

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

**LEAN SZEMLELET A SZÁLLÁSHELY SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOK
KÖRÉBEN**

Doktori (Phd) értekezés tézisei

Készítette:

Pankotay Fruzsina Magda

Témavezető:

Dr. habil Koloszar László

Sopron

2022

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Obádovics Csilla egyetemi tanár

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program

Témavezető: Dr. habil Koloszar László

.....

Témavezető(k) támogató aláírása

1. Előzmény, cél

A disszertáció elkészítéséhez a kutató személyes érdeklődése és az ebből fakadó előtanulmányai, publikációi, a témában tapasztalt csekély eddigi kutatási eredmény sarkallták. A kutatás a szálláshely szolgáltatók, a turizmus és a lean menedzsment hármásának határterületén valósult meg. Mindhárom közös jellemzője, hogy fő eleme az ember, mint individuális lény. A szálláshely szolgáltatók jelentősen átalakultak az évek során, a hangsúlyok eltolódtak. A versenyelőny a szolgáltatás portfólió, a szolgáltatás meghatározó eleme pedig, az emberi erőforrás.

A nemzeti és nemzetközi, valamint a globális piac ciklikus és folyamatos fejlődésben van. A gyorsan cselekedni, de hosszútávú folyamatban gondolkodni paradoxonának kell megfelelni. Egyre több vállalat alkalmazza a lean vállalati modellt vagy annak valamilyen változatát.

Jelen kutatás tárgya a lean menedzsment jelenlétének feltárása a turisztikai szektorban, azon belül is a szálláshely szolgáltatók körében. A kutatás kezdetekor kevés releváns, a turizmus vagy a szálláshely szolgáltatók kapcsolatát vizsgáló szakirodalom érhető el. A fellelhető szakirodalmak jobbra egy-egy szálláshely belső auditjából készült tanulmányok. A szolgáltató szektor már nyitott a lean szemléletre, de a szálláshely szolgáltatók körében a megközelítés még nem található. A kutatás a lean módszer bemutatásával megalapozza felállított céljai relevanciáját. Megvizsgálta a szakirodalmat, a kapcsolódó kutatásokat, melyek igazolták, hogy a lean jó válasz lehet a szállodai hatékonyság növelésre.

A következő évtizedben valószínűleg jelentősen megnő a rendszerek komplexitása a hatékonyság, eredményesség és reaktivitás új követelményeiből fakadóan. Felértékelődik az új helyett az újrahasznosítás, a fordított logisztika, a rugalmasság szerepe és a globalitás velejárója lesz a lokális helyi gazdaságok, lokális munkaerő erősödése.

A hatékonyságnövelő tényezők feltárása igen összetett feladat, értelmezése kutatóként igen heterogén lehet. Jelen kutatásban a lean szemlélethez nyúlt a kutató. Minden vezető számára a hatékony értékteremtés a cél, azaz minél kevesebb erőforrás felhasználásával, minél nagyobb értéket teremteni. Ennek egyik módja az értékteremtés folyamatában felmerülő veszteségek arányának visszaszorítása.

A kutatás célja a nyugat-dunántúli térségben kérdőíves adatfelvétellel, valamint interjúk útján meghatározni, mely lean által definiált veszteségtípusok (C1), valamint a kkv körében

értelmezhető lean eszközök (C2) azonosíthatók. Jelenségenként a felmerülések közötti kapcsolat vizsgálata, lehetséges összefüggések feltárása, jelenlét indikátorok meghatározása.

Szakirodalmi feltáró vizsgálattal definiáltam a “lean szállodává válás” mérföldköveit, szintjeit. Felkutattam, meghatároztam a lean érettségi modellt, majd megvizsgáltam annak korlátait és lehetőségeit a kis- és közepes méretű szálláshely szolgáltatók körében (C3).

A kutatás célja felhívni a figyelmet arra, hogy a hatékonyság nem csak finansiális és marketing eszközökkel növelhető, az operatív, munkaszervezési háttérre is nagyobb figyelmet kell fordítani. Mindemellett a felesleges meetingeket, jelentéseket a kutatás sem támogatja, viszont az operatív szintű értékfolyamat javításában látja a kkv-k fejlődési potenciálját. Mivel összefüggéseket kívánok feltárni a lean használat és a szálláshely szolgáltatók jellemzői között, az első és a második cél megvalósulása esetén a meghatározott veszteség és a lean indikátorok közötti összefüggéseket, együtt mozgásokat kerestem. (C4)

A kutatási célom volt a két pillér párhuzamos vizsgálata alapján feltárni, hogy igaz-e az alábbi feltevés:

- Azok a szálláshely szolgáltatók, akik a lean menedzsment eszközeit használják, tudatosan azonosítják a veszteségforrásaikat.
- A veszteségforrások kisebb számban fordulnak elő, mint a lean eszközöket nem használó szolgáltatók körében.

