálata egymást kiegészítő jellegű. Az Arborétum természetközeli, nyugodtabb, botanikai és ökoturisztikai élményt kínál, míg a Safari Park dinamikusabb, interaktívabb és családorientáltabb élménystruktúrát képvisel. A két attrakció összekapcsolása ezért alkalmas lehet arra, hogy a látogatók szemében Békés vármegye komplexebb turisztikai célterületként jelenjen meg.

A MATE szerepe a partnerségben különösen fontos, mert az együttműködés tudományos és oktatási dimenziót kap. A felsőoktatási kapcsolódás révén a térségi turizmus nemcsak piaci vagy marketinglogika szerint fejlődhet, hanem kutatási, mérési és tudástranszfer-folyamatokkal is támogatható. Ez erősítheti a szolgáltatásminőséget, az innovációs képességet és a hosszabb távú fejlesztési tudatosságot.

A keresztmarketing és a kuponrendszer gyakorlati jelentősége abban áll, hogy a látogatókat többattrakciós programválasztásra ösztönözheti. Ez hozzájárulhat a tartózkodási idő növekedéséhez, a térségi költség bővüléséhez és a helyi szolgáltatók közvetett erősödéséhez. Ezek a hatások jelen tanulmányban még feltételezett mechanizmusként jelennek meg, empirikus igazolásuk későbbi kutatást igényel.

A bemutatott koncepcionális modell ugyanakkor nem kizárólag a jelen tanulmányban vizsgált együttműködés értelmezésére alkalmazható. A hálózati ügyfélérték olyan általános elemzési keretet kínál, amely más, több szereplő részvételével működő turisztikai partnerségek vizsgálatában is felhasználható. Különösen releváns lehet olyan vidéki desztinációk esetében, ahol a turisztikai kínálat különböző profilú attrakciókra, szolgáltatókra, kulturális intézményekre vagy felsőoktatási szereplőkre épül, és a versenyképesség egyik kulcsa az együttműködés hatékonysága.

A modell gyakorlati alkalmazhatóságát erősíti, hogy nem egy konkrét szervezeti struktúrát ír elő, hanem azokat az értékteremtő mechanizmusokat helyezi a középpontba, amelyek eltérő desztinációkban is azonosíthatók. A közös kommunikáció, a tudásmegosztás, a szolgáltatások összehangolása és a keresztmarketing különböző intenzitással ugyan, de számos turisztikai térségben megjelenik, ezért a hálózati ügyfélérték koncepciója alkalmas lehet ezen együttműködések összehasonlító elemzésére és értékelésére is. Ennek megfelelően a modell nemcsak a vizsgált partnerség sajátosságait írja le, hanem olyan általánosítható szemléleti keretet is nyújt, amely hozzájárulhat a stratégiai turisztikai együttműködések tudományos vizsgálatának továbbfejlesztéséhez (Buhalis, 2000; Ritchie & Crouch, 2003; Haugland et al., 2011).

6. Gyakorlati javaslatok

A stratégiai együttműködés hatásának erősítése érdekében célszerű lenne közös látogatói útvonalakat kialakítani, amelyek a Szarvasi Arborétumot és a Pusztaszentlászlói Safari Parkot egy közös térségi programként mutatják be. Ezek lehetnek családi, természetközeli, iskolai csoportoknak szóló vagy szezonális tematikus útvonalak.

Érdemes lenne a kuponrendszert mérhetővé tenni. A kihelyezett és beváltott kuponok száma, a kuponnal érkező látogatók aránya, valamint a kuponhasználók elégedettsége fontos visszajelzést adhat arról, hogy a keresztmarketing ténylegesen befolyásolja-e a látogatói döntéseket.

A MATE bevonásával célszerű lenne évente meghirdetni néhány célzott szakdolgozati és projektfeladat-témát. Ezek kapcsolódhatnak a látogatói elégedettséghez, a szolgáltatásminőséghez, a fenntarthatósághoz, a desztinációs imázshoz és a térségi hatások méréséhez. Ez hozzájárulna ahhoz, hogy az együttműködés ne csak promóciós, hanem tudásalapú fejlesztési rendszerként működjön.

