

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**ROMÁNIAI ÉS MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK
PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÖSSZEHAISONLÍTÓ
ELEMZÉSE A TURIZMUS ÁGAZATBAN**

Lőrincz Annamária

Témavezető:

Prof. Dr. habil. Fenyves Veronika

egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2026.

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

A turizmus a világgazdaság egyik meghatározó ágazata, amely jelentősen hozzájárul a gazdasági növekedéshez, a foglalkoztatáshoz és a jólét megteremtéséhez, *emellett a szolgáltatásexport egyik meghatározó területének is tekinthető* (Costa & Costa, 2024; Dedkova & Gudkov, 2020; Dryglas & Smith, 2025). A szektor 2019-ben történelmi csúcspontot ért el mind a nemzetközi turistaérkezések, mind a bevételek tekintetében. A 2019-es év globális referenciaévként értelmezhető, ekkor a nemzetközi turistaérkezések száma meghaladta az 1,4 milliárd főt, a szektor teljes hozzájárulása pedig a globális GDP mintegy 10,3%-át tette ki, miközben a foglalkoztatottak aránya is a szektorhoz kapcsolódóan 9,9% volt (WTTC, 2019). Az Európai Unióban makrogazdasági súlya szinte ezzel megegyező volt (GDP 9,5%-át jelentette, a foglalkoztatottak 11,2%-át tette ki) (UNWTO, 2019). Nemzetgazdasági összevetésben Magyarország 1,2, míg Románia 3,5 százalékponttal maradt el az Európai Unió átlagos gazdasági súlyától. Ugyanakkor a turizmus erősen kitett a gazdasági környezet, valamint a globális trendek változásainak. A gazdasági növekedés kedvezően hat a turisztikai keresletre, az ágazat bővülése pedig növeli a szálláshelyek versenyképességét is (Costa & Costa, 2024; Weerathunga és mtsai., 2020a). A gazdasági válságok ebből következően a szektort jelentősen érintik. A COVID-19 világjárvány példátlan mértékű visszaesést eredményezett a nemzetközi mobilitásban és a turisztikai keresletben (Donthu & Gustafsson, 2020a; Kumar, 2021).

A válság jelentős keresleti sokkot idézett elő, ami a turisztikai vállalkozások likviditási, jövedelmezőségi és finanszírozási struktúráját is jelentősen befolyásolta. A nemzetközi érkezések 2020-ban globálisan több mint 70%-kal estek vissza, ami a modern turizmustörténet egyik legsúlyosabb strukturális törésének tekinthető (Statista, 2025). Az időszak rávilágított az iparág sebezhetőségére, és elősegítette a rugalmasabb és alkalmazkodóképesebb vállalati működés kialakulását (Vašaničová és mtsai., 2025a). A globális válság aszimmetrikus hatásai különösen érzékenyen érintették azokat az országokat, amelyek turisztikai szerkezete erősebben nemzetközi keresletre épült, míg a magasabb belföldi aránnyal rendelkező gazdaságok relatíve kedvezőbb helyzetet mutattak. E strukturális különbségek vizsgálata különösen releváns Magyarország és Románia esetében. Az ezt követő időszak ugyanakkor a globális helyreállítás szakaszát jelentette: 2024-re a nemzetközi turistaérkezések ismét elérték, sőt bizonyos régiókban meghaladták a pandémia előtti szintet, miközben a turizmus teljes gazdasági hozzájárulása közel 11 billió USD-re emelkedett (Statista, 2025). Ugyanakkor a helyreállítás üteme régióként és országonként eltérő volt, ami tovább indokolja a közép-kelet-európai országok differenciált vizsgálatát. Magyarország és Románia a rendszerváltást követő gazdasági átmenet során számos hasonló folyamaton ment keresztül. Ennek ellenére turizmusuk felépítése és a kereslet jellemzői számottevő eltéréseket mutatnak. Magyarország esetében a nemzetközi vendégforgalom hangsúlyosabb szerepet kap, míg Romániában elsősorban a belföldi turizmus meghatározó (Oprea és mtsai., 2023). Ezek a strukturális eltérések különböző

alkalmazkodási és válságkezelési mechanizmusokat eredményezhetnek a turisztikai vállalkozások működésében. A téma szakirodalmi jelentősége ellenére korlátozott számban állnak rendelkezésre olyan regionális összehasonlító vizsgálatok, amelyek magyarországi és romániai térségek szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatának vállalkozásait egységes elemzési keretben vizsgálják. Különösen hiányoznak azok a kutatások, amelyek a pénzügyi teljesítményt, a teljesítménymérési gyakorlatot és az ezek alapján azonosítható vállalati klasztereket együttesen elemzik. A kutatás ehhez a tudományos részhöz kíván hozzájárulni.

1.1. A kutatás fontosabb célkitűzései

Kutatásom központi célja a romániai és magyarországi szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásainak összehasonlító elemzése, különös tekintettel a pénzügyi teljesítmény és a teljesítménymérési érettség alapján azonosítható vállalati klaszterek feltárására.

A kutatás a célkitűzések alapján primer és szekunder kutatási ágra tagolódik. A szekunder kutatás adatigénye a szakirodalmi forrásokra, a magyar és román régiós szintű számviteli beszámolókat tartalmazó adatbázisra (forrását tekintve: OPTEN adatbázis, romániai adatszolgáltató vállalat), a statisztikai hivatalok által közzétett adatokra (forrását tekintve: KSH, INS), valamint a nagyvállalati adatokra, számviteli beszámolókra (forrását tekintve: EMIS adatbázis) korlátozódik. A primer kutatási rész a kérdőíves felmérés eredményeire épül. Jelen kutatást egy korábbi primer és szekunder vizsgálat alapozta meg, amelyekben primer szinten elkészítettem a jelen kérdőíves kutatás pilotmérését, valamint szekunder szinten nagyvállalati közegben a két ország összehasonlító pénzügyi elemzését, megalapozva a mostani elemzést.

Központi kutatási céлом elérése érdekében a következő részcélokat fogalmazom meg:

- 1. Az üzleti teljesítmény fogalmának és mérési megközelítéseinek szakirodalmi feltárása:*** Az üzleti teljesítmény értelmezési kereteinek, valamint a legfontosabb teljesítménymérési módszerek és modellek áttekintése, különös tekintettel azok alkalmazhatóságára a turizmus-vendéglátás ágazatban.
- 2. A turizmus-vendéglátás ágazatra jellemző teljesítménymérési módszerek és eszközök feltérképezése:*** Az ágazatban leggyakrabban alkalmazott pénzügyi és nem pénzügyi teljesítménymutatók, valamint értékelési eszközök azonosítása és rendszerezése.
- 3. Az ágazat helyzetének bemutatása és összehasonlító elemzése országos és régiós szinten:*** Az iparág helyzetének bemutatása Románia és Magyarország összehasonlító kontextusában, valamint Észak-Alföld, Észak-Magyarország és Székelyföld régiós szintjén.
- 4. A vezetői és döntéshozói attitűdök feltérképezése a teljesítményméréssel kapcsolatban:*** A romániai és magyarországi ágazati vállalkozások vezetőinek, döntéshozóinak teljesítménymérési gyakorlata, információigénye, valamint a teljesítményméréshez kapcsolódó attitűdjeik vizsgálata.

- 5. A teljesítménymérési gyakorlat alapján elkülönülő érettségi profilok azonosítása és összehasonlítása:** A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásainak csoportosítása a teljesítménymérési gyakorlatuk alapján, egymástól jól elkülöníthető teljesítménymérési érettségi profilok meghatározása céljából.
- 6. Összehasonlító klaszterelemzés elvégzése a pénzügyi teljesítmény alapján:** A romániai és magyarországi NACE 55 és 56 tevékenységi körbe tartozó vállalatok pénzügyi teljesítményének régiós szintű összehasonlítása klaszterelemzés segítségével, a különböző teljesítményszintek azonosítása és összehasonlítása érdekében.

1.2. Megfogalmazott hipotézisek

H1: Az üzleti teljesítmény definíciója, valamint a teljesítménymérés során alkalmazott mutatók prioritása szignifikánsan függ a vállalatok nemzeti kontextusától és szervezeti jellemzőitől, továbbá eltérést mutat az elméleti fontosság és a gyakorlatban alkalmazott prioritások között.

H1a: Az üzleti teljesítmény definíciója szignifikánsan eltér a magyar és a román vállalatok között.

H1b: Az üzleti teljesítménymérés elméleti megközelítésében alkalmazott mutatók prioritása a vizsgált országok között hasonló mintázatot mutat.

H1c: Az üzleti teljesítménymérés során az elméleti fontosság és a gyakorlatban alkalmazott prioritások között szignifikáns eltérés mutatható ki, amelynek mértéke és mintázata országonként eltér.

H1d: Az üzleti teljesítménymérés gyakorlati használata a mutatók tekintetében a vizsgált országok között szignifikáns eltérést mutat.

H1e: A vállalati méret, a tevékenységi kör és a vállalat életkora szignifikáns szerepet játszik az üzleti teljesítménymérési mutatók gyakorlati prioritásának alakulásában, míg a tulajdonosi struktúra és a számviteli feladatok ellátásának módja nem mutat szignifikáns hatást.

H2: A gazdasági válságok hatására a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátásban tevékenykedő vállalatok üzleti teljesítménye és teljesítménymérési gyakorlata átalakult, miközben az üzleti eredmény szerepe elsősorban a működőképesség fenntartására korlátozódott, és a válságokat követő időszakban fokozatos stabilizálódás figyelhető meg mindkét ország esetében.

H2a: A COVID–19 világjárvány, az energetikai válság és a háborús konfliktus üzleti teljesítményre gyakorolt hatásának megítélése szignifikánsan eltér a magyar és a román turisztikai vállalatok körében.

H2b: A válságok eltérő mértékben befolyásolták a teljesítménymérési gyakorlatot és a teljesítménymérés fontosságának megítélését Magyarországon és Romániában.

H2c: A válságidőszakokban a vállalatok által termelt üzleti eredmény elsődlegesen a működés fenntartására volt elegendő, míg a válságokat követően mérsékelt stabilizálódás figyelhető meg mindkét ország esetében.

H3: Az üzleti teljesítménymérés gyakorlata mentén a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai többdimenziós, egymástól jól elkülönülő teljesítménymérési érettségi profilokba rendeződnek.

H3a: Az üzleti teljesítménymérés gyakorlata több, egymástól elkülönülő komponensbe strukturálható.

H3b: A magyar és a román szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatban tevékenykedő vállalatok esetében az üzleti teljesítménymérés gyakorlata alapján azonosíthatók egymástól elkülönülő teljesítménymérési érettségi klaszterek.

H3c: Az azonos teljesítménymérési érettségi szintbe sorolt klaszterek Magyarország és Románia viszonylatában a főkomponensek mentén megfeleltethetők egymásnak.

Szekunder kutatáshoz kapcsolódó hipotézisek:

H4: A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai a vizsgált régiókban pénzügyi teljesítményük alapján jól elkülöníthető klasztercsoportokba sorolhatók.

H4a: Régióon belül egymástól szignifikánsan eltérő pénzügyi teljesítményprofilú vállalati klasztercsoportok azonosíthatók.

H4b: A klaszterek közötti különbségek időben is fennmaradnak, vagyis dinamikus mintázatokban is megjelennek.

Hipotézisvizsgálat: Kétlépcsős klaszteranalízis, Kruskal-Wallis-próba, Dunn-teszt, pénzügyi elemzés

H5: A régiókban azonosított klaszterek közötti megfeleltethetőség csak részleges, mivel az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek mögött eltérő pénzügyi szerkezetek húzódnak meg.

H5a: Az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek csak részben feleltethetők meg egymásnak a régiók között.

H5b: A benchmarkhoz legközelebb álló klaszter nem szükségszerűen azonos a régiós szinten legjobbnak minősített klaszterrel.