További célként tekintettem a szállodai szolgáltatás és szállodaipar fogalmának meghatározására a fogalmi keretek elhatárolásával. (C5) A disszertáció célja egy „lean tudatosító projekt” megalapozása, szakmai feltételeinek megteremtése. (C6)

2. Tartalom, módszer, indoklása

A disszertáció négy nagy logikai egység hét érdemi fejezetre osztva. A turizmusirányítás, szálláshelyszolgáltatók és a lean menedzsment hármasa a disszertációban egymást erősítve jelenik meg. Ennek okán a szerző mindhárom területen végzett történeti, kitekintő és jelen kutatást, feltárást az innovatív terület és a megválasztandó kutatásmódszer feltérképezéséért. Első logikai egységben a történeti feltárást végezte el a turizmuspolitika, szálláshely szolgáltatás kialakulása, valamint a lean kezdetektől a magyar vonatkozásokon át a lean helye a kkv-k és szolgáltatásokban alfejezetben. A záró alfejezetben a lean érettségi modelleket dolgozta fel jelentős nemzetközi szakirodalmat felhasználva és összevetve, saját véleményét is megfogalmazva.

A kutatásmódszertanban bemutatja a szekunder és primer kutatás mérési módszereit, az interjúfajták és a statisztikai elemzések lehetséges releváns alkalmazását. Ezt követően az alkalmazott módszertant mutatja be, melynek gerince az interjúk és a kérdőíves felmérés.

A turisztikai szakmai konzultációkkal, folyamatszimulációkkal alapozta meg a kutató, hogy a kérdőíves felmérést optimalizálja. Azért, hogy a lean szakkifejezések és a szálloda szektor munkafolyamatai érthetőek, beazonosíthatóak, értelmezhetőek legyenek a turisztikai szektorban is alapos és több oldalú előkészítést végzett. Ezt a diszciplinák újszerű találkozása indokolta, majd igazolta.

Az előkészítést szimulációs interjúk, szakemberekkel folytatott konzultációk, majd a kérdőív feldolgozása során validáló interjúk követtek.

567 válaszból a lehatárolások és adattisztítást követően 206 releváns, Győr-Moson- Sopron és Vas megye területéről érkezett válasz adta a statisztikai elemzés alapját. Az elemzést az SPSSv21 programmal végezte, majd az adattábla létrehozása, leíró elemzés után egymintás medián próbát és Khi-négyzet illeszkedést, főkomponens elemzést majd rang korrelációs variencia elemzést végzett. A kérdőívek vezető és nem vezető beosztásúaknak szóltak több munkakörre, így ezeket többféle viszonyrendszerben is megvizsgálta, összevetette a kutatási hipotézis feltárásához.

A disszertáció következő logikai egysége a vizsgálati eredmények bemutatása, majd az eredmények, következtetések megosztása.

3. Eredmények, benne új eredmények

A kérdőív profilozási feldolgozása után az interjúkat dolgozta fel a szerző. Az interjúk megerősítették, hogy a lean kifejezések nem általánosan ismertek a szállodák területén, ugyanakkor a kifejezések mögöttes tartalmát már alkalmazzák. A mélyinterjúk a szektor problémáira rávilágítottak. Az interjúk megerősítették, hogy az elkötelezett dolgozók adják az üzlet, szolgáltatás lelkét. A turizmus személyes kapcsolatokra épít. Személy, odaadás és elkötelezettség nélkül a tudás és a szakértelem mit sem ér a turizmusban, de ezek egyesítése, tudatossá tétele, vagyis a végeredmény több, értékesebb lehet, mint a részek összessége. Az interjúalanyok egységesen azon a véleményen voltak, hogy a Covid lecsengésével tulajdonosi, ebből következően strukturális, finanszírozási, szervezési változások történnek helyben, de szerte a világban. A szállodaipar vagy szálloda szolgáltatás kérdésére többféle megközelítés is született. Nagyobb méretkategóriánál beszélhetünk

szállodaiparról, de az egyes szektorok, szállodán belüli tevékenységek remélik, hogy szolgáltatás tud maradni.

A kutatás rávilágított, hogy a szálláshely szolgáltatások, azon belül a szállodák minősítése, összevetése nagyon heterogén. A KSH és egyéb adatszolgáltatási hely sem egységes, mely a kutatómunka, az összehasonlíthatóság gátja.

A veszteségvizsgálatok kimutatták, hogy a lean hét veszteségtípusa eltér a feltételezettől. Előzetesen a szállítási veszteséget nem feltételezték az interjúalanyok, de a vizsgálat igazolta a jelenlétét. A mozdulatban rejlő veszteség gyenge volt, ez a konyhai munkában és a szobaasszonyi protokollnál fordul elő. A javítási veszteség viszont a válaszok alapján nincs jelen. Ennek oka a folyamatos karbantartás, a szituációk saját értelmezése lehet.