A térségi kommunikációban érdemes lenne hangsúlyozni, hogy a két attrakció nem egymástól független programlehetőség, hanem egymást kiegészítő élmény. A kommunikációs üzenetekben megjelenhetne Békés vármegye mint családbarát, természetközeli és élményalapú vidéki desztináció.

A gyakorlati javaslatok megvalósításának hosszú távú sikeressége ugyanakkor nem kizárólag az egyes intézkedések bevezetésétől függ, hanem attól is, hogy az együttműködés képes-e folyamatos tanulási és fejlesztési folyamattá válni. A stratégiai partnerségek fenntarthatósága megköveteli a rendszeres kommunikációt, a közös célok időszakos felülvizsgálatát, valamint az eredmények folyamatos értékelését. Ennek érdekében célszerű olyan együttműködési mechanizmusokat kialakítani, amelyek lehetővé teszik a látogatói visszajelzések közös elemzését, a fejlesztési tapasztalatok megosztását és a partnerség működésének rendszeres felülvizsgálatát.

A hálózati ügyfélérték szemléletéből következően a partnerség eredményessége nem kizárólag az egyes szervezetek teljesítményében mérhető, hanem abban is, hogy az együttműködés milyen mértékben képes egységes és magas hozzáadott értékű desztinációs élményt kialakítani. Ennek megfelelően a stratégiai partnerség fenntartása önmagában is olyan fejlesztési erőforrásnak tekinthető, amely hosszú távon hozzájárulhat a térség turisztikai versenyképességének, innovációs képességének és alkalmazkodóképességének erősítéséhez (Buhalis, 2000; Haugland et al., 2011).

7. Korlátok és jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány koncepcionális és szakmai jellegű, ezért következtetései elsősorban értelmező és modellalkotó céllal fogalmazhatók meg. A rendelkezésre álló tartalom alapján nem állapítható meg empirikusan, hogy a keresztmarketing pontosan milyen mértékben növeli a látogatószámot, a térségi költséget vagy a tartózkodási időt. Ezek vizsgálatához primer adatgyűjtésre lenne szükség.

A jövőbeli kutatás első iránya egy látogatói kérdőíves vizsgálat lehetne, amely méri, hogy a vendégek ismerik-e a másik attrakciót, találkoztak-e kuponnal vagy ajánlással, illetve tervezik-e mindkét helyszín felkeresését. A második irány a kuponbeváltási adatok elemzése lehetne, amely objektívebb képet adhatna a keresztmarketing hatásáról. A harmadik irány a MATE-val kapcsolatos tudástranszfer mérése lehetne, például szakdolgozatok, gyakorlatok, kutatási projektek és publikációk számának, témájának és hasznosulásának vizsgálatával.

További kutatási lehetőségként indokolt lenne helyi szálláshelyek, vendéglátók és önkormányzati szereplők bevonása is, hogy feltárható legyen a partnerség közvetett térségi multiplikátorhatása. Ez segítené megérteni, hogy az attrakciók közötti együttműködés milyen mértékben járul hozzá a helyi gazdasági aktivitás, a foglalkoztatás és a desztinációs imázs erősödéséhez.

8. Összegzés

A Szarvasi Arborétum, a MATE és a Pusztatölkei Safari Park stratégiai együttműködése Békés vármegye turizmusában olyan kezdeményezésként értelmezhető, amely új szintre emelheti az ügyfélérték-alapú térségfejlesztést. A korábbi modell az egyedi attrakció által létrehozott ügyfélértéket vizsgálta, míg a jelen tanulmány azt mutatja be, hogy az ügyfélérték hálózati szinten is értelmezhető.