1.3. A Hipotézisek szakirodalmi megalapozottsága

A H1 hipotézis szakirodalmi megalapozottságát több kutatási eredmény is alátámasztja. Az üzleti teljesítmény fogalmát a szakirodalom nem egységesen használja, és nem alakult ki nemzetközileg elfogadott konszenzus annak pontos meghatározására vonatkozóan (Bourguignon, 1997; Fallahi és mtsai., 2023). Ebből következően indokolt annak vizsgálata, hogy a vállalatvezetők és döntéshozók miként értelmezik az üzleti teljesítményt eltérő nemzeti és szervezeti kontextusban. A teljesítménymérési gyakorlat

kontextusfüggőségét erősíti, hogy a vállalati méret befolyásolja az alkalmazott mutatók és módszerek körét, miközben a nagyobb vállalatok nagyobb valószínűséggel alkalmaznak pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat egyaránt (Selto & Malina, 2004; Speckbacher és mtsai., 2003). A KKV-k esetében a formális teljesítménymérési rendszerek kevésbé elterjedtek, a számviteli információk döntéstámogató felhasználása korlátozott, ugyanakkor a nem pénzügyi mutatók szerepe náluk is meghatározó lehet a magasabb teljesítmény elérésében (Dajnoki & Filep, 2020; Garengo és mtsai., 2005; Scarborough & Cornwall, 2015). Mindezek alapján megalapozottan feltételezhető, hogy az üzleti teljesítmény értelmezése és a teljesítménymérési mutatók prioritása országonként és szervezeti jellemzők szerint is eltérhet.

A H2 hipotézis azon szakirodalmi eredményekre épül, amelyek szerint a gazdasági és egészségügyi válságok jelentősen átalakították a vállalati működést, különösen a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén. A COVID-19 időszakában a pénzügyi teljesítmény számottevő visszaesése volt megfigyelhető, amely az ágazat sérülékenységét világosan jelezte (Haque, 2025). A válság nemcsak az üzleti eredményességet érintette, hanem a teljesítménymenedzsment gyakorlatát is módosította: több esetben háttérbe szorultak a hagyományos kiegyensúlyozott keretrendszerek, miközben előtérbe kerültek a rugalmasabb, adaptívabb megoldások, például az OKR-alapú megközelítések (Mann és mtsai., 2020). A szakirodalmi eredmények szerint a válságok a vállalatokat teljesítménymérési rendszereik újragondolására ösztönözték, mivel a gyorsan változó környezetben nem alkalmazható egységes megoldás (Broccardo és mtsai., 2024). Ezzel összhangban a válságidőszakban a teljesítményértékelés fókusza a növekedésről a túlélésre, a működőképesség fenntartására és az alkalmazkodóképességre helyeződött át (Shekarian és mtsai., 2023). Mindez megalapozza annak feltételezését, hogy a gazdasági válságok a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatban működő vállalatok üzleti teljesítményét és teljesítménymérési gyakorlatát egyaránt jelentősen befolyásolták.

A H3 hipotézis megfogalmazását azok a szakirodalmi előzmények indokolják, amelyek szerint a szervezetek teljesítménymérési és teljesítménymenedzsment-gyakorlata többdimenziós, eltérő érettségi profilokba rendezhető. Finn szervezetek körében végzett empirikus vizsgálatok négy különálló teljesítménymenedzsment-érettségi profilt azonosítottak (Jääskeläinen & Roitto, 2015), míg más kutatások a teljesítménymenedzsmentet kilenc komponens és öt érettségi szint mentén írták le (Aho & Oy, 2012), illetve 16 kulcsfontosságú összetevőt határoztak meg az érettség értékeléséhez (Aho, 2009). A szakirodalmi eredmények alapján megalapozottan feltételezhető, hogy a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai az üzleti teljesítménymérés jellemzői mentén többdimenziós, egymástól jól elkülönülő érettségi profilokba rendeződnek.

A H4 hipotézis szakirodalmi megalapozottságát azok az empirikus kutatások adják, amelyek szerint a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai pénzügyi teljesítményük alapján statisztikailag jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók. Korábbi vizsgálatom során romániai szállodatársaságok esetében jövedelmezőségi mutatók alapján hét klasztert azonosítottam, amelyek három tágabb teljesítménycsoportba rendeződtek (Lőrincz, 2025b). Hasonló eredmények születtek a szakirodalomban a szlovákiai gyógyfürdő-

vállalatok vizsgálatában is, ahol a jövedelmezőség, hatékonyság, likviditás és eladósodottság alapján több, egymástól elkülönülő klasztert mutattak ki (Vašaničová és mtsai., 2025). A klaszterek regionális különbségeket is tükrözhetnek, mivel az egyes térségekben eltérő jövedelmezőségi és pénzügyi kockázati mintázatok rajzolódnak ki (Lukáč, 2024). A klaszterezés módszertani megalapozottságát tovább erősíti, hogy faktorelemzésre és kétlépcsős klaszterelemzésre épülő nemzetközi kutatások is homogén vállalatcsoportokat azonosítottak turisztikai vállalatok körében jövedelmezőségi, likviditási, hatékonysági és tőkeszerkezeti mutatók alapján (Opreana és mtsai., 2024). További eredmények szerint a turisztikai vállalatok pénzügyi állapota többdimenziós mutatórendszerrel jól megragadható, és ez alkalmas a vállalatok differenciált értékelésére és csoportosítására (Čabinová és mtsai., 2021; Droj és mtsai., 2021). A turizmuskutatás más területein is igazolták, hogy a turizmushoz kapcsolódó egységek többdimenziós mutatórendszerek alapján jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók (But és mtsai., 2024; Pan és mtsai., 2024). A közvetlenül pénzügyi szerkezetre épülő klaszterezési eredményeket szállodaláncok esetében is megerősítették (Devesa és mtsai., 2009). Mindezek alapján megalapozottan feltételezhető, hogy a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai pénzügyi teljesítményük alapján jól elkülöníthető klasztercsoportokba sorolhatók.

A H5 hipotézis kiindulópontját azok a kutatási eredmények jelentik, amelyek arra utalnak, hogy a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat pénzügyi teljesítménye és pénzügyi szerkezete regionálisan eltérő mintázatokat követhet. Három spanyol tengerparti régió szállodáinak összehasonlító elemzése jelentős különbségeket tárt fel a vállalatok méretében, pénzügyi szerkezetében és gazdasági teljesítményében, és rámutatott arra, hogy azonos relatív teljesítményszint mögött is eltérő pénzügyi struktúrák állhatnak (Alarcon, 2015). A regionális eltérések fennmaradását nemzetközi összehasonlító vizsgálatok is megerősítették, amelyek ázsiai és európai szállodák, üdülőhelyek és hajózási társaságok pénzügyi mutatói alapján különálló regionális mintázatokat azonosítottak a COVID előtti és utáni időszakban egyaránt (Opreana és mtsai., 2024). A szakirodalmi eredmények alapján ezért feltételezhető, hogy az egyes régiókban azonosított klaszterek közötti megfeleltethetőség csak részleges, mivel az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek mögött eltérő pénzügyi szerkezetek húzódnak meg.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

A kutatás során primer és szekunder adatgyűjtést egyaránt alkalmaztam. Első lépésként a releváns szakirodalmat dolgoztam fel, különös tekintettel a teljesítménymérési módszerek általános és turizmushoz kapcsolódó sajátosságaira. Ezt követően szekunder források alapján bemutattam a turizmus-vendéglátás ágazat aktuális helyzetét országos szinten Románia és Magyarország esetében, valamint a vizsgálatba bevont három régió szintjén.

Magyarországon a kutatás az Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye) és Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád vármegye) NUTS 2 régiókra terjed ki, míg Romániában a Közép (Centru) régió belül Székelyföldre (Hargita, Kovászna és Maros megye) fókuszál. Az adatgyűjtés a KSH, az INS, az Eurostat, az Euromonitor az EMIS adatbázisaira, az OPTEN adatbázis adataira, romániai adatszolgáltató vállalat által nyújtott számviteli beszámolókra, valamint kérdőíves felmérés adatbázisára épült. A szekunder adatok 2020-2024 időszakot fedték le.

A primer kutatás kérdőíves felmérés formájában valósult meg magyarországi és romániai szálláshelyszolgáltatás és vendéglátás ágazatba tartozó vállalkozások vezetői körében. Ennek célja a teljesítménymérési gyakorlathoz kapcsolódó vezetői attitűdök, információigények, mutatószámok és szervezeti megoldások feltárása volt. A válaszok alapján elkülöníthetővé váltak a különböző vállalati érettségi profilok.

A szekunder kutatás a szakirodalmi háttérre és több adatforrás kvantitatív elemzésére épült, amely megalapozta a romániai és magyarországi vállalkozások pénzügyi teljesítményének összehasonlító vizsgálatát klaszteranalízis segítségével. Az elemzésekhez és az ábrák elkészítéséhez Microsoft Excel, MATLAB és SPSS 31 szoftvereket alkalmaztam.

2.1. A primer kutatás anyag és módszertana

Jelen kutatás mérési eszközének kidolgozását és pontosítását egy pilot kutatás előzte meg, amelynek keretében székelyföldi, pontosabban Hargita megyei, NACE 55 és 56 főtevékenységű vállalkozások válaszai kerültek feldolgozásra ($N = 71$). A pilot kutatás eredményeiből született publikációkban több, az üzleti teljesítménymérés gyakorlatára, az ahhoz kapcsolódó attitűdökre, valamint a munkavállalói teljesítménymérési, értékelési és menedzsmentgyakorlatokra vonatkozó következtetés is megfogalmazásra kerültek.

A vizsgált vállalkozások esetében a stratégiai célok és a teljesítménymérési prioritások nem minden esetben állnak összhangban, ami fejlesztési igényt és lehetőséget hordoz magában. A pénzügyi kimutatások elemzése jellemzően félévénél gyakrabban történik, és az eredmények felhasználása elsősorban jelen- és jövőorientált döntéstámogatást szolgál. A teljesítménymérésben továbbra is a pénzügyi mutatók dominálnak, kiegészülve a vevői és munkavállalói elégedettség vizsgálatával. A gazdasági válságok, különösen a COVID-19, valamint részben az energetikai válság szignifikánsan befolyásolták a vállalatok

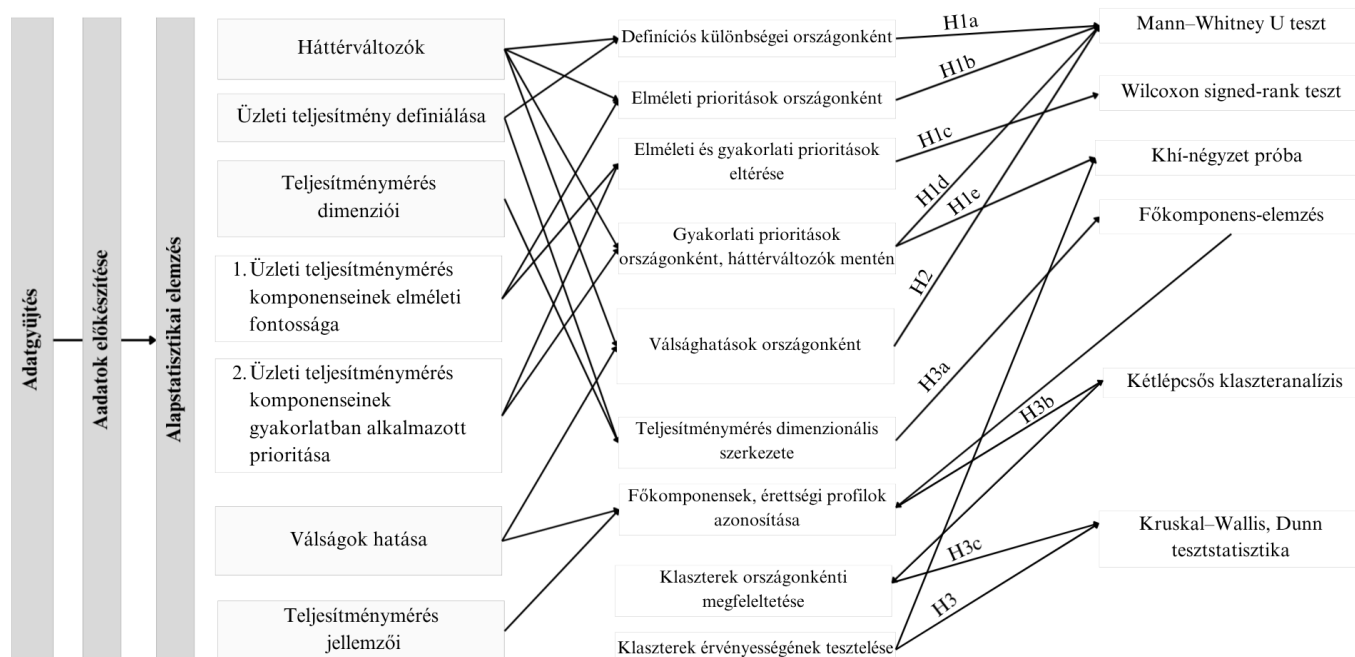
üzleti teljesítményét és mérési gyakorlatát, elsősorban a költségoldali fókusz erősödésén keresztül (Lőrincz, 2024b)

A vállalatok tudatában vannak a munkavállalói teljesítmény üzleti eredményekhez való hozzájárulásának fontosságának. A munkavállalói teljesítménymenedzsment folyamatban az iránymutatás, a visszajelzés és a nyomon követés kiemelt szerepet kap, míg a standardizált mérési eszközök alkalmazása csak részben jellemző. A formális értékelések ritkábbak, az informális megfigyelés gyakoribb, és szignifikáns különbségek állapíthatók meg a vállalati méret tekintetében. A vállalatok közepes mértékben elégedettek jelenlegi gyakorlatukkal, ami nyitottságot jelez a további fejlesztések iránt (Lőrincz, 2024a).