A kutatás nem várt eredményeket is hozott:

- Az irodalmi kutatás eredménye, hogy a magyar turizmuspolitikai szálakat összegyűjtötte és összefoglalta kronológiában.
- A lean ábrázolási modellek evolúcióját összegezte.

A kutató közel 300 nemzetközi és hazai irodalmat áttekintve a lean érettségi modellek feldolgozásával, a gyakorlati példákkal bizonyította a lean témakörében való jártasságát, melyet az alábbi tézisekkel és eredményekkel támaszt alá.

Sikertelen volt a hét lean veszteség típus egyidejű beazonosítása a szálláshely szolgáltatók körében. Eltérések tapasztalhatók a vezető és a nem vezető beosztású alkalmazottak, valamint a tulajdonosi körben elvégzett interjúk körében. Nem volt olyan veszteség kategória, mely mindhárom vizsgálati körben egyidejűleg jelent volna meg. A kutatás arra enged következtetni, hogy más és más intenzitással, de a hét veszteség kategóriából hat beazonosítható a kutatási területen. A mozdulat és a javítási veszteség az, mely egyik válaszadói körben sem jelent meg dominánsan. Ennek okát abban látom, hogy az iparág elvárja, mi több megköveteli a rugalmas, egymást segítő munkavégzést, így a válaszadók nem érzékelik kirívónak és dominánsnak ezeket a veszteség kategóriákat. Ha a folyamatok megfelelően zajlanak és minimális a fennakadás, ez a kategória kevésbé mutatja meg magát.

T1: A szálláshely szolgáltatók körében beazonosíthatók egyes lean veszteség kategóriák. A lean veszteség kategóriák jelenlétének érzékelését, annak mértékét befolyásolja a munkavállaló státusza, úgymint tulajdonos, vezető, alkalmazott.

A vizsgált szálláshely szolgáltatók a kis és közepes szálláshely, vállalat definíciójának felelnek meg, így a mintába bevont szálláshelyek között a kis- és középvállalatok között korlátok nélkül alkalmazható lean eszköz jelenlét vizsgálatára került sor. Mind a lefolytatott statisztikai vizsgálatok, mind a mélyinterjúk alátámasztották, hogy a lean eszközök domináns jelenléte tapasztalható a szálláshely szolgáltatók körében. Az eredmények azt mutatták, hogy nem tapasztalható szignifikáns különbség a vezető és a nem vezető beosztásúak körében a lean észlelésben. Minden vizsgálati módszer azt erősítette meg, hogy a JIT-elv jelenlétét nem érzékelik a válaszadók. A tudatos lean jelenlét vizsgálat tovább erősítette azt a feltevést, hogy a lean jelenlét kimutatható a szálláshely szolgáltatók körében, holott a vizsgálat megkezdésekor az iparág képviselői elutasították azt. A vizsgálati eredmény így tehát megdöntött egy, a szálláshely szolgáltatók körében meghonosodott sztereotípiát, miszerint a lean egy autóiparban alkalmazható menedzsment módszer, és alkalmazása nem szükséges, nincs jelen az iparágukban.

T2: A szálláshely szolgáltatók körében beazonosítható a lean eszközök többsége, függetlenül attól, hogy menedzser, vezető beosztású vagy nem vezető beosztású alkalmazott munkakörére vonatkozóan történtek meg a vizsgálatok. Az azonosított használata azonban nem tudatos és nem módszeres.

A disszertáció legfőbb célja bebizonyítani a szálláshely szolgáltatók számára, hogy a lean jelenlét hatással van a veszteségek jelenlétére, ezzel hatást gyakorolva a lean jelenlét tudatosítására, melytől azt várom, hogy a veszteség jelenségek csökkenésére fokozott hatást gyakorol. A vizsgálat során az egyes indikátorokat nem önmagukban vizsgáltam, mert a munkavégzés során sem önmagában van jelen egy-egy indikátor. Főkomponens elemzést végeztem, majd a veszteség és a lean jelenlét körében kialakult komponensek közötti kapcsolatot vizsgáltam meg. Ez alapján elmondható, hogy a nem vezető beosztásúak körében a kaizen, az 5S és a lean filozófia esetén a veszteség kialakulásáért felelős jelenlét kisebb számban fordultak elő. A JIT hiánya esetén kimutatható volt egy dominánsabb veszteség jelenlét. Azonban azonosíthatók voltak olyan lean jelenségek is, melyek további veszteségeket generáltak. Ez dominánsan a Poka-yoke, azaz a hibamentes környezet kialakítása során fordult elő. A vezető beosztásúak esetén is hasonló kép alakult ki, annyi eltéréssel, hogy az ő esetükben kevesebb olyan kategória volt, mely igazolta, hogy van olyan lean jelenlét, mely veszteség előfordulást is indikál. Mindezek alapján elmondható, hogy a nem tudatos jelenlét vizsgálatok részben alátámasztották azt a feltételezést, hogy a lean jelenlét és a veszteség jelenlét között ellentétes irányú kapcsolat áll fenn. Azonban vannak

olyan kategóriák (Poka-yoke), melyek esetén ez az állítás nem igazolódott. A tudatos lean jelenlét vizsgálat már sokkal tisztább képet mutatott. A tudatos lean jelenség és a veszteség komponensek erősebb, azaz közepes kapcsolatot mutattak. Egy kategória, a felesleges munkavégzés kivételével, mely esetén nem volt szignifikáns eredmény. Megállapítható, hogy a lean eszközökre úgy kell tekinteni, mint egy jószágkosárra és az eszközök együttes hatásának eredményjavító hatására kell koncentrálni.