A hálózati ügyfélérték lényege, hogy a látogatók számára az attrakciók összekapcsolása, a közös kommunikáció, a keresztmarketing, a tudományos háttér és a többállomásos programlehetőség együttesen teremthet többletet. Ez a megközelítés különösen fontos a vidéki térségekben, ahol a turisztikai kínálat gyakran széttagolt, és ahol az együttműködés jelentheti a versenyképesség egyik legfontosabb forrását.

A tanulmány alapján megállapítható, hogy a vizsgált partnerség alkalmas lehet egy olyan térségi turisztikai modell megalapozására, amely egyszerre épít a természetközeli értékekre, az élményalapú családi turizmusra, a tudástranszferre és a desztinációs imázs tudatos fejlesztésére. A modell empirikus

igazolása további kutatást igényel, ugyanakkor a koncepcionális keret alkalmas arra, hogy megalapozza a későbbi kérdőíves, interjú és indikátoralapú vizsgálatokat. A hálózati ügyfélérték koncepciója rámutat arra, hogy a jövő turisztikai versenyképességének egyik meghatározó tényezője nemcsak az egyes attrakciók fejlesztése, hanem az együttműködésből létrejövő közös érték tudatos kialakítása és menedzselése lehet.

Felhasznált irodalom

- 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)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and Mode 2 to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. ISBN 0-273-01913-9
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson.
- Lane, B., & Kastenholz, E. (2015). Rural tourism: The evolution of practice and research approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8–9), 1133–1156. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1083997>
- 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, Sz., & Tóth, T. Zs. (2025). Ügyfélérték-alapú térségfejlesztés a vidéki turizmusban: A Pusztaszentlőrinc Safari Park hatásmechanizmusainak elemzése. *Magyar Minőség*, 34(10), 33–55. <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.10.05>
- OECD. (2016). *OECD regional outlook 2016: Productive regions for inclusive societies*. OECD Publishing.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D’Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Review Press.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- 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*. McGraw-Hill.

Könyvismertető

KÖRHINTA - A körforgásos gazdaság a turizmuságazat nézőpontjából¹

Akadémiai Kiadó, Pannon Egyetemi Kiadó

Fehérvölgyi Beáta, Lőrincz Katalin és Michalkó Gábor (szerk, 2020)

HORVÁTH KORNÉLIA ZSANETT, PhD-hallgató, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor
Közgazdaságtudományi Kar, Sopron; horvath.kornelia.zsanett@phd.uni-sopron.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.6.53>

A turizmus fenntarthatóságának jelentősége ma már aligha szorul bizonyításra: nem csupán a szakmai diskurzus egyik központi fogalmáról, hanem a turizmus jövőjét meghatározó szemléleti alapról van szó. A desztinációk versenyképessége, a helyi közösségek életminősége és a természeti-kulturális erőforrások megőrizhetősége egyaránt attól függ, hogy a turizmus fejlesztése milyen mértékben képes a gazdasági érdekeket társadalmi felelősséggel és környezeti tudatossággal összehangolni. E sokrétű kérdéskört állítja középpontba a Fehérvölgyi Beáta, Lőrincz Katalin és Michalkó Gábor szerkesztésében megjelent tanulmánykötet, a *Körhinta*.

A *körforgásos gazdaság a turizmuságazat nézőpontjából* című tanulmánykötet olyan témát állít a középpontba, amely ma már nem pusztán a turizmustudomány egyik aktuális hívószava, hanem a szektor hosszú távú működőképességének alapfeltétele. A turizmus fenntarthatósága ugyanis ma már nem választható le sem a desztinációk versenyképességéről, sem a helyi közösségek életminőségéről, sem a természeti és kulturális erőforrások jövőjéről. A kötet legfőbb érdeme, hogy ezt az összetett kérdéskört nem egyetlen nézőpontból közelíti meg, hanem a stratégiai menedzsment, a vendéglátás, a szállodaipar, a helyi termékek, a múzeumok, a településüzemeltetés, sőt még az adópolitika és az ipari szimbiózis felől is értelmezi.