A pilot eredmények alapján a kérdőív pontosításra került, ezt követően pedig romániai székhelyű Hotel Fenyő igazgatójával és magyarországi Aquaticum Hotel & Spa Debrecen igazgatójával készített interjú formájában előzetesen teszteltem is. Ezek az előzetes szakmai egyeztetések hozzájárultak a mérési eszköz tartalmi megalapozottságához. A kérdőív a teljesítménymenedzsment több szintjét ragadja meg, a fogalmi értelmezéstől kezdve a teljesítménymérés elméleti és gyakorlati prioritásrendszerén, valamint a stratégiai célrendszeren át a teljesítménymérési rendszerek ismeretéig és a mutatóhasználatig, egészen a monitoring, a visszacsatolás és a menedzsmentcélú hasznosítás gyakorlataig, lásd 5. mellékletben. A kérdőív magyar és román nyelven volt elérhető a kitöltők számára. A kérdőív nagy része ötfokú Likert-skálás kérdéseket tartalmazott, amelyet a szakirodalom is leggyakrabban alkalmaz szubjektív teljesítménymérés esetén (Dajnoki & Filep, 2020), hiszen interdiszciplinárisan alkalmazható gazdasági, társadalmi, szociológiai és további területeken is. A szakirodalomban a Likert-skálás változók kezelésével kapcsolatban vita bontakozott ki arról, hogy ordinális vagy intervallumskálás változóként értelmezhetők-e (Carifio & Perla, 2008; Darnton, 2023; Jakobsson, 2004; Jamieson, 2004; Liddell & Kruschke, 2018; Zou és mtsai., 2023). Az elemzés során viszont ordinális skálaként tekintünk ezen kérdésekre adott válaszokra, valamint nem parametrikus tesztek kerülnek elvégzésre.

Az adatfelvétel 2025. július 25. és szeptember 11. között zajlott, piackutató vállalat bevonásával. Mindkét ország tekintetében 300–300 vállalat került lekérdezésre. A mintavétel kvótás eljárással történt, a tényleges sokasági arányoknak megfelelően, NUTS 2 régiók, vállalati méret (mikro-, kis- és középvállalkozások), valamint tevékenységi kör szerint. A vállalatok a teljes adatbázisból véletlenszerűen kerültek kiválasztásra mindaddig, amíg az előzetesen meghatározott elemszám teljesült. Magyarországon a mintában a mikrovállalkozások aránya 63%, a kisvállalkozásoké 32,7%, a középvállalkozásoké 4,3%, míg Romániában ugyanezek az arányok 81,3%, 16,7% és 2%.

A tevékenységi kör szerint Magyarországon a vállalkozások 35,3%-a a 55-ös szálláshely-szolgáltatás, 64,7%-a pedig az 56-os vendéglátás kategóriába tartozik, míg Romániában ezek aránya rendre 43,7% és 56,3%. Az adatok kezelési, feldolgozási és elemzési folyamatát a 1. ábra szemlélteti. Az előkészítési folyamatot követően sor került az alapstatisztikai elemzésre.



1. ábra: A kérdőív feldolgozásának módszertana

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján, 2025

A leíró statisztika segítségével az adatsor általános jellemzőire kapunk választ, tehát a központi tendencia mértékeit, átlagot, mediánt és módot foglalja magában, amelyek elengedhetetlenek az alapvető statisztikai elemzéshez (Harbison & Simmons, 2024). A későbbi többváltozós elemzés keretének megteremtésül szolgált (Dong, 2023). Az országok közötti különbségek vizsgálatához, több szempontból tekintve is Mann-Whitney U-próbát alkalmaztam, amely két független minta összehasonlítására szolgáló nemparaméteres statisztikai eljárás. Alkalmazása különösen indokolt olyan esetekben, amikor a függő változó ordinális mérési szintű, illetve folytonos, de nem követ normáeloszlást. Mivel a módszer nem támasztja a parametrikus próbák szigorú eloszlási feltételeit, megfelelő és robusztus választást jelent akkor is, ha ezek a feltételek sérülnek (McKnight & Najab, 2010; Park, 2025).

Az elméleti prioritási teljesítménymérési szempontrendszer, valamint a gyakorlatban alkalmazott prioritási szempontrendszer összehasonlítására, azonos mutatószámok mentén, Wilcoxon-féle előjeles rangpróbát alkalmaztam. Ez az eljárás alkalmas az egymással összetartozó megfigyelések közötti különbségek vizsgálatára, és a két összefüggő minta összehasonlítására szolgáló páros t-próba nemparaméteres megfelelőjének tekinthető. Használata különösen akkor indokolt, ha a függő változó ordinális mérési szintű, illetve folytonos, de nem normáeloszlású (Fadilatunnisyah és mtsai., 2024; Horst, 2014).

A háttérváltozók mentén tapasztalható szignifikáns összefüggések vizsgálatához khi-négyzet próbát alkalmaztam. A módszer alkalmas annak megállapítására, hogy két kategorikus változó között fennáll-e statisztikailag igazolható kapcsolat (Koehler, 2005; Neuhäuser & Ruxton, 2025).

A teljesítménymérés egyes dimenzióinak feltárására főkomponens-elemzést (Principal Component Analysis, PCA) alkalmaztam, elsősorban a változóredukció és komponensalapú indexképzés céljából. A módszer lehetővé tette a nagyszámú, egymással korreláló változó kevesebb számú, egymástól ortogonális komponenssé történő transzformálását oly módon, hogy az eredeti információtartalom minél nagyobb része megmaradjon (Billard & Diday, 2006; Ye, 2025). A szakmailag jól értelmezhető és homogén komponensek kialakítása érdekében az előzetesen elkülönített témaköröket külön kezeltem, ami mérsékelte a tematikailag heterogén változók együttes elemzéséből fakadó torzításokat, és megalapozta a későbbi kétlépcsős klaszteranalízist is. A főkomponens-elemzés alkalmazhatóságának vizsgálata során a Kaiser–Meyer–Olkin-mutató megfelelő mintavételi megfelelőséget jelzett, míg a Bartlett-féle szfericitáspróba szignifikáns eredménye igazolta, hogy a változók közötti korrelációs szerkezet alkalmas a dimenziócsökkentésre. A komponensek megtartásáról az 1-nél nagyobb sajátérték kritériuma, valamint a magyarázott variancia aránya alapján döntöttem. A forgatott komponensmátrix alapján a kialakított komponensek szakmailag jól értelmezhetőnek bizonyultak, így alkalmas alapot nyújtottak a további klaszterelemzéshez.

Az így képzett főkomponensekre alapozva a teljesítménymérés dimenziói mentén kétlépcsős klaszteranalízist (Two-Step Cluster Analysis) alkalmaztam. Ez olyan feltáró jellegű többváltozós statisztikai eljárás, amely nagyobb elemszámú adatállományok esetén is alkalmas a megfigyelési egységek homogén csoportokba sorolására úgy, hogy a klasztereken belüli hasonlóság maximális, a klaszterek közötti különbség pedig minél nagyobb legyen. A módszer sajátossága, hogy két egymásra épülő fázisban működik: az első lépésben előzetes alcsoportokat képez egy szekvenciális klaszterezési eljárás segítségével, majd a második lépésben ezeket hierarchikus módon egyesíti a végső klaszterstruktúra kialakításához. Előnye, hogy egyaránt képes *folytonos és kategorikus változók* kezelésére, ezért különösen hasznos összetett társadalomtudományi és gazdasági adatszerkezetek elemzésében. A klaszterszám meghatározása rendszerint információs kritériumok, például a *BIC*, valamint a klaszterezés minőségét jelző mutatók, *sziluett-mutató* alapján történt. A módszer alkalmazása akkor tekinthető statisztikailag megalapozottnak, ha a bevont változók érdemben hozzájárulnak a csoportképzéshez, a kialakuló klaszterek szakmailag értelmezhetők, kellően elkülönülnek egymástól, és nem pusztán technikai, hanem tartalmilag is releváns mintázatokat tükröznek (Katona és mtsai., 2015; Schiopu, 2010). A 0,2–0,5 közötti tartomány közepes, de még elfogadható klaszterezési minőségnek tekinthető. Esetemben ez teljesült.

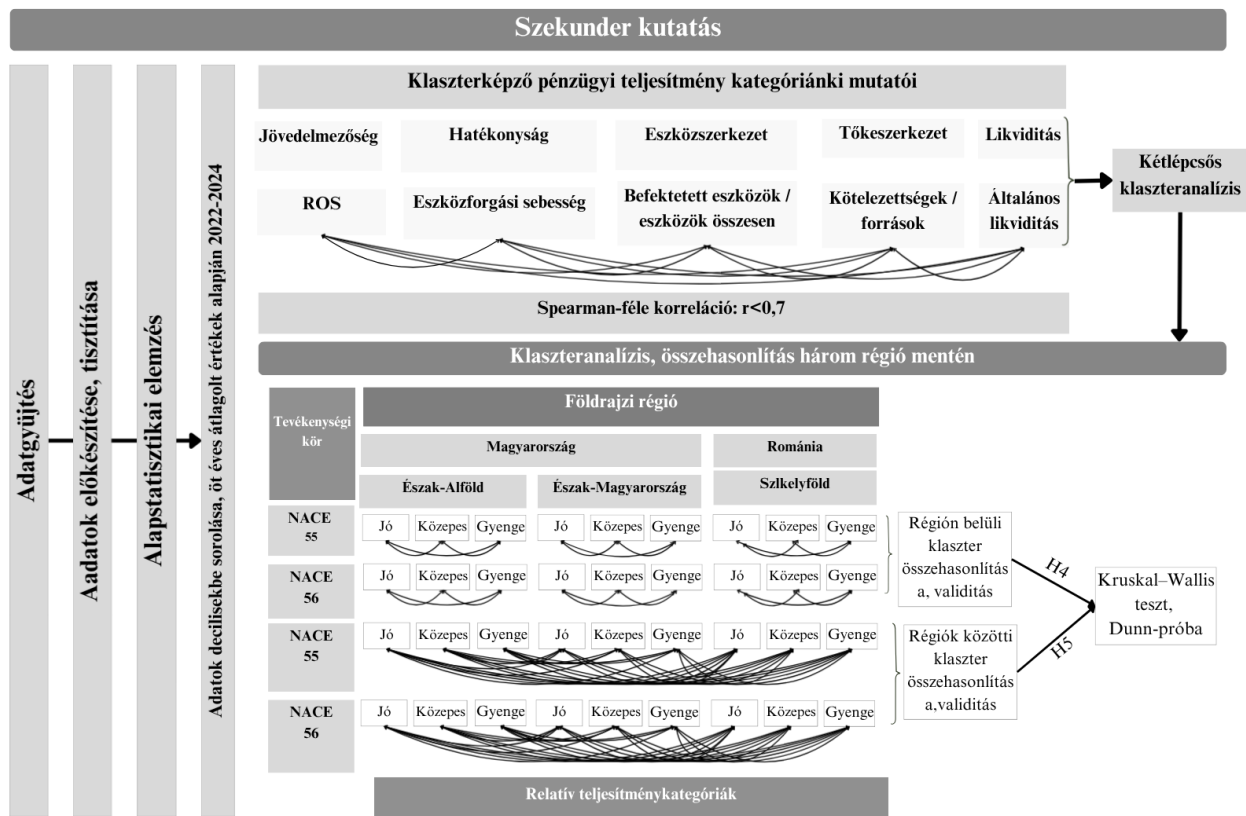
A klaszterek közötti szignifikáns eltérések vizsgálata, egyben a klasztermegoldás validálása érdekében Kruskal-Wallis-próbát alkalmaztam, amely kettőnél több független csoport összehasonlítására szolgáló nemparaméteres statisztikai eljárás, és az egytényezős varianciaanalízis (ANOVA) rangalapú alternatívájának tekinthető. A módszer a megfigyelések rangsorán alapul, és azt vizsgálja, hogy a csoportok eloszlása között fennáll-e statisztikailag szignifikáns különbség. Szignifikáns eredmény esetén azonban önmagában nem jelzi, hogy pontosan mely csoportok között mutatható ki eltérés (Junaidi, 2015; McKight & Najab, 2010). Ennek megfelelően az elemzést minden esetben Dunn-teszttel (Dunn’s post hoc test) egészítettem ki, mint a Kruskal-Wallis-próbát követő post hoc páronkénti összehasonlító eljárással. A