T3: A lean jelenléte és a lean veszteségek közötti kapcsolat kimutatható, azonban általánosan nem elfogadható, hogy ez a kapcsolat ellentétes irányú. Míg az eszközök jelenlétének többsége veszteséget csökkent, addig előfordul olyan eszköz is, mely veszteség generáló hatással bír. A tudatos lean jelenléte és a veszteség jelenléte esetén megfigyelhető, hogy a kapcsolat erősebb, azonban ez esetben sem volt igaz minden lean jelenségre, hogy veszteség csökkentő hatással bír. Van olyan lean komponens, melynek esetén a veszteség ellentétes irányú jelenlétet mutat, de ez nem igaz minden lean komponensre.

A vállalatok érettségi vizsgálata, azon belül a lean érettség feltárása aktuális téma a lean felé forduló vállalatok körében. Leanezni – vagy leanné válni? A kérdés magában foglalja azt, hogy megfelelően állunk-e a lean kérdésköréhez. A disszertáció a szállodai lean elmélyedést hivatott megalapozni. A kutatás legfőbb eredménye igazolta, hogy a lean szemléletnek van relevanciája az iparágban. De ahhoz, hogy a lean meg hozza a tőle várt előnyöket, hatékonyságnövelő hatást, el kell indulni a lean szállodává válás útján. Annak mérésére, hogy ez a folyamat megindult-e a térség szálláshely szolgáltatói között, lean szempontú érettségi vizsgálatokat végeztem. A szakirodalomban fellelhető lean érettségi modellek lehetőségeinek és korlátjainak kiaknázásával definiáltam egy olyan modellt, mely alkalmazható a kis és közepes szálláshely-szolgáltatók körében. A vizsgálati minta korlátossága mindössze három szálláshely-szolgáltató esetén engedte meg az érettség felülvizsgálatát, így a vizsgálatról elmondható, hogy nem reprezentatív. Ennek a kitételnek a tudomásul vételével azonban kijelenthető, hogy mindhárom szálloda megfelelő potenciállal rendelkezik a lean szállodává váláshoz. Két olyan szálloda volt, mely az érettség első fázisában van, azaz már megtörténik a lean felismerése, valamint egy olyan szálláshely volt, mely az érettség második fázisának, a tudatosításnak az elején tart. Ennek tudatában az alábbi eredményre jutottam.

E1: A szűkített minta szálláshely szolgáltatói megkezdték a lean szállodává válást, bár annak nagyon az elején vannak.

A szálloda és hotel szóhasználat gyakorlata az elnevezések különbözősége mellett, – melyet a szokásjogon túl a nemzeti jogszabályok is rögzítenek – a kifejezések mögöttes tartalmának a sokfélesége jellemző. Paralel a helyzet a szállodaipar és szállodaszolgáltatás kifejezéseknél is. Eklektikus a szóhasználat úgy a közsférában, mint a szakmai, tudományos megközelítésekben, melyet részleteztem az 5.2 fejezetben. A szállodaipar a terciér szektoron belül a turizmus meghatározó ága, összefügg az ország gazdasági és politikai állapotával.

A terciér szektorban számos gazdasági, turisztikai termék folyamatos kölcsönhatása valósul meg a turisztikai szuprastruktúra szerves részeként.

A szállodaipar rendkívül versenyképes iparág, ugyanakkor egy üzemi méretet, egy standardizálható folyamatot feltételez az egyediségben és sokféleségben, melyet az interjúk alátámasztottak.

A szállodaiparban a szolgáltatás olyan kínálati, intézkedési keretrendszer, mely kényelmet, minőségi igénykielégítést, vállalkozási hírnév (brand) megteremtését feltételezi. A vendégkiszolgálás magas színvonalát az összes szállodai részleg dolgozóinak közös erőfeszítése alkotja, mely lean elvekre utal.

A szállodai szolgáltatás az ügyfél pillanatnyi igényét elégíti ki, így a szálláshely-szolgáltatás – nagyságától függetlenül, bár üzletszerű, kereskedelmi jellegű gazdasági tevékenység, – tárgyiasult terméke nem cserél gazdát. Ahogy a szolgáltatás egy meghatározó ipartelepítő tényező, úgy a terciér szektor integráló alkotóeleme, a szálláshely-szolgáltatás is a szállodaipar kovásza és fundamentuma. A szolgáltatások a turizmust, azon belül a szállodaipart az interdiszciplináris sokféleségből adódóan ágazattá kovácsolják. Meglátásom alapján a szállodaipar olyan gazdasági struktúrában fejlődik, mely szolgáltatásokon alapul, vagyis egy különleges szolgáltató gazdasági ág.