A tanulmánykötet elektronikus formában 2025-ben látott napvilágot az Akadémiai Kiadó és a Pannon Egyetemi Kiadó gondozásában, elérhető a MeRSZ felületén. A három szerkesztő szakmai hitelessége önmagában is kijelöli a kötet tudományos rangját. Különösen fontos Michalkó Gábor szerepe, akinek neve a magyar turizmusföldrajzi és turizmuselméleti gondolkodás egyik meghatározó tekintélyét jelöli. Tudományos súlya, széles látóköre és tudományszervező jelenléte a kötet egészének intellektuális keretet ad. Ugyanakkor Fehérvölgyi Beáta és Lőrincz Katalin szerkesztői közreműködése is meghatározó: a kötet ettől válik egyszerre elméletileg megalapozottá, gyakorlatközelivé és regionális

¹ Fehérvölgyi, B; Lőrincz, K; Michalkó, G (szerk.) *Körhinta : a körforgásos gazdaság a turizmuságazat nézőpontjából*, Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó, Pannon Egyetemi Kiadó (2025) 172 p. Paper: I. *Körhinta – A turizmusipar fenntarthatóságának allegóriája*

példákkal gazdagítottá. A mű egészen érződik a tudatos szerkesztői szándék: a tanulmányok nem elszigetelten helyezkednek el egymás mellett, hanem egy közös problémátér különböző metszeteit rajzolják ki.

A nyitó, címadó tanulmány különösen emlékezetes indítása a kötetnek. A körhinta motívuma nem egyszerű stílus ötlet, hanem olyan allegória, amely a turizmus ismétlődő mozgásait, ciklikusságát, vonzerejét és sérülékenységét egyaránt érzékelteti. A tanulmány művelődéstörténeti, társadalmi és turizmuselméleti szálakat kapcsol össze, és ezzel megalapozza a kötet gondolati ívét: a fenntarthatóság itt nem adminisztratív követelményként, hanem szemléleti kérdésként jelenik meg. Erre az elméleti-szimbolikus nyitányra szervesen épülnek a további fejezetek, amelyek már a gyakorlati beavatkozások és mérési lehetőségek felé vezetnek az olvasót.

A kötet első nagy tematikus egysége a fenntartható turizmus menedzsmentjének és minősítésének kérdéskörét járja körül. A látogatómenedzsmenttel foglalkozó fejezet világosan mutatja meg, hogy a fenntarthatóság a desztinációk esetében nem képzelhető el tudatos szabályozás nélkül: a kvóták, a zónakijelölések, a dinamikus árképzés vagy éppen a demarketing eszközei nem korlátozni, hanem hosszú távon megőrizni kívánják a desztinációk használhatóságát. Ezzel szoros összefüggésben áll a szállodaiparról szóló tanulmány, amely meggyőzően érvel amellett, hogy a fenntarthatóság a szállodák esetében nem szűkíthető le technológiai korszerűsítésre, hanem egyszerre környezeti, társadalmi és gazdasági kérdés. Ez a megközelítés összhangban áll a Triple Bottom Line logikájával, amely szerint a vállalati működés csak akkor tekinthető valóban fenntarthatónak, ha a gazdasági teljesítmény, a társadalmi felelősség és a környezeti tudatosság egyensúlyba kerül (Elkington, 1997).

Ehhez a gondolati körhöz kapcsolódik a nemzetközi turisztikai tanúsítványokkal, illetve a zöld szabványokkal foglalkozó két fejezet is. Ezek közös tanulsága, hogy a fenntarthatóság ma már nem elegendő deklaráció, hanem mérhető, ellenőrizhető és kommunikálható teljesítményként kell megjelennie. A kötet itt különösen erős kritikai érzékenységről tesz tanúbizonyságot: miközben elismeri az öko címkék, tanúsítványok és szabványok szerepét, arra is rámutat, hogy a valódi körforgásos működés jóval összetettebb, mint amit a legtöbb minősítési rendszer jelenleg számon kér. A szállodák esetében az öko címkék piaci és kommunikációs jelentőségét a fejezetek világosan érzékeltetik, ugyanakkor azt is hangsúlyozzák, hogy a hitelesség kulcsa nem a logó birtoklása, hanem a napi működésbe beépülő gyakorlat.