Dunn-teszt lehetővé tette annak azonosítását, hogy a vizsgált csoportok közül mely klaszterpárok között áll fenn szignifikáns különbség, miközben a többszörös összehasonlításból eredő elsőfajú hiba kockázatának kontrollálása Bonferroni-korrekció alkalmazásával történt (Dinno, 2015).

2.2. A szekunder kutatás anyag és módszertana

A pénzügyi adatbázist előzetesen alapstatisztikai elemzésnek vettem alá annak érdekében, hogy megismerjem az adatok struktúráját, általános tendenciáját, szóródási mutatóit valamint, eloszlását, alapot teremtve ezáltal a későbbi többváltozós elemzéshez (Dong, 2023; Harbison & Simmons, 2024). Ezt a kutatás megelőzően, illetve megalapozva az EMIS adatbázisra építve 2018-2020-as időtávban értékeltem és összehasonlítottam a kiválasztott két ország 1 millió USA dollár árbevétel felletti vállalatainak helyzetét, hotelek körében. 1029 szálláshely-szolgáltató vállalat pénzügyi teljesítményét vizsgáltam, amelyből 793 romániai és 236 magyarországi vállalkozás szerepel a mintában. Ezen kutatás során több fontos eredményre is jutottam. A pénzügyi mutatók alapján a minta igencsak inhomogén, emiatt az egyszerű számtani átlag statisztikai mutatószám nem képes valósághű képet adni a szektor helyzetéről. Ennek megoldásaként a szakirodalomban gyakran és hatékonyan alkalmazott klaszterelemzési technikát szükséges alkalmazni (But és mtsai., 2024; Čabinová és mtsai., 2021; Lőrincz, 2025a; Lukáč, 2024; Opreana és mtsai., 2024a; Pan és mtsai., 2024a; Vašaničová és mtsai., 2025a). Az elemzés a jövedelmezőség három kulcsmutatója, a ROA, a ROE és a ROS alapján, k-medoid klaszterezési eljárás alkalmazásával azonosította a vállalati teljesítménymintázatokat. Az eredmények szerint mindkét országban hét, egymástól jól elkülöníthető klaszter rajzolódott ki, amelyek tágabb értelemben három teljesítménycsoportba sorolhatók. A román vállalatok esetében nagyobb heterogenitás és erőteljesebb klaszterkülönbségek mutatkoztak, míg a magyar minta kiegyensúlyozottabb, ugyanakkor alacsonyabb átlagos teljesítményszintet jelzett. A vagyoni és tőkeszerkezeti jellemzők alapján a kisebb eszközállománnyal, ugyanakkor stabilabb tőkeszerkezettel rendelkező vállalatok válságállóbbnak bizonyultak. Az eredmények arra is utalnak, hogy a két ország szálláshely-szolgáltató szektora eltérő módon reagált a gazdasági sokkokra, ami mélyebb szerkezeti különbségeket jelez; különösen azért, mert a fejlettebb infrastruktúrával rendelkező magyar szektor sérülékenyebbnek mutatkozott a külföldi kereslettől való erősebb függés következtében (Lőrincz, 2025a, 2025b).

Ezen szakirodalmi és empirikusan megalapozott okok miatt jelen kutatás során is klaszteranalízist alkalmaztam. A klaszterezési eljárások alapvetően két nagy csoportba sorolhatók: hierarchikus és nem hierarchikus módszerekre. A hierarchikus klaszteranalízis a megfigyelési egységeket egymásra épülő módon vonja össze vagy bontja fel, így a klaszterstruktúra faágszerűen, dendrogram formájában jeleníthető meg. Ezzel szemben a nem hierarchikus eljárások előre meghatározott vagy algoritmikusan becsült klaszterszám mellett közvetlenül hozzák létre a végső csoportosítást. A k-means és a k-medoid módszer a nem hierarchikus klaszterezési eljárások közé tartozik, mivel mindkettő rögzített klaszterszám mellett, iteratív módon alakítja ki a csoportokat (Kaçorri és mtsai., 2023, 2023).



2. ábra: Szekunder adatok feldolgozása

Forrás: saját szerkesztés, 2025

A kétlépcsős klaszteranalízis átmeneti jellegű módszernek tekinthető, mivel egy szekvenciális előklaszterezési lépést követően hierarchikus eljárással képezi a végső klasztereket; ezért gyakran a hibrid klaszterezési technikák közé sorolják (Katona és mtsai., 2015; Schiopu, 2010). A klaszterek számának meghatározása kulcsfontosságú lépés, ugyanis komoly befolyásoló hatással van a kapott eredményekre (Herman és mtsai., 2022). A kiválasztás folyamata lehet előzetes vagy elméleten alapuló premissza, illetve egyéb vizsgálat. Ilyenek lehetnek a hierarchikus klaszterelemzésnél (Ward-módszer és négyzetes euklideszi távolság) a dendrogram, klasztervaliditási indexek (Szüle, 2019), klaszterkönyök (Deb & Lee, 2018). Kétlépcsős klaszteranalízis esetében a *BIC*, valamint a klaszterezés minőségét jelző mutatók, *sziluett-mutató* alapján történik. A 0,2–0,5 közötti tartomány közepes, de még elfogadható klaszterezési minőségnek tekinthető, közgazdasági területen (Katona és mtsai., 2015; Schiopu, 2010), esetemben az eredmények ebbe a tartományba esnek. Fontos kiemelni viszont, hogy a technikai elkülönülés mellett, a szakmai tartalom nagyon fontos, hogy szakmai indokoltsága is legyen a kialakított klasztereknek.

Továbbá a klaszterelemzési módszerek érzékenyek a kiugró adatokra, ezért a torzításmentes elemzés érdekében szükséges azok előzetes azonosítása és kezelése. Erre a szakirodalom több megoldási lehetőséget is felkínál, IQR-alapú azonosításra épülő kizárás (Smiti, 2020), a winsorizálás (Brownen-Trinh, 2019), valamint a különféle transzformációs és standardizálási megoldások. A jelen adatbázis esetében azonban sem a logaritmálás, sem az IQR-alapú kizárás nem bizonyult megfelelőnek, mivel a vizsgált pénzügyi mutatók eloszlása erősen aszimmetrikus volt, negatív és szélsőséges értékeket is tartalmazott, így ezek az

eljárások információvesztéshez, vagyis az eredeti gazdasági tartalom torzulásához vezettek volna. Ezért az adatok előkészítése során decilisalapú besorolást alkalmaztam, amely a vállalatok relatív mintabeli pozícióját ragadja meg, mérsékli a szélsőértékek torzító hatását, és robusztusabb alapot biztosít a további statisztikai modellezéshez. A decilisek és rangtranszformációk alkalmazását a pénzügyi arányszámok feldolgozásában a szakirodalom is alátámasztja, különösen olyan esetekben, amikor a változók nem normális eloszlásúak, heterogén skálájúak és outlierekkel terheltek (Kwak & Kim, 2017; Lev & Sunder, 1979; Mcleay & Omar, 2000; Nyitrai & Virág, 2019; Skomp és mtsai., 1986).

A klaszteranalízisbe bevont változók kiválasztása során arra törekedtem, hogy a végleges mutatószámok eltérő dimenziókat ragadjanak meg, és ne ugyanazon információ ismétlődését tükrözzék. Ennek ellenőrzésére a változók közötti kapcsolat szorosságát a Spearman-féle rangkorrelációs együttható segítségével vizsgáltam, amely két változó közötti monoton kapcsolat irányának és erősségének mérésére szolgáló nemparaméteres statisztikai mutató (Hauke & Kossowski, 2011; Sedgwick, 2014). Alkalmazása különösen indokolt olyan esetekben, amikor a változók nem felelnek meg a paraméteres korrelációs számítás feltételeinek, illetve amikor a közöttük fennálló kapcsolat nem lineáris, hanem monoton jellegű. A mutató a nyers adatok helyett a megfigyelések rangszámaiból indul ki, értéke pedig -1 és +1 között változhat, ahol a szélső értékek tökéletes negatív, illetve pozitív monoton kapcsolatot, míg a 0 érték kapcsolat hiányát jelzi. A változók kiválasztása során azt az elvet követtem, hogy a klaszterképzésben szereplő mutatók közötti korreláció abszolút értéke lehetőség szerint 0,7 alatt maradjon, ezáltal csökkentve a redundancia kockázatát és elősegítve, hogy a kiválasztott indikátorok valóban eltérő teljesítménydimenziókat reprezentáljanak. A Spearman-féle rangkorreláció további előnye, hogy kevésbé érzékeny a szélsőértékekre, így megfelelő eszközt jelentett a változók előzetes szűréséhez.

A klaszterek közötti szignifikáns eltérések vizsgálata, validitása, és összehasonlítása érdekében a primer kutatás módszertani részében már említett, Kruskal-Wallis-próbát alkalmaztam, Dunn-teszttel kiegészítve. Ezáltal választ kapva arra, hogy a klaszterek eloszlása között fennáll-e statisztikailag szignifikáns különbség (Junaidi, 2015; McKight & Najab, 2010).