E2: A szállodaipar a terciér szektor kölcsönhatásaiból merítve a szolgáltatások összessége ágazattá fejlődve.

A vizsgált térség szálláshely-szolgáltatóinak körében kevésbé ismert a lean filozófia, menedzsment és eszköztár. Azonban azt tapasztaltam, hogy azon szálláshelyek körében, ahol tudatosan jelen volt a lean, alacsonyabb volt az együttes veszteség jelenlét. Valamint ez a tudatosság a feltétele a lean érettség, a lean szállodává válás kialakulásának. Ennek az előfeltételnek a megteremtését több lépésben lehet megvalósítani. Első lépésként szükséges a szálláshely-szolgáltató lean jelenlétének felmérése. Erre a disszertációban bemutatott szituációs kérdőív és statisztikai elemzési módszerek megfelelő alapot teremtenek. Ezt követően szükséges a lean érettség jelenlegi fázisát meghatározni, feltárni a kulcsfontosságú

hiányosságokat. Az interjúk során a folyamatszemplélet, átláthatóság hiánya, az információs aszimmetria és a személyes attitűdök voltak a leggyakrabban felmerülő akadályok. Végül az előző lépésben feltárt akadályokat a vállalat dolgozóival közös csoportmunkában „legyőzve”, kialakítható egy tudatos lean jelenlét a szálláshely-szolgáltatók körében.

E3: Lean tudatosító projekt feltételeinek megteremtése

A próbainterjúk és a megelőző kutatásaim bebizonyították, hogy a lean kifejezések használata, de azok elmagyarázása sem vezet megfelelő eredményre. Olyan módszerre volt szükségem, mely kiküszöböli az idegen (lean) kifejezések által kiváltott ellenérzéseket a kérdezett személynél. A társadalomtudományokban gyakran használt „mennyire jellemző...?” kérdéstípushoz folyamodtam a felmérni kívánt jelenségekre megfogalmazott szituációkkal, melyekben sosem szerepeltek a lean kifejezések. Ez a módszertani megközelítés újnak számít az általam feldolgozott és ismert nagyszámú szakirodalom alapján, a lean, valamint a lean veszteségek mérésére. A módszertan kritikája, hogy mivel munkakörökre lebontva jelentek meg a kérdések, aránytalanul nagy mintavételre volt szükség. A kutatás kiterjesztésekor már egy egységesebb, általánosan elfogadhatóbb formában kell feltenni a kérdéseket, csak a példa felsorolásokban kell diverzifikálni a kérdést. A módszer alkalmazásával elért eredményeket a validáló interjúk nagyrészt megerősítették, így elmondható, hogy a kutatás igazolta alkalmazhatóságát a lean eszközök és veszteségek jelenlétének mérésére.

E4: A kutatás igazolta alkalmazhatóságát

Egyik nem várt szakirodalom feldolgozási eredmény, hogy Schranz András már a lean alapelvei mentén értekezett a racionalizálásról, majd könyvet írt, melyet japánra is lefordítottak 1938-ban. Mindezt a japán csodaként megismert módszer bevezetése előtt 20 évvel. Lehet, hogy a lean bölcsője nem is Japán? A gyökerek mindenesetre Budapestre is vezetnek, akárcsak a Ford magyar származású mérnökei esetén.

E5: Schranz András a lean magyar atyja.

4. Következtetés, javaslat

Egy leannel foglalkozó kutatómunka akkor válik hitelessé, ha maga a kutatómunka is egy folyamatorientált értékteremtésként valósul meg. Jelen disszertáció végig vezeti az értékelőt, olvasót a doktorjelölti kutatási pályán, melynek végső célja az értékteremtés. Jelen esetben ez az érték egy adott kontextusban eddig nem használt módszertan hitelességét

megteremteni, valamint információval szolgálni a szálláshely-szolgáltató szegmens és a lean lehetséges összekapcsolásával elérhető hatékonyságnövelő lehetőségekről. A kutatás távlati célja pedig a szálláshely-szolgáltatóknak megteremteni a megfelelő környezetet a lean szálláshely szolgáltatóvá válás útján való elinduláshoz.

A térség szálláshely szolgáltatói között nem volt lehetőség a szolgáltatás profilok alapján diverzifikálni az eredményeket. Ennek oka az, hogy a szálláshely szolgáltatók vegyes profilúak, másik oka, hogy ha rendelkezik is a szálloda tiszta szolgáltatásprofillal, sokszor a nem vezető beosztású munkavállalókban nem tudatosul ez a tény. Az adott kutatási módszer mellett, valamint a szálláshelyek heterogén felmérése esetén nem érdemes különbséget tenni a szálláshely szolgáltatók szolgáltatás profilja között.