Különösen érdekes és a hazai turizmustudomány számára is hasznos a zöld díjakkal és elismerésekkel foglalkozó fejezet. Lőrincz Katalin, Ernszt Ildikó és Schmeller Dalma tanulmánya arra mutat rá, hogy a különböző zöld díjak nem pusztán kommunikációs kellékek, hanem a desztinációmenedzsment és a városmárkázás stratégiai eszközei is. A zöld branding a kortárs településversenyben egyre fontosabb szerepet játszik, hiszen a fenntartható, élhető és felelős város képe egyszerre szól a helyi lakosságnak, a látogatóknak és a befektetőknek is (Lőrincz et al., 2021; Wang, 2019). A fejezet egyik erőssége, hogy nem esik a „greenwashing” csapdájába, hanem következetesen különbséget tesz a „zöldnek lenni” és a „zöldnek látszani” között. Külön értéket ad az elemzésnek Zalakaros példája, amely jól szemlélteti, hogy egy kisebb település is képes a fenntarthatósági szempontokat következetesen integrálni saját fejlesztési és márkáépítési gyakorlatába.

A kötet második nagy egysége a helyi termékek, a rövid ellátási láncok és a fenntartható élelmiszerrendszerek kérdését állítja fókuszba. Az *Egy csipetnyi Balaton* című tanulmány a helyi termékek turisztikai szerepét a fenntarthatóság, az autentikusság és a desztinációimázs összefüggésében vizsgálja. A fejezet nagy erénye, hogy a helyi termékeket nem pusztán kiegészítő szolgáltatásként, hanem a hely identitását, emlékezetességét és versenyképességét alakító tényezőként értelmezi (Lin &

Mao, 2015; Kastenholz et al., 2016). Különösen érdekes az etnocentrizmus bevonása az értelmezési keretbe, mert ezáltal a helyi termék fogyasztása nem csupán gazdasági döntésként, hanem identitásjelző és értéktelített cselekvésként jelenik meg (Shimp & Sharma, 1987). A balatoni empirikus példák jól mutatják, hogy a helyi termékek iránti kereslet valós, ugyanakkor a fenntarthatósági korlátok is világosan kirajzolódnak.

Ehhez tematikusan szorosan illeszkedik a helyi élelmiszerekben rejlő lehetőségekről szóló fejezet, amely már szélesebb élelmiszerrendszer-szintű perspektívából vizsgálja a kérdést. A tanulmány egyik legfontosabb állítása, hogy a globális élelmiszerrendszer sérülékenységei, az erőforrások túlhasználata és a klímaváltozás következményei miatt a rövid ellátási láncok és a helyi élelmiszerrendszerek szerepe felértékelődik (Gajdić, 2022; Willett et al., 2019; Gerten et al., 2020). A fejezet értéke, hogy nem romantikus nosztalgiával tekint a helyi élelmiszerekre, hanem a fenntartható átmenet egyik lehetséges eszközeként. A helyi rendszerek előnyeit ugyan hangsúlyozza, de nem hallgatja el azok korlátait sem; ez a kiegyensúlyozott szemlélet különösen meggyőzővé teszi az elemzést.