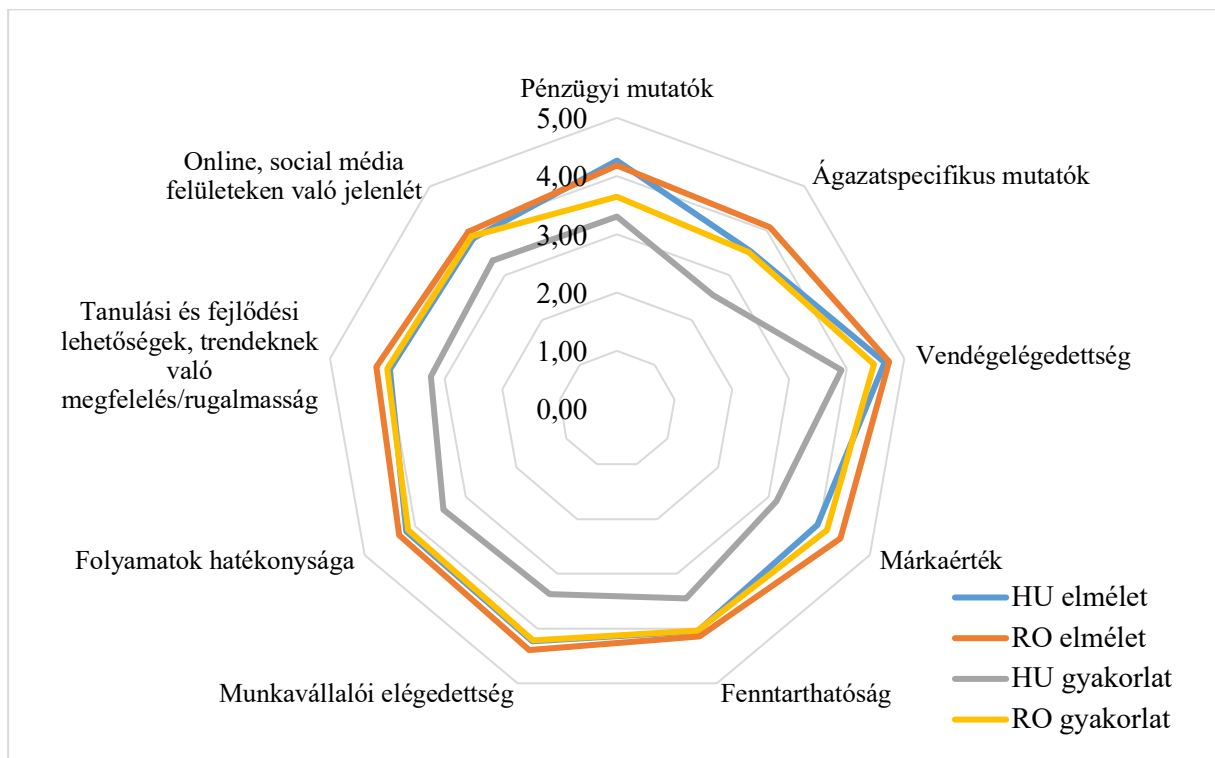
3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Doktori kutatásom központi célja a romániai és magyarországi szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásainak összehasonlító elemzése volt, különös tekintettel arra, hogy a pénzügyi teljesítmény és a teljesítménymérési érettség alapján milyen vállalati klaszterek különíthetők el. A kutatás primer és szekunder pillérre épült: egyrészt a vezetői attitűdök, a teljesítménymérési gyakorlat és a kapcsolódó percepciók kérdőíves feltárására, másrészt a vállalatok objektív pénzügyi teljesítményének összehasonlító elemzésére. A primer kutatás mindkét országban országos lefedettséggel valósult meg, míg a pénzügyi teljesítménymérésre irányuló szekunder vizsgálat területi fókuszát Magyarországon Észak-Alföld és Észak-Magyarország, Romániában pedig Székelyföld jelentette.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az üzleti teljesítmény a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatban nem értelmezhető kizárólag pénzügyi eredményességgként, a pénzügyi szempontok mellett működési, piaci, szervezeti és részben szubjektív elemek is meghatározó szerepet játszanak. Emiatt a szektor vállalkozásainak vizsgálatához az objektív és a szubjektív megközelítés együttes kezelése indokolt.

A primer kutatás eredményei egyértelműen rámutattak arra, hogy a teljesítményméréshez kapcsolódó vezetői gondolkodás nem egységes sem országonként, sem szervezeti jellemzők szerint. A H1 főhipotézis összességében igazolódott. A H1a alhipotézis megerősítést nyert, mivel a magyar és román vállalkozások között szignifikáns különbségek voltak kimutathatók az üzleti teljesítmény fogalmi értelmezésében. Ez arra utal, hogy az üzleti teljesítmény definíciója nem pusztán elméleti kérdés, hanem a nemzeti üzleti környezethez és a vállalati döntéshozatali kultúrához is kötődik.

A H1b alhipotézis ugyanakkor megerősítést nyert, mivel az üzleti teljesítménymérés elméleti megközelítésében alkalmazott mutatók prioritása csak korlátozott számú esetben mutatott szignifikáns országközi eltérést. Ez arra utal, hogy az elméleti teljesítménymérési szempontrendszer esetében erőteljesebb konvergencia figyelhető meg, vagyis a nemzetközi szakirodalom és a nemzetközileg elterjedt vállalatirányítási keretek hatása ezen a szinten erős.



3. ábra: Az üzleti teljesítménymérés tényezőinek elméleti és gyakorlatban alkalmazott prioritási súlya országoként

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján, 2025

Ezzel szemben a H1c és H1d alhipotézisek már azt mutatták meg, hogy a teljesítménymérés gyakorlati oldalán markánsabb különbségek jelentkeznek. Egyrészt mindkét országban szignifikáns eltérés volt kimutatható az elméletileg fontosnak tartott és a gyakorlatban ténylegesen alkalmazott prioritások között, másrészt a román vállalatok valamennyi vizsgált tényezőt szignifikánsan magasabb gyakorlati prioritással értékelték, mint a magyar vállalatok. Ez a teljesítménymérés intenzitásának, illetve tudatos alkalmazásának országoként eltérő fejlettségére utal. A 3. ábra szemlélteti az elméleti és gyakorlati szinten jelentkező különbségeket országos szinten.

A H1e alhipotézis eredményei tovább árnyalták ezt a képet. A vállalati méret, a tevékenységi kör és a vállalat életkora szignifikáns szerepet játszott az üzleti teljesítménymérési mutatók gyakorlati prioritásának alakulásában, míg a tulajdonosi struktúra és a számviteli feladatellátás módja nem mutatott szignifikáns hatást. Ebből az következik, hogy a teljesítménymérés érettsége szorosabban kapcsolódik a vállalat működési komplexitásához és fejlődési szintjéhez, mint a formális tulajdonosi vagy adminisztratív jellemzőkhöz.

A gazdasági válságok hatására vonatkozó vizsgálatok alapján a H2 főhipotézis részben igazolódott. Az eredmények azt mutatták, hogy a COVID–19 világjárvány, az energetikai válság és a háborús konfliktus átalakították a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásainak üzleti teljesítményét és teljesítménymérési gyakorlatát, ugyanakkor a hatások mértéke és jellege válságtípusonként és országoként

eltérően alakult. A H2a alhipotézis csak részben igazolódott, mivel az üzleti teljesítményre gyakorolt hatás országok közötti szignifikáns eltérése csak az energetikai válság esetében volt egyértelműen kimutatható.

1. táblázat: Válságok hatásának összehasonlítása a magyar és román vállalatok tekintetében

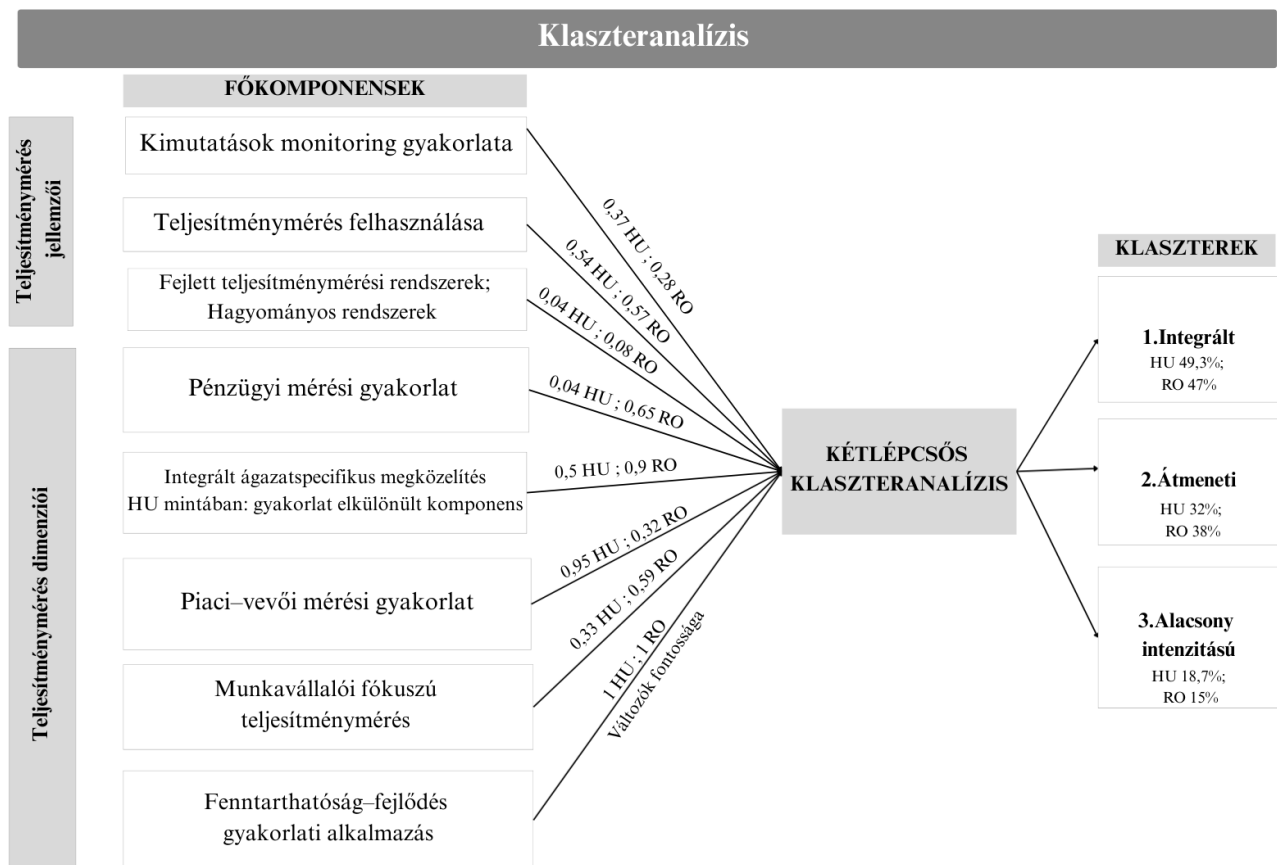
Tényezők	Jelenség	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
A vállalat üzleti teljesítmény	COVID-19	41169	86319	-1,943	0,052
	Energetikai válság	33775	78925	-5,572	**
	Háborús konfliktus	43297	88447	-0,855	0,393
Az üzleti teljesítménymérés	COVID-19	38696	83846	-3,082	*
	Energetikai válság	43256,5	88406,5	-0,845	0,398
	Háborús konfliktus	39846	84996	-2,576	**
Az üzleti teljesítménymérés fontosságának megítélése	COVID-19	38923,5	84073,5	-2,958	*
	Energetikai válság	44017,5	89167,5	-0,476	0,634
	Háborús konfliktus	39067	84217	-2,972	*
A tesztstatisztikához tartozó szignifikanciaszintek: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.					

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján, 2025

A H2b alhipotézis szintén részben nyert megerősítést. A teljesítménymérési gyakorlat és a teljesítménymérés fontosságának megítélése terén a COVID-19 és a háborús konfliktus esetében érzékelhető volt országonként eltérő hatás, míg az energetikai válság esetében ez kevésbé jelent meg. A hipotézisek tesztstatisztikai eredményeit lásd 1. táblázat.

A H2c alhipotézis viszont megerősítést nyert, mivel a válságidőszakokban a vállalatok által termelt üzleti eredmény elsődlegesen a működés fenntartására volt elegendő, majd a vizsgált későbbi időszakokban mérsékelt javulás és stabilizálódás volt megfigyelhető. Ez különösen fontos következtetés, mert azt mutatja, hogy a válságok időszakában a teljesítményértelmezés súlypontja a növekedésről és fejlesztésről a túlélésre, a likviditásra és a működőképesség fenntartására helyeződött át.

A primer kutatás további lényeges eredménye, hogy az üzleti teljesítménymérés gyakorlata alapján a vállalkozások többdimenziós, jól elkülönülő érettségi profilokba sorolhatók. A főkomponens-analízis megerősítette a H3a alhipotézist, mivel a teljesítménymérési gyakorlat több, szakmailag jól értelmezhető komponensbe strukturálható volt. A kérdéskörök elkülönített kezelése lehetővé tette, hogy az üzleti teljesítménymérés eltérő funkcionális területeinek belső szerkezete váljon láthatóvá. A H3b alhipotézis szintén igazolódott: a kétlépcsős klaszteranalízis alapján azonosíthatók voltak egymástól jól elkülönülő teljesítménymérési érettségi klaszterek.