A szakirodalmi kutatással egyezően a szálláshely-szolgáltató szektorban észlelhető lean veszteség kategóriák korlátosak, azonban nem a szállítási veszteség az, mely nem észlelhető a szálláshely szolgáltatók között, hanem a javítási veszteség.

A kutatás feltárta a lean eszközök és filozófia látens szignifikáns jelenségét a vizsgált térség szálláshely szolgáltatói között. Továbbá bebizonyította, hogy van olyan szálláshely a vizsgálati mintában, mely elindult a lean érettség útján, azaz a kutatás eredményei szembe mennek az előzetes interjúk eredményeivel és az általános vélekedéssel, miszerint a lean nincs jelen és nem is való a szálláshely-szolgáltató szektorba. A kutatás megerősítette, hogy a lean fundamentuma nem ismert a szektorban, egy autóipari, túlmisztifikált menedzsment módszerként tekintenek rá.

A kutatás keretében bár gyenge, de szignifikáns ellentétes irányú együttmozgást mutattam ki a lean eszközök és veszteség kategóriák többsége között. További elemzések történtek a tudatos lean használat és a veszteség kategóriák között, melyek esetén már közepessé vált ez az ellentétes irányú együttmozgás. Mindezek arra engednek következtetni, hogy a belső folyamatok hatékonysága növelhető a lean eszközök és filozófia tudatosságának növelésével.

A szakirodalom feldolgozásának következtetése, hogy Schranz András már a lean alapelvei mentén értekezett a racionalizálásról, majd könyvet írt, melyet japánra is lefordítottak 1938-ban, mindezt a japán csodaként megismert módszer bevezetése előtt 20 évvel. Lehet, hogy a lean bölcsője nem is Japán? Tisztelet a mérnökeinknek, gondolkodóinknak.

A disszertáció eredménye lett a fogalmi „zavar” feloldása. A szakirodalmak és jelentések vegyesen használják a szállodaipar és szálláshely szolgáltatás kifejezést. Az interjúalanyokat arra kértem, tisztázzák, ők miként tekintenek a szegmensre. Ipar vagy szolgáltató szektor? Mi az, ami befolyásolja ezt véleményük szerint? A válaszok nagyon szerteágazóak voltak, ezt az eredmények között ismertettem. A kutatás tükrében az alábbi megközelítéssel tudok azonosulni: A szálláshely-szolgáltatók belső folyamatai - megfelelő folyamatszervezés mellett - már ipari folyamatoknak tekinthetők. A front office és a menedzsment munkája függ a szálláshely méretétől, hozzáállásától, valamint a vendégkörtől és az ő igényeiktől.

Az eredmények és következtetések jó alapot biztosítanak a kutatás folytatásához és kiterjesztéséhez. Egyik lépcső az országos kitekintés, melyet az ÚNKP „Tudománnyal fel” Kutatói Ösztöndíj 2022-vel valósítok meg. Második lépcsőben a nemzetközi kitekintést tervezem. A kiterjesztés kihívása a kitöltési hajlandóság növelése és a minta további szegmentálása. Lehetőség a kutatás kiterjesztésével párhuzamosan, egy meglévő kutatás keretében átvilágított, magas kitöltési számmal rendelkező szálláshely helyszíni auditjának eredményével összevetni a kapott eredményeket. Potenciál van a szálláshelyek körében a lean tudatossá tételében, így középtávú céloom egy arra nyitott szálláshelyen „lean tudatosító projekt” megvalósításával folytatni a kutatást.

5. Publikációk

Idegen nyelven megjelent tudományos munka időrendben

1. Fruzsina, Magda PANKOTAY: *Diversiti of SME sizing policies and delimitations in the word* (2022) *Gazdaság és Társadalom* 13: 3-4 pp. 102-126., 25 p.
2. Fruzsina, Magda PANKOTAY: *The “Third Missionary” Impact of Universities through a Regional Example* In: IBIMA, (szerk.) 37th IBIMA Conference on 30-31 May 2021, Cordoba, Spain. Conference proceedings Cordoba, Spanyolország International Business Information Management Association (IBIMA) (2022)
3. Bendegúz, Richárd Nyikos; Fruzsina, Magda PANKOTAY: *The Psychological Effects of Celebrity Endorsement on the Consumer Purchasing Behavior* In: IBIMA, (szerk.) 37th IBIMA Conference on 30-31 May 2021, Cordoba, Spain. Conference proceedings Cordoba, Spanyolország: International Business Information Management Association (IBIMA) (2022)
4. Fruzsina, Magda PANKOTAY: *Lean knowledge of Hungarian SMEs and influence of German parent companies.* In: 25th EBES CONFERENCE - BERLIN PROCEEDINGS: May 23-25, 2018 Berlin, Germany Volume 1 – Volume 3 Berlin, Németország: Eurasia Business and Economics Society (EBES) (2020) 2,034 p. pp. 1591-1609., 19 p.