A kötet egyik legmeglepőbb és leginkább interdiszciplináris tanulmánya az idegenforgalmi adóról szóló fejezet. Első pillantásra a turisztikai adóztatás és a körforgásos gazdaság összekapcsolása távolinak tűnhet, a tanulmány azonban meggyőzően bizonyítja, hogy az idegenforgalmi adó nemcsak költségvetési technika, hanem a fenntarthatóbb turizmus egyik szabályozási és fejlesztési eszköze is lehet (Gróf, 2020; Gökteş & Çetin, 2023). A Balatonalmádiban kurtaxa néven megjelenő történeti előzmény felidézése különösen jó megoldás, mert a fejezetnek történeti mélységet ad, és érzékelteti, hogy ez az adónem nem újkeletű jelenség. Ugyanakkor a nemzetközi példák, köztük Ausztria esete, azt is bizonyítják, hogy a turistákat terhelő adók egyre inkább a fenntarthatósági és látogatásszabályozási törekvések részévé válnak. A fejezet egyik legfontosabb felismerése, hogy az idegenforgalmi adó csak akkor válik legitim és fenntarthatósági szempontból is értékes eszközzé, ha a bevételek valóban visszaforgatódnak a helyi infrastruktúra, a közlekedés, a hulladékgazdálkodás és a közösségi életminőség fejlesztésébe.

A települési léptékű gondolkodást tovább mélyíti a fenntartható turisztikai településekről, valamint a körforgásos eszköztárról szóló két fejezet. Ezek a tanulmányok különösen fontosak, mert a körforgásos gazdaságot nem önmagában, hanem energiaszolgáltatási, közlekedési, vízgazdálkodási, élelmiszer-gazdálkodási és hulladékgazdálkodási összefüggéseiben mutatják be. A települési szintű megközelítés azért különösen termékeny, mert a turizmus problémái éppen a településeken válnak érzékelhetővé: itt koncentrálódik a szezonális, a látogatói nyomás, az infrastruktúra túlterhelése és a hulladéktermelés. A párizsi körforgásos stratégia és a párizsi olimpia esettanulmánya jó példája annak, hogy a körforgásos szemlélet nem csupán kis léptékű helyi gyakorlatokban, hanem nagyvárosi és gigarendezvényi szinten is alkalmazható (Mairie de Paris, 2017). A kapcsolódó „eszköztár” fejezet további erénye, hogy inspiráló, adaptálható példákat mutat be; a Hét kenyér Ökovenégház és a Katica Tanya esete világosan bizonyítja, hogy a körforgásos működés vidéki, kisebb léptékű szereplők esetében is megvalósítható (Madarász et al., 2022).

Külön figyelmet érdemel a múzeumokról szóló fejezet, amely első pillantásra kilép a klasszikus turizmusértelmezés keretei közül, valójában azonban nagyon is szervesen illeszkedik a kötet egészébe. A tanulmány fontos felismerése, hogy a múzeumok ma már nem pusztán örökségőrző intézmények, hanem a kulturális turizmus meghatározó attrakciói, amelyek egyszerre töltenek be oktatási, élményteremtő és közösségépítő funkciókat (McKercher & Du Cros, 2002). A Veszprém vármegyei empirikus kutatás különösen értékes, mert kézzelfoghatóvá teszi, hogy a fenntarthatósági törekvések az intézményi gyakorlatban többnyire még mozaikszerűek, ugyanakkor valódi nyitottság mutatkozik irántuk. A tanulmány itt is kerüli az idealizálást: egyértelművé teszi, hogy a forráshiány, a

műemlékvédelmi köttetések és a szervezeti adottságok jelentősen befolyásolják a körforgásos megoldások alkalmazhatóságát. Mégis, éppen ez a realista hang teszi a fejezetet hitelessé.

A záró tanulmány, amely az ipari szimbiózis turisztikai vonatkozásait tárgyalja, a kötet egyik leginkább jövőbe mutatóbb írása. A fejezet alap gondolata szerint a turizmus összetett, sokszereplős rendszere különösen alkalmas lehet olyan szimbiotikus kapcsolatok kialakítására, amelyekben az egyik szereplőnél keletkező melléktermék, hulladék vagy fölös kapacitás egy másik szereplő számára értékké válik (Chertow, 2000). A Kawasaki King Skyfront Tokyu REI Hotel esettanulmánya kivételesen jól érzékelteti, hogy a hulladékhasznosítás, a megújuló energia, a városfejlesztés és a turisztikai szolgáltatás összekapcsolható egy integrált rendszerben. E fejezet azért különösen fontos, mert nemcsak a körforgásos gazdaság horizontját tágítja, hanem azt is bizonyítja, hogy a fenntartható turizmus jövője a szereplők közötti kapcsolatok intelligens szervezésén is múlik.