4. ábra: A kétlépcsős klaszterelemzés áttekintő modellje főkomponensek alapján

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján, 2025

Ezek alapján három markáns profil rajzolódott ki: a stratégia-orientált, integrált teljesítménymérő vállalat, a funkcionális, átmeneti teljesítménymérő vállalat, valamint az alacsony intenzitású, eseti teljesítménymérő vállalat. A H3c alhipotézis alapján a magyar és román klaszterstruktúrák főkomponensszinten megfeleltethetők voltak egymásnak, így a H3 főhipotézis teljes egészében megerősítést nyert. A hipotézishez kapcsolódó kétlépcsős klaszteranalízis folyamatábráját lásd 4. ábra.

A szekunder kutatás egyértelműen igazolta, hogy a vizsgált régiók vállalkozásai pénzügyi teljesítményük alapján nem homogén csoportot alkotnak. A H4 főhipotézis megerősítést nyert. A klaszterelemzés eredményei alapján régióon belül jól elkülöníthető pénzügyi teljesítményprofilú vállalati csoportok voltak azonosíthatók, így a H4a alhipotézis is igazolódott. A NACE 55 tevékenységi körben a jól teljesítő, pénzügyileg stabil klasztert Észak-Alföldön a 3., Észak-Magyarországon a 3., Székelyföldön pedig az 1. klaszter képviselte. A közepes teljesítményű, relatíve kiegyensúlyozott klaszternek Észak-Alföldön a 2., Észak-Magyarországon az 1., Székelyföldön a 2. klaszter tekinthető, míg a gyengén teljesítő, pénzügyileg sérülékenyebb klasztert Észak-Alföldön az 1., Észak-Magyarországon a 2., Székelyföldön a 3. klaszter alkotta.

A NACE 55 ágazatban a decilis alapú mediánértékek és a nyers mediánmutatók együttes értékelése alapján a legerősebb klaszternek a Székelyföld 1. klaszter bizonyult, ezt követte Észak-Magyarország 3. és Észak-Alföld 2. klasztere. A rangsor végén Észak-Magyarország 2. és Észak-Alföld 1. klasztere állt. A legjobban

teljesítő szálláshely-szolgáltató klaszterek esetében a jövedelmezőségi mutatók és részben a tőkeerősség játszották a legerősebb differenciáló szerepet.

A NACE 56 tevékenységi körben szintén három, jól elkülönülő teljesítményprofil rajzolódott ki. A kedvezőbb pénzügyi helyzetű, stabil klasztert Észak-Alföldön a 2., Észak-Magyarországon a 3., Székelyföldön a 2. klaszter alkotta. A köztes, vegyes teljesítményt mutató klaszter Észak-Alföldön a 3., Észak-Magyarországon a 2., Székelyföldön a 3. klaszter volt, míg a gyengébb, pénzügyileg sérülékenyebb klasztert mindhárom régióban az 1. klaszter képviselte. A teljesítménysorrend élén ebben az ágazatban Székelyföld 2. klasztere állt, amelyet Észak-Alföld 2. és Észak-Magyarország 3. klasztere követett, míg a leggyengébb klaszter Észak-Magyarország 1. klasztere volt. A NACE 56 esetében az elkülönülés erőteljesebben a likviditási és finanszírozási mutatók mentén rajzolódott ki. Az elemzés eredményeit a NACE 56 tevékenységi kör esetén lásd 2. táblázat.

2. táblázat: Mutatószámok klaszterenkénti medián értéke a három vizsgált régióban, NACE 56

Régió	Észak-Alföld			Észak-Magyarország			Székelyföld		
Klaszter sorszám	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Cégek száma	291	544	226	212	404	339	346	586	323
A vállalkozások aránya (%)	27,40	51,30	21,30	22,20	42,30	35,50	27,57	46,69	25,74
Változó	A vállalatok 2020–2024 közötti átlagolt mutatóinak mediánja, NACE 56								
ROA (%)	-32,80	12,20	0,50	-56,70	3,90	13,20	-19,50	30,20	3,60
ROE (%)	30,20	18,40	9,10	18,70	14,40	16,90	47,30	50,00	32,30
ROS (%)	-8,70	7,00	-1,00	-18,70	2,50	9,70	-3,80	15,50	1,40
Eszközforgási sebesség	4,789	1,836	1,157	4,483	1,925	1,526	5,372	2,04	1,141
Befektetett eszközök aránya (%)	13,50	16,60	64,60	12,00	39,50	7,90	2,80	10,40	63,70
Kötelezettségek aránya (%)	140,50	26,40	69,30	198,40	57,10	15,00	167,90	28,70	70,70
Tőkeerősség (%)	-40,50	71,60	26,80	-99,00	38,90	83,10	-67,90	70,10	15,50
Általános likviditás	1,202	5,891	0,766	0,677	2,236	10,59	0,851	5,564	1,16
Likviditási gyorsráta	0,844	5,112	0,49	0,434	1,837	9,802	0,395	4,159	0,705
Követelések forgási sebessége	21,775	14,793	12,971	33,544	25,801	26,087	64,953	28,517	20,071

Forrás: saját szerkesztés az adatbázis adatai alapján, 2026

Az idősoros elemzés megerősítette, hogy a klaszterek közötti különbségek nemcsak statikus értelemben állnak fenn, hanem dinamikus mintázatokban is megjelennek, így a H4b alhipotézis is igazolódott. A pénzügyileg stabil klaszterek tartósan kedvező jövedelmezőségi, finanszírozási és likviditási szerkezettel jellemezhetők voltak, míg a gyengébb klasztereknél a negatív jövedelmezőség, a magas eladósodottság és az alacsony likviditás együttesen, időben is fennmaradó módon jelent meg. A régiók között ugyanakkor eltérő szerkezeti mintázatok voltak azonosíthatók. Székelyföld esetében a klaszterek közötti különbségek szélsőségesebbek voltak, ami heterogénebb vállalati struktúrára utal. Észak-Magyarország inkább

fokozatos, skálaszerű eloszlást mutatott, míg Észak-Alföld átmenetet képezett a két szerkezeti mintázat között.

A H5 főhipotézis összességében megerősítést nyert. Az eredmények alapján az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek a régiók között részben megfeleltethetők voltak, azonban e megfelelések mögött nem teljes pénzügyi azonosság, hanem teljesítményszintenként eltérő mutatókombinációk álltak. A H5a alhipotézis ennek megfelelően igazolódott, mivel a régiók közötti hasonlóságok fennálltak, de ezek nem azonos szerkezetben jelentek meg a két vizsgált tevékenységi körben. A NACE 55 esetében a regionális megfeleltethetőség gyengébbnek és összetettebbnek bizonyult. A gyenge klaszterek közötti hasonlóságot elsősorban a tőkeszerkezeti és likviditási sérülékenység adta, a közepes klaszterek inkább a jövedelmezőségi mutatók és a követelések forgási sebessége mentén mutattak egyezést, míg a jól teljesítő klasztereknél a jövedelmezőségi mutatók és részben a tőkeerősség jelentette a fő kapcsolódási pontot. Ebben a tevékenységi körben tehát a klaszterek közötti regionális egyezések inkább részlegesek voltak, és erősebben kötődtek a jövedelemtermelő képességhez, valamint bizonyos finanszírozási és likviditási dimenziókhoz. A NACE 56 esetében ezzel szemben nagyobb fokú strukturális hasonlóság volt azonosítható, vagyis ebben a tevékenységi körben a klaszterek regionális megfeleltethetősége erősebbnek bizonyult. A gyenge klasztereknél a tőkeszerkezeti, likviditási, hatékonysági és finanszírozási tényezők együttesen adták a hasonlóság alapját, a közepes klasztereknél inkább a jövedelmezőségi és tőkeszerkezeti mutatók kerültek előtérbe, míg a jól teljesítő klaszterek esetében elsősorban a befektetett eszközök aránya és az eszközforgási sebesség határozta meg az egyezéseket, lásd 3. táblázat.

3. táblázat: Dunn-teszt eredményei, Észak-Alföld és Székelyföld régiók közötti klaszterösszehasonlítás, NACE 56

Csoportpár		ROS		Eszközforgási sebesség –		Befektetett eszközök / eszközök összesen		Kötelezettségek / források		Általános likviditás	
Észak-Alföld	Székelyföld	Z-érték	Adj. Sig.	Z-érték	Adj. Sig.	Z-érték	Adj. Sig.	Z-érték	Adj. Sig.	Z-érték	Adj. Sig.
Klaszterszám											
1	1	-1,989	1	-1,057	1	-4,38	1	-1,486	1	3,179	0,053
1	2	-21,099	***	13,254	***	0,243	1	22,346	***	-17,766	***
1	3	-6,969	***	19,047	***	-17,498	***	8,012	***	0,545	1
2	1	12,862	***	-16,698	***	-7,306	***	-26,898	***	22,691	***
2	2	-7,902	***	-1,908	1	2,88	1	-2,166	1	0,561	1
2	3	6,825	***	6,767	***	-17,941	***	-15,43	***	19,24	***
3	1	1,439	1	-19,509	***	-21,466	***	-9,318	***	-1,374	1
3	2	-15,731	***	-8,096	***	19,22	***	11,797	***	-21,001	***
3	3	-3,251	*	-0,519	1	0,846	1	-0,36	1	-3,763	**

A tesztstatistikához tartozó szignifikanciaszintek: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Forrás: saját szerkesztés az adatbázis adatai alapján, 2026

Vagyis a vendéglátási tevékenységet végző vállalatoknál a regionális összehasonlításban is egységesebb pénzügyi logika rajzolódott ki. Ehhez az eredményhez vélhetően az is hozzájárult, hogy a klaszterek kialakítása során alkalmazott öt klaszterképző mutató prioritási sorrendje és súlya is jóval megegyezőbb volt a NACE 56 kategóriában, mint a NACE 55 esetében. A H5b alhipotézis megerősítést nyert, hiszen a benchmarkhoz legközelebb álló klaszter a NACE 56 ágazatban többnyire egybeesett a legerősebb klaszterrel, míg a NACE 55 esetében ez nem minden régióban inkább a relatíve közepes teljesítményű klaszterekkel. Ez arra utal, hogy a benchmarkközelség és a relatív klaszterpozíció nem teljesen azonos kategóriák, ugyanakkor a vendéglátásban a kettő közötti kapcsolat erősebb volt, mint a szálláshelyszolgáltatásban. Ezt valószínűleg az is magyarázza, hogy a NACE 56 vállalatai pénzügyi szerkezetükben és klaszterképző logikájukban is közelebb álltak egymáshoz, továbbá ebben a tevékenységi körben nem jelent meg olyan mértékű válság okozta mélyrepülés, mint a NACE 55 esetében.