5. Fruzsina Magda PANKOTAY: *The Large German Companies Effect on the Lean Employment of Hungarian SME's* In: Soliman, Khalid S (szerk.) Proceedings of the 35.th International Business Information Management Association Conference Seville, Spanyolország: International Business Information Management Association (IBIMA) (2020) pp. 7496-7503. 8 p.
6. Fruzsina Magda PANKOTAY: *The interpretation of SME's around the world* In: Horváth, Bálint; Földi, Péter; Kápolnai, Zsombor (szerk.) VI. Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers: Book of Abstracts Gödöllő, Magyarország : Szent István University, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály (2020) 128 p. pp. 99-99., 1 p.
7. Fruzsina Magda PANKOTAY: *Historical development of SME's in Hungary* In: Horváth, Bálint; Földi, Péter; Kápolnai, Zsombor (szerk.) VI. Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers: Book of Abstracts Gödöllő, Magyarország: Szent István University, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály (2020) 128 p. pp. 98-98., 1 p
8. Fruzsina Magda PANKOTAY: *The Methods of lean knowledge and its applications in the Hotel sector* In: Bálint, Horváth; Péter, Földi; Zsombor, Kápolnai; Imrich, Antalík (szerk.) International Conference of Economics PhD Students and Researchers in Komárno: Book of Abstracts Komárno, Szlovákia: Janos Selye University (2019) 33 p. pp. 25-25., 1 p.
9. Fruzsina Magda PANKOTAY, László Koloszár: *Lean Management in the Hotel Sector – Opportunities and Threats* In: Robert, Holman (szerk.) Book of Abstracts of the 9th Business & Management Conference, Prague International Institute for Social and Economics Sciences (IISES), International Society for Academic Studies (2019) 31 p. pp. 20-20., 1 p.
10. Fruzsina, Magda PANKOTAY ; Koloszár, László: *Lean Management in the Hotel Sector – Opportunities and Threats*In: Robert, Holman (szerk.) Proceedings of the 9th Business & Management Conference, Prague Prága, Csehország : International Institute for Social and Economics Sciences Konferenciakönyv (IISES) (2019) 120 p. pp. 49-61., 13 p. DOI ISSN: 2570-6543
11. Fruzsina Magda PANKOTAY: *Unternehmensgründungsmöglichkeiten für Jugendliche in der österreichisch-ungarischslowakischen Grenzregion pp. 1-1., 1 p. (2013)*

Magyar nyelvű publikációk

12. Pusker, Cintia ; Pusker, Vivien ; Németh, Nikoletta ; PANKOTAY, Fruzsina Magda: *A VOG Export- és Import Kft. élelmiszer-üzletágának logisztikai folyamatai* In: Palanca, Attila (szerk.) E.S.E.T.E.K. : Esettanulmányok : a Soproni Egyetem Társadalomtudósainak E-kötete Sopron, Magyarország : Soproni Egyetem Kiadó (2021) 222 p. pp. 74-78., 5 p.
13. PANKOTAY, Fruzsina Magda ; Németh, Nikoletta: *A Soproni Közgáz Posta Kft. csomagoláslogisztikai rendszere* In: Palanca, Attila (szerk.) E.S.E.T.E.K. :