A kötet egészét tekintve elmondható, hogy tudományos és gyakorlati értékei mellett egyik legnagyobb erénye az arányérzék. Nem egyszerűen „zöld” példákat sorol fel, és nem is pusztán normatív módon beszél a fenntarthatóságról, hanem bemutatja annak intézményi, piaci, menedzsment- és települési összefüggéseit is. A tanulmányok többsége egyszerre leíró és értelmező, vagyis nem áll meg a problémák azonosításánál, hanem megoldási irányokat, adaptálható gyakorlatokat és fogalmi kapaszkodókat is kínál. A kötet különösen erős abban, hogy a körforgásos gazdaságot nem divatos terminusként kezeli, hanem a turizmus szerkezetét, működését és jövőjét alakító szervezőelvként.

Mindezek mellett finom kritikai észrevételként megjegyezhető, hogy a kötet szerzőgárdájának sokszínűsége természetes módon együtt jár bizonyos egyenlenségekkel is. Egyes fejezetek erőteljesebben empirikusak, mások inkább koncepcionális vagy joggyakorlat-orientált megközelítést alkalmaznak; emiatt a módszertani mélység és az elemzések szigorúsága nem minden esetben azonos. Ez azonban egy tanulmánykötet esetében inkább műfaji sajátosság, mintsem hiányosság. Sőt, bizonyos értelemben éppen ez a heterogenitás mutatja meg, hogy a fenntarthatóság és a körforgásosság nem egyetlen tudományterület kizárólagos fogalmai, hanem a turizmus egészét átszövő, interdiszciplináris problémakörök.

A kötet erőssége mindenekelőtt abban rejlik, hogy a fenntarthatóságot és a körforgásos gazdaságot nem szűkíti le technológiai megoldásokra vagy normatív elvárásokra, hanem a turizmus egész működésrendszerében vizsgálja. A tanulmányok együtt azt bizonyítják, hogy a fenntartható turizmus nem egyetlen intézkedés, nem egy címke, nem egy divatos kommunikációs formula, hanem szervezeti, gazdasági, társadalmi és kulturális tanulási folyamat. Fehérvölgyi Beáta, Lőrincz Katalin és Michalkó Gábor szerkesztői munkája éppen azért különösen értékes, mert ezt a sokszínű, mégis közös irányba mutató tudást képes koherens egésszé formálni. Ezúton a szerkesztők mellett külön méltatást érdemelnek a kötet további szerzői: Kaszás Nikoletta, Mezőfi Nóra, Marton Zsuzsanna, Péter Erzsébet, Jandzso Alexa, Balogh Péter, Németh Kornél, Keller Krisztina, Jakab Bálint, Steinbachné Hajmásy Gyöngyi, Hiezl Kitty, Ernszt Ildikó, Schmeller Dalma, Sulyok Judit, Tupcsia Péter, Formádi Katalin, László Veronika, Csizmadiané Czuppon Viktória, Molnárné Barna Katalin, Veres Tímea, Kozma Dorottya Edina, Máhr Tivadar, Németh Eszter Júlia, Madarász Eszter, Papp Zsófia Márta, Neumanné Virág Ildikó, Varga-Dani Barbara és Péterváry-Szanyi Brigitta. A szerzők sokrétű szakmai felkészültsége és kutatói érzékenysége teszi lehetővé, hogy a kötet a fenntartható turizmust ne elvont eszmeként, hanem gyakorlati, gazdasági, társadalmi és kulturális összefüggéseiben értelmezhető, komplex rendszerként mutassa be.