4. táblázat: A kutatás vizsgált hipotézisei, eszközök és módszerek, valamint fő eredmények

Hipotézisek	Eszközök és módszerek	Fő eredmény	Hipotézisek elfogadottsága
H1: Az üzleti teljesítmény definíciója, valamint a teljesítménymérés során alkalmazott mutatók prioritása szignifikánsan függ a vállalatok nemzeti kontextusától és szervezeti jellemzőitől, továbbá eltérést mutat az elméleti fontosság és a gyakorlatban alkalmazott prioritások között.	Kérdőíves felmérés statisztikai feldolgozása; χ^2 -próba; Mann–Whitney-próba; Wilcoxon signed-rank teszt; sugárdiagram	Az üzleti teljesítmény fogalmi értelmezése országonként eltér. Az elméleti teljesítménymérési prioritások a két országban nagyrészt hasonló mintázatot mutatnak, ugyanakkor a gyakorlati alkalmazásban már szignifikáns különbségek azonosíthatók. Az elméleti fontosság és a gyakorlati használat között eltérés mutatható ki, továbbá a vállalati méret, a tevékenységi kör és az életkor befolyásolja a gyakorlati prioritásokat.	H1: elfogadott; H1a: elfogadott; H1b: elfogadott; H1c: elfogadott; H1d: elfogadott; H1e: elfogadott
H2: A gazdasági válságok hatására a szálláshelyszolgáltatás és vendéglátásban tevékenykedő vállalatok üzleti teljesítménye és teljesítménymérési gyakorlata átalakult, miközben az üzleti eredmény szerepe elsősorban a működőképesség fenntartására korlátozódott, és a válságokat követő időszakban fokozatos stabilizálódás figyelhető meg mindkét ország esetében.	Kérdőíves felmérés statisztikai feldolgozása; Mann–Whitney-próba; leíró összehasonlítás	A gazdasági válságok eltérő intenzitással alakították át az üzleti teljesítményt és a teljesítménymérési gyakorlatot. Az országhközi különbségek nem minden válságtípusnál jelentek meg azonos erővel, de a működésfenntartás szerepének felértékelődése és az ezt követő mérsékelt stabilizálódás mindkét országban kimutatható volt.	H2: részben elfogadott; H2a: részben elfogadott; H2b: részben elfogadott; H2c: elfogadott

H3: Az üzleti teljesítménymérés gyakorlata mentén a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai többdimenziós, egymástól jól elkülönülő teljesítménymérési érettségi profilokba rendeződnek.	Kérdőíves felmérés statisztikai elemzése; főkomponens-analízis; kétlépcsős klaszteranalízis; χ^2-próba; Mann–Whitney-próba; Kruskal–Wallis-próba; Dunn-teszt	A teljesítménymérési gyakorlat többdimenziós szerkezetet mutat. A vállalatok körében jól elkülöníthető teljesítménymérési érettségi klaszterek azonosíthatók, amelyek országok között is értelmezhető módon megfeleltethetők egymásnak.	H3: elfogadott; H3a: elfogadott; H3b: elfogadott; H3c: elfogadott
H4: A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalatai a vizsgált régiókban pénzügyi teljesítményük alapján jól elkülöníthető klasztercsoportokba sorolhatók.	Régiós pénzügyi kimutatások; pénzügyi teljesítmény elemzése; kétlépcsős klaszteranalízis; Kruskal–Wallis-próba; Dunn-teszt; idősoros pénzügyi elemzés	A vizsgált régiók vállalkozásai pénzügyi teljesítményük alapján jól elkülöníthető klaszterekbe sorolhatók. Régióon belül is több, egymástól szignifikánsan eltérő pénzügyi teljesítményprofil azonosítható, és ezek különbségei időben is fennmaradó dinamikus mintázatokat mutatnak.	H4: elfogadott; H4a: elfogadott; H4b: elfogadott
H5: A régiókban azonosított klaszterek közötti megfeleltethetőség csak részleges, mivel az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek mögött eltérő pénzügyi szerkezetek húzódnak meg.	Régiós pénzügyi kimutatások; pénzügyi elemzés; Kruskal–Wallis-próba; Dunn-teszt; összehasonlító klaszterértelmezés; benchmarkelemzés	Az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek mögött régióként eltérő pénzügyi szerkezetek állnak, ezért a klaszterek közötti megfeleltetés csak részleges. A benchmarkhoz legközelebb álló klaszter nem szükségszerűen azonos a régióon belül legjobbnak minősített klaszterrel.	H5: elfogadott; H5a: elfogadott; H5b: elfogadott

Forrás: saját szerkesztés, 2026

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. A kutatás empirikusan igazolta, hogy a romániai és magyarországi szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásai között az üzleti teljesítmény értelmezésében és a teljesítménymérés gyakorlati alkalmazásában szignifikáns különbségek mutathatók ki, miközben az elméleti megközelítések szintjén erőteljesebb nemzetközi jelleg tapasztalható. Az eredmények arra is rámutattak, hogy a teljesítménymérési gyakorlatot elsősorban a vállalati méret, a tevékenységi kör és a vállalat életkora befolyásolja.

2. A vizsgált válsághatások elemzése arra mutatott rá, hogy a COVID–19 világjárvány, az energetikai válság és a háborús konfliktus nem egységes módon alakította a vállalkozások üzleti teljesítményét és teljesítménymérési gyakorlatát, hanem válságtípusonként és országonként eltérő mintázatok rajzolódtak ki. Az üzleti teljesítményre gyakorolt országok közötti szignifikáns eltérés egyértelműen az energetikai válság esetében volt kimutatható, míg a teljesítménymérési gyakorlat és a teljesítménymérés fontosságának megítélésében a COVID–19 világjárvány és a háborús konfliktus hatása mutatott markánsabb országonkénti különbséget. Az eredmények azt is igazolták, hogy válsághelyzetben a teljesítményértelmezés súlypontja a növekedésről a likviditás, a működőképesség és a túlélés fenntartására helyeződött át.

3. A primer kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a teljesítménymérési gyakorlat szerint a vizsgált vállalkozások többdimenziós, jól elkülöníthető érettségi profilokba sorolhatók. Az alkalmazott statisztikai eljárások három, szakmailag jól értelmezhető vállalati típust különítettek el: a stratégia-orientált, integrált teljesítménymérő, a funkcionális, átmeneti teljesítménymérő, valamint az alacsony intenzitású, eseti teljesítménymérő vállalati csoportot.

4. A szekunder elemzés igazolta, hogy a vizsgált régiók szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatba tartozó vállalkozásai pénzügyi teljesítményük alapján nem homogén csoportot alkotnak, hanem régióon belül is jól elkülöníthető teljesítményklaszterek azonosíthatók. Az eredmények egyúttal azt is megmutatták, hogy a klaszterek közötti különbségek nemcsak statikus, hanem dinamikus értelemben is fennállnak, vagyis tartós pénzügyi mintázatokat tükröznek.

5. Az összehasonlító vizsgálat alapján az azonos relatív teljesítményszintű klaszterek a régiók között részben megfeleltethetők, ugyanakkor e megfelelések mögött nem teljes pénzügyi azonosság, hanem eltérő mutatókombinációk állnak. Az eredmények szerint a vendéglátási tevékenységet végző vállalkozások esetében erőteljesebb strukturális hasonlóság volt kimutatható, mint a szálláshely-szolgáltatás területén.

5. AZ EREDMÉNYEK ELMÉLETI / GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Az eredmények alapján vállalati szinten indokolt a teljesítménymérés tudatosabb és strukturáltabb beépítése a döntéshozatali gyakorlatba. Különösen fontos, hogy a teljesítménymérés ne kizárólag utólagos vagy esetenkénti pénzügyi értékelésként jelenjen meg, hanem rendszeres vezetői kontrolleszközként is működjön. Hiszen a vállalati teljesítménymérés fejlettsége nem pusztán adatellátottsági kérdés, hanem vezetői szemlélethez, szervezeti tanuláshoz és a döntések tudatosabb előkészítéséhez is kapcsolódik. Ennek megfelelően célszerű a pénzügyi, működési és ágazatspecifikus mutatók együttes alkalmazása, valamint a vállalati célrendszerhez igazodó értékelési logika kialakítása. A különböző teljesítményszintű klaszterek eltérő fejlesztési prioritásokat igényelnek:

Az alacsonyabb teljesítménymérési érettségi szinten álló vállalkozások esetében elsődleges feladat a rendszeres mutatókövetés és az alapvető értékelési gyakorlat kialakítása; a kitűzött célok közül kiemelten a pénzügyi stabilitás, a likviditás és a fizetőképesség megerősítése tekinthető fontosnak. A relatíve közepes teljesítményű klaszterek esetében a működési hatékonyság javítása, a teljesítménymérés rendszerességének megerősítése, valamint a meglévő gyakorlat alapján az integrált teljesítménymenedzsment-rendszer felé való elmozdulás indokolt. A fejlettebb vállalkozások esetében ezzel szemben inkább a növekedési és stratégiai lehetőségek kiaknázása az integrált, stratégiai szintű teljesítménymenedzsment-rendszerekben gondolkodás, valamint a nem pénzügyi szempontok következetesebb beépítése javasolható. A válságok tapasztalatai alapján különösen indokolt olyan teljesítménymérési gyakorlat alkalmazása, amely a jövedelmezőség mellett a likviditási helyzetet, a pénzügyi stabilitást és az alkalmazkodóképességet is képes nyomon követni.

Szakpolitikai szinten differenciált megközelítés indokolt. A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásai nem kezelhetők egységes fejlesztési célcsoportként, ezért a támogatási és fejlesztési programok kialakításánál célszerű figyelembe venni a vállalkozások eltérő pénzügyi helyzetét, teljesítménymérési érettségét és regionális beágyazottságát. A beavatkozásoknak nemcsak ágazati, hanem regionális sajátosságokra is épülniük kell. A gyengébb klaszterek esetében a pénzügyi stabilitás, a likviditás és a menedzsmenttudatosság erősítése lehet elsődleges cél, míg a kedvezőbb helyzetű klasztereknél inkább a stratégiai irányítás, az innováció és a fejlettebb kontrollrendszerek támogatása indokolt.

Módszertani szempontból a kutatás megerősítette a robusztusabb, a szélsőértékek torzító hatását mérséklő eljárások alkalmazásának indokoltságát. A pénzügyi mutatók torz eloszlása miatt a decilis alapú megközelítés alkalmasnak bizonyult a vállalatok relatív pozíciójának megragadására, valamint a klaszterképzés stabilabb megalapozására. A jövőbeni kutatások számára ezért javasolható a hasonló eljárások alkalmazása, különösen torz eloszlású vállalati adatbázisok esetében. Emellett indokolt lehet a kvantitatív elemzések kvalitatív módszerekkel történő kiegészítése is, különösen a klaszterek mögött álló vezetői és szervezeti működési logikák mélyebb feltárása érdekében.

Összességében a kutatás alapján az fogalmazható meg, hogy a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazat vállalkozásainak fejlesztése során a pénzügyi teljesítményt, a teljesítménymérési érettséget és a regionális sajátosságokat együttesen szükséges figyelembe venni. A klaszteralapú megközelítés ezért nemcsak elemzési eszközként, hanem vállalatfejlesztési és szakpolitikai támpontként is értelmezhető.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/402/2026.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Lőrincz Annamária

Doktori Iskola: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10085786

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (5)

1. **Lőrincz, A.:** Comparative analysis of the financial performance of hotels in Romania and Hungary.
Economy and Finance: English-Language Edition of Gazdaság és Pénzügy. 12 (4), 553-581,
2025. ISSN: 2415-9379.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33908/EF.2025.4.4>
2. **Lőrincz, A.:** Financial Performance of Tourism Companies in Romania.
Acta Carolus Robertus. 15 (1), 171-189, 2025. ISSN: 2062-8269.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33032/acr.5938>
3. **Lőrincz, A.:** Szállodák pénzügyi teljesítményének összehasonlító elemzése Románia és
Magyarország tekintetében.
Gazdaság és Pénzügy. 12 (4), 589-617, 2025. ISSN: 2415-8909.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33926/GP.2025.4.4>
4. **Lőrincz, A.:** Székelyföldi turizmus-vendéglátásban tevékenykedő vállalatok munkavállalói
teljesítménymérési, értékelési, és menedzsment gyakorlatának vizsgálata (Különös tekintettel
Hargita megyére).
Economica. 15 (1-2), 22-32, 2024. ISSN: 1585-6216.
DOI: <http://dx.doi.org/10.47282/economica/2024/15/1-2/13493>
5. **Lőrincz, A.:** Székelyföldi turizmus-vendéglátásban tevékenykedő vállalatok teljesítménymérési
gyakorlata (különös tekintettel Hargita megyére).
Controller Info. 12 (3), 48-53, 2024. ISSN: 2063-9309.
DOI: <http://dx.doi.org/10.24387/CI.2024.3.8>





További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (10)