- Esettanulmányok : a Soproni Egyetem Társadalomtudósainak E-kötete Sopron, Magyarország, Soproni Egyetem Kiadó (2021) 222 p. pp. 71-73., 3 p.
14. Németh, Nikoletta ; PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Beszerzés és értékesítés a Lampformtrade Kft. gyakorlatában* In: Palancsa, Attila (szerk.) E.S.E.T.E.K. : Esettanulmányok : a Soproni Egyetem Társadalomtudósainak E-kötete Sopron, Magyarország: Soproni Egyetem Kiadó (2021) 222 p. pp. 63-66. , 4 p.
 15. PANKOTAY, Fruzsina Magda ; Szigeti, Zsolt; Sótonyi, Tamás; Pataki, László *Az informatikai termékek életciklusának sajátosságai* In: Lencsés, Enikő; Pataki, László (szerk.) Menedzsment válaszok a XXI. század gazdasági és társadalmi kihívásaira Budapest, Magyarország: Inform Kiadó (2020) 283 p. pp. 65-78., 14 p.
 16. Koloszár, László (szerk.) ; Kállay, Balázs ; Koloszár, László ; Nedelka, Erzsébet ; Németh, Nikoletta ; PANKOTAY, Fruzsina Magda ; Schollmeyer, Kinga: *Logisztikai folyamatok elemzése*, Sopron, Magyarország : Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (2020)
 17. Koloszár, László ; PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Lean eszközök a kkv-k fejlesztésében = Lean tools and sme development* GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 9 : 3-4 pp. 67-98., 32 p. (2017)
 18. PANKOTAY, Fruzsina Magda *Lean elterjedése a gyakorlatban* In: Resperger, Richárd (szerk.) Geopolitikai stratégiák Közép-Európában : Nemzetközi tudományos konferencia, Sopron, 2017. november 9. : Programfüzet és előadáskivonatok : Geopolitical strategies in Central Europe : International scientific conference, Sopron, 9 November 2017 : Schedule and book of abstracts Sopron, Magyarország : Soproni Egyetem Kiadó (2017) 111 p. pp. 22-22., 1 p.
 19. PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Vállalati hatékonyság mérés kritikája a közszférában* In: Keresztes, Gábor (szerk.) Tavaszi Szél 2017 Konferencia = Spring Wind 2017: Konferenciakötet II. Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2017) 570 p. pp. 382-396., 14 p
 20. Koloszár, László; PANKOTAY, Fruzsina: *A KKV-k hatékonyságának fejlesztési lehetőségei a lean eszközök segítségével* In: Resperger, Richárd (szerk.) Európa: gazdaság és kultúra = Europe: economy and culture : [nemzetközi tudományos konferencia, Sopron, 2016. november 10.] : programfüzet és előadáskivonatok : [international scientific conference, Sopron, 10 November 2016] : schedule and book of abstracts Sopron, Magyarország : Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó (2016) 139 p. pp. 41-41., 1 p.
 21. Koloszár, László ; PANKOTAY, Fruzsina Magda: *A KKV-k hatékonyságának fejlesztési lehetőségei a lean eszközök segítségével* In: Kulcsár, László; Resperger, Richárd (szerk.) Európa: Gazdaság és Kultúra = Europe: Economy and Culture : Nemzetközi Tudományos Konferencia Sopron, 2016. november 10. = International Scientific Conference: Tanulmánykötet Sopron, Magyarország : Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó (2016) 1,070 p. pp. 151-161., 11 p.

22. PANKOTAY, Fruzsina Magda *Aprófalvak a LEADER tükrében, avagy a 2007-2013 as időszak eredményei a szombathelyi járás határfalvaiban* In: Koloszár, László (szerk.) *Talentum a tudományban Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó* (2016) 174 p. pp. 141-155., 15 p.
23. PANKOTAY, Fruzsina Magda *:Leanezni vagy leanné válni?* In: Koloszár, László (szerk.) *Talentum a tudományban Sopron, Magyarország : Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó* (2016) 174 p. pp. c-c
24. PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Fenntartható turizmus a Nyugat-dunántúli határrégióban pp. c-cc. (2014)* 17. Partiumi Tudományos Diákköri Konferencia - III. helyezés (Nagyvárad), Megjelenés: Románia
25. PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Fenntartható turizmus a határrégióban: Vas-hegy* GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 6 : 1 pp. 117-132., 16 p. (2014)
26. PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Fenntartható turizmus a Nyugat-dunántúli határrégióban* In: Székely, Csaba (szerk.) *Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó* (2013) 1,157 p.
27. PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Ökoturizmus a határon: A természeti környezet ökológiai szolgáltatásai* Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME) (2013)
28. PANKOTAY, Fruzsina Magda: *A fiatalok vállalkozóvá válásának lehetőségei az osztrák-magyar-szlovák határtérségben* In: Szabó, Lajos; Badics, Judit; Sasné, Grósz Annamária; Bogdány, Eszter; Huják, Janka; Szalma, Márk (szerk.) XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia: Közgazdaságtudományi szekció: előadáskivonatok Veszprém, Magyarország : Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (2013) 621 p. pp. 363-363., 1 p

Szakedolgozat, diplomamunka

PANKOTAY Fruzsina Magda: *Szaktanári Portfólió* (2021) Témavezető: Dr. Kollarics Tímea SOE BPK, Sopron, Megjelenés: Magyarország,

PANKOTAY, Fruzsina Magda: *Egy hegesztőüzem folyamatainak lean szempontú vizsgálata és fejlesztése*, pp. 74 (2017) Szakedolgozat, Témavezető: Fésüs Norbert - Külső konzulens Suriné Lengyel Veronika - BME KJK MTK, Budapest, - Megjelenés: Magyarország,

PANKOTAY, Fruzsina Magda *Leanezni vagy leanné válni?, Lean office bevezetési tapasztalatok a MOL Zalaegerszegi Finomítóban* pp.70 (2016) Diplomadolgozat - Témavezető: Dr. Koloszár László – Külső konzulens: Eichinger Attila Titkosított, SOE LKK, Sopron, Megjelenés: Magyarország, [3090266] [Nyilvános]

PANKOTAY, Fruzsina Magda: *A fiatalok vállalkozóvá válásának lehetőségei az osztrák-magyar-szlovák határtérségben* (2013) Szakedolgozat, Témavezető: Prof. Dr. Fábrián Attila, NYME KTK, Sopron Megjelenés: Magyarország