A kötet elsősorban a turizmustudomány művelői, felsőoktatásban tanuló hallgatók, desztinációmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek, települési döntéshozók és a fenntartható turizmus

gyakorlati megoldásai iránt érdeklődő szakmai közönség számára ajánlható, de mindazok is haszonnal forgathatják, akik a turizmus jövőjét nem pusztán növekedési, hanem felelősségi kérdésként is értelmezik és akik felismerik, hogy a turizmus jövője nem a korlátlan növekedésben, hanem a felelős újragondolásban rejlik.

A *Körhinta* című kötet így nemcsak a turizmus fenntarthatóságáról szóló szakmai diskurzus fontos hozzájárulása, hanem szemléletformáló munka is. Arra tanít, hogy a turizmus jövőjét nem a növekedés önmagában, hanem a mérték, az együttműködés és a felelősség minősége dönti el. Végso soron ez a kötet annak felismeréséhez segít közelebb, hogy a turizmus csak akkor maradhat valódi értékteremtő ágazat, ha nem feléli, hanem újratermeli saját természeti, kulturális és társadalmi alapjait. Éppen ezért a mű nemcsak gondolatébresztő olvasmány, hanem a jövőbeli kutatások számára is fontos kiindulópont lehet.

Irodalomjegyzék

A recenzió irodalomjegyzéke a kötet tanulmányainak szakirodalmi apparátusára támaszkodik: az egyes tanulmányokban szereplő hivatkozások közül azok a források kerültek beemelésre, amelyek a recenzióban kiemelt gondolatok, összefüggések és értelmezési szempontok alátámasztásához kapcsolódnak.

- Chertow, M. R. (2000). Industrial symbiosis: Literature and taxonomy. *Annual Review of Environment and Resources*, 25(3), 13–37.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Gajdić, D. (2022). Fenntarthatóság az élelmiszerláncokban. In S. Srećec, A. Csonka, & D. Koponicsné Györke (Eds.), *Élelmiszerláncok menedzsmentje* (pp. 205–215). MATE Press.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
- Gerten, D., Heck, V., Jägermeyr, J., Bodirsky, B. L., Fetzer, I., Jalava, M., & Rockström, J. (2020). Feeding ten billion people is possible within four terrestrial planetary boundaries. *Nature Sustainability*, 3(3), 200–208.
- Göktaş, L. S., & Çetin, G. (2023). Tourist tax for sustainability: Determining willingness to pay. *European Journal of Tourism Research*, 35, 1–18.
- Gróf, K. (2020). Az idegenforgalmi adó jövője a digitalizált turizmusban. In A. Reisinger, P. Kecskés, & L. Buics (Eds.), *Kreatív ipar, digitális gazdaság* (pp. 1–9).
- Kastenholz, E., Eusébio, C., & Carneiro, M. J. (2016). Purchase of local products within the rural tourist experience context. *Tourism Economics*, 22(4), 729–748.
- Lin, L., & Mao, P. C. (2015). Food for memories and culture: A content analysis study of food specialties and souvenirs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22, 19–29.
- Lőrincz, K., Kruppa-Jakab, É., Szabó, R., & Csapó, J. (2021). Green branding as a tool and future potential for destination marketing: Implications from a case study in Veszprém, Hungary. *Society and Economy*, 43(3), 253–269.

- Madarász, E., Neumanné Virág, I., Jakab, B., Liska, F., & Varga-Dani, B. (2022). *Tippek a körforgásos gazdaság elveinek megvalósításához turisztikai szolgáltatók számára*. Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Madarász, E., Sulyok, J., & Szmulai, É. (2021). Naptej, fürdőruha... + helyi termék? A helyi termékek iránti kereslet a Balatont turisztikai céllal felkeresők körében. *Turizmus Bulletin*, 21(2), 24–33.
- Mairie de Paris. (2017). *Paris Circular Economy Plan 2017–2020*.
- McKercher, B., & Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*. The Haworth Hospitality Press.
- Potting, J., Hekkert, M. P., Worrell, E., & Hanemaaijer, A. (2017). *Circular economy: Measuring innovation in the product chain*. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280–289.
- UNEP–UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*.
- Wang, Y. (2019). *Green city branding and urban competitiveness*.