6. Zakariás, A., **Lőrincz, A.**, György, O.: A fogyasztói magatartás vizsgálata a megtakarítás-jellegű biztosítókkal szemben.
Gazdaság és Pénzügy. 12 (4), 659-700, 2025. ISSN: 2415-8909.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33926/GP.2025.4.6>
7. Zakariás, A., **Lőrincz, A.**, György, O.: Analysis of consumer behaviour towards savings-type insurance: Based on the example of a small region in Romania.
Economy and Finance: English-Language Edition of Gazdaság és Pénzügy. 12 (4), 625-666, 2025. ISSN: 2415-9379.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33908/EF.2025.4.6>
8. **Lőrincz, A.**, Makó, Z.: Dynamic Optimisation of Public Pension Systems.
Acta Universitatis Sapientiae, Informatica. 17 (1), 1-19, 2025. EISSN: 2066-7760.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s44427-025-00014-3>
IF: 0.3 (2024)
9. Zakariás, A., **Lőrincz, A.**: Pénzügyi műveltségre irányuló Pisa-felmérés székelyföldi diákok körében.
Gazdaság és Pénzügy. 12 (2), 177-202, 2025. ISSN: 2415-8909.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33926/GP.2025.2.2>
10. Zakariás, A., **Lőrincz, A.**: Pisa survey on students' financial literacy in Transylvania.
Economy and Finance: English-Language Edition of Gazdaság és Pénzügy. 12 (2), 167-192, 2025. ISSN: 2415-9379.
DOI: <http://dx.doi.org/10.33908/EF.2025.2.2>
11. **Lőrincz, A.**: Mit tanultunk tőled/belőled online oktatás?
In: Kezdő kárpát-medencei neveléstudományi kutatók antológiája : In memoriam Szivák Judit. Szerk.: Dezső Renáta Anna, Ábrahám Gréta, Magyar Tudományos Akadémia Pécsi Területi Bizottsága, Pécs, 21-34, 2024. ISBN: 9789637068232
12. **Lőrincz, A.**: Forecasts regarding on the sustainability of the romanian pension system.
In: 15th International Conference on Economics and Business: Global Challenges - Local Answers. Interdependencies or Globalisation? / Ex. ed. Nagy Benedek, Eds. Bíró Biborka Eszter, Csata Andrea, György Otília, Kassay János, Koroseczné Pavlin Rita, Madaras Szilárd, Pál László, Péter Katalin, Szócs Attila, Tánczos Levente József, Telegdy Balázs.
Risoprint, Csíkszereda, 335-348, 2021. ISBN: 9789735327521
13. Ferenc, M., **Lőrincz, A.**, Oláh-Gál, R.: Adalékok Wald Ábrahám életrajzához.
Historia Scientiarum. 17, 13-19, 2019. ISSN: 2285-1984.
14. **Lőrincz, A.**: A lineáris algebra alkalmazása a közgazdaságtanban.
Staféta. 4, 189-206, 2019. ISSN: 2501-8574.





15. **Lőrincz, A.**, Oláh-Gál, R.: A lineáris algebra meghonosodása Erdélyben: (Ki tanított először lineáris algebrát Erdélyben?).

Historia Scientiarum. 16, 35-42, 2018. ISSN: 2285-1984.

A közlő folyóiratok összesített impakt faktora: 0,3

A közlő folyóiratok összesített impakt faktora (az értekezés alapjául szolgáló közleményekre): 0

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

Debrecen, 2026.06.02.



7. IRODALOMJEGYZÉK

1. Aho, M. (2009). *A Capability Maturity Model for Corporate Performance Management – An Empirical Study in Large Finnish Manufacturing Companies*. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Capability-Maturity-Model-for-Corporate-%E2%80%93-An-in-Aho/15bfc881f4c950adf6dcfb434d5cd06b47848f03>
2. Aho, M., & Oy, R. (2012). *What is your PMI? A Model for Assessing the Maturity of Performance Management in Organizations*. <https://www.semanticscholar.org/paper/What-is-your-PMI-A-Model-for-Assessing-the-Maturity-Aho-Oy/00115fa18fee8bb0ba918b9b915db5bc2a0747c>
3. Alarcon, J. (2015). *Athens Institute for Education and Research ATINER ATINER 's Conference Paper Series TOU 2015-1575*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Athens-Institute-for-Education-and-Research-ATINER-Alarcon/58152760d8869f2b3e519648fad0574b79bf5341>
4. Billard, L., & Diday, E. (2006). Principal Component Analysis. In *Symbolic Data Analysis* (o. 145–187). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470090183.ch5>
5. Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: L'exemple de la performance. *ACCRA*, 3(1), 89–101.
6. Broccardo, L., Alfiero, S., & Culasso, F. (2024). Enhancing Performance Management Systems in a challenging environment. *MANAGEMENT CONTROL*, (2024/1). <https://doi.org/10.3280/MACO2024-001001>
7. Brownen-Trinh, R. (2019). Effects of winsorization: The cases of forecasting non-GAAP and GAAP earnings. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(1–2), 105–135. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12365>
8. But, T., Lnenicka, L., Pulina, T., But, T., Lnenicka, L., & Pulina, T. (2024). Substantiating the directions of health tourism development in Czechia. *National Accounting Review*, 6(1), 50–74. <https://doi.org/10.3934/NAR.2024003>
9. Čabinová, V., Burgerová, J., & Gallo, P. (2021). FH&P RATING MODEL AND ITS APPLICATION WITHIN THE SLOVAK SPA ENTERPRISES. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 38(4), 1143–1150. <https://doi.org/10.30892/gtg.38420-754>
10. Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150–1152. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03172.x>
11. Costa, V., & Costa, C. (2024). Tourism, economic development and the corporate performance of the hospitality industry: An empirical study of Portuguese tourism regions. *European Journal of Tourism Research*, 38, 3816–3816. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v38i.3622>
12. Dajnoki K., & Filep R. (2020). A teljesítménymérés módszerei a KKV szektorban. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(3–4), 55–64. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.55-64>
13. Darnton, G. (2023). Likert scales and questions: Uses and abuses. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 22(1), 44–49. <https://doi.org/10.34190/ecrm.22.1.1748>
14. Deb, C., & Lee, S. E. (2018). Determining key variables influencing energy consumption in office buildings through cluster analysis of pre-and post-retrofit building data. *Energy and Buildings*, 159, 228–245.
15. Dedkova, E., & Gudkov, A. (2020). Tourism Export Potential: Problems of Competitiveness and Financial Support. In T. Antipova (Szerk.), *Integrated Science in Digital Age* (o. 187–202). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22493-6_17
16. Devesa, M. J. S., Esteban, L. P., & Martínez, A. G. (2009). The Financial Structure of the Spanish Hotel Industry: Evidence from Cluster Analysis. *Tourism Economics*, 15(1), 121–138. <https://doi.org/10.5367/000000009787536690>
17. Dinno, A. (2015). Nonparametric Pairwise Multiple Comparisons in Independent Groups using Dunn's Test. *The Stata Journal*, 15(1), 292–300. <https://doi.org/10.1177/1536867X1501500117>
18. Dong, Y. (2023). Descriptive Statistics and Its Applications. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 47, 16–23. <https://doi.org/10.54097/hset.v47i.8159>
19. Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

20. Droj, L., Ban, O. I., & Droj, G. (2021). Comparative Analysis of the Financial Performance of Tourism Companies Located in Central and Eastern Europe. In G. Karanovic, P. Polychronidou, & A. Karasavoglou (Szerk.), *The Changing Financial Landscape: Financial Performance Analysis of Real and Banking Sectors in Europe* (o. 81–95). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82778-6_5
21. Dryglas, D., & Smith, M. K. (2025). Conclusions and reflections: The development of health tourism in challenging times – a focus on the Visegrád countries. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17(2), 282–286. <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2025-0025>
22. Fadilatunnisyah, F., S, R. F., Fasha, E. A., Putri, A. K., & Putri, D. A. J. D. (2024). Penggunaan Uji Wilcoxon Signed Rank Test untuk Menganalisis Pengaruh Tingkat Motivasi Belajar Sebelum dan Sesudah Diterima di Universitas Impian. *Indonesian Journal of Education and Development Research*, 2(1), 581–587. <https://doi.org/10.57235/ijedr.v2i1.1887>
23. Fallahi, F. E., Ibenrissoul, A., Amri, A. E., & NULL. (2023). Defining and Measuring Overall Performance In Emerging Countries: A Comprehensive Financial Perspective Review. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(3), 81–93.
24. Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
25. Haque, M. R. (2025). From disruption to recovery: A multi-country analysis of tourism and hospitality firms' performance post-COVID-19. *Tourism Recreation Research*, 50(5), 1062–1073. <https://doi.org/10.1080/02508281.2024.2372969>
26. Harbison, L., & Simmons, K. (2024). Fundamentals of Descriptive Statistics. *Journal of Dental Hygiene: JDH*, 98(5), 51–54.
27. Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of Values of Pearson's and Spearman's Correlation Coefficients on the Same Sets of Data. *Quaestiones Geographicae*, 30, 87–93. <https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1>
28. Herman, E., Zsido, K.-E., & Fenyves, V. (2022). Cluster Analysis with K-Mean versus K-Medoid in Financial Performance Evaluation. *Applied Sciences*, 12(16), Article 16. <https://doi.org/10.3390/app12167985>
29. Horst, A. (2014). *The Wilcoxon Signed-Rank Test A Non-Parametric Test for Two Sample Comparisons with Paired Data Conceptual Background , Performing Wilcoxon Signed-Rank in R , and Communicating Results*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Wilcoxon-Signed-Rank-Test-A-Non-Parametric-Test-Horst/91fddc5eb34ff99640e69fc477f60503715b6741>
30. Jääskeläinen, A., & Roitto, J.-M. (2015). Designing a model for profiling organizational performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 5–27. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2014-0001>
31. Jakobsson, U. (2004). Statistical presentation and analysis of ordinal data in nursing research. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(4), 437–440. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00305.x>
32. Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>
33. Junaidi, J. (2015). *Statistik Uji Kruskal-Wallis*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.1439656.v1>
34. Kaçorri, D., Basholli, A., & Prifti, L. (2023). Using Cluster Analysis for Author Classification of Albanian Texts: A Study on the Effectiveness of Stop Words. *WSEAS TRANSACTIONS ON COMPUTER RESEARCH*, 12, 19–28. <https://doi.org/10.37394/232018.2024.12.2>
35. Katona, T., Trpkova, M., & Tevdovski, D. (2015). *Twostep cluster analysis: Segmentation of largest companies in Macedonia*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Twostep-cluster-analysis%3A-Segmentation-of-largest-Katona-Trpkova/3d037c899c38ae591f1345d65331ec15a0059f2f>
36. Koehler, K. (2005). *Chi-Square Tests* (P. Armitage & T. Colton, Szerk.; 1. kiad.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470011815.b2a10013>
37. Kumar, P. B. (2021). REGIONAL AND LOCAL TOURISM IN COVID-19 TIMES: A STUDY OF ALAPPUZHA IN KERALA. *Revista de Turism - Studii Si Cercetari in Turism*, (31), Article 31. <http://revistadeturism.ro/rdt/article/view/516>

38. Kwak, S. K., & Kim, J. H. (2017). Statistical data preparation: Management of missing values and outliers. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(4), 407–411. <https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.4.407>
39. Lev, B., & Sunder, S. (1979). Methodological issues in the use of financial ratios. *Journal of Accounting and Economics*, 1(3), 187–210. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(79\)90007-7](https://doi.org/10.1016/0165-4101(79)90007-7)
40. Liddell, T. M., & Kruschke, J. K. (2018). Analyzing ordinal data with metric models: What could possibly go wrong? *Journal of Experimental Social Psychology*, 79, 328–348. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2018.08.009>
41. Lőrincz A. (2024a). Székelyföldi turizmus-vendéglátásban tevékenykedő vállalatok munkavállalói teljesítménymérési, értékelési, és menedzsment gyakorlatának vizsgálata (Különös tekintettel Hargita megyére). *Economica*, 15(1–2), 22–32. <https://doi.org/10.47282/economica/2024/15/1-2/13493>
42. Lőrincz, A. (2024b). Székelyföldi turizmus-vendéglátásban tevékenykedő vállalatok teljesítménymérési gyakorlata (különös tekintettel Hargita megyére) (Rész 48-53). 12(3). <https://doi.org/10.24387/CI.2024.3.8>
43. Lőrincz, A. (2025a). COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF HOTELS IN ROMANIA AND HUNGARY. 12(4), 553–581. <https://doi.org/DOI:%2010.33908/EF.2025.4.4>
44. Lőrincz A. (2025b). Financial Performance of Tourism Companies in Romania. *Acta Carolus Robertus*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.33032/acr.5938>
45. Lukáč, J. (2024). GEOGRAPHICAL ANALYSIS OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF ACCOMMODATION FACILITIES IN SLOVAKIA: REGIONAL DIFFERENCES AND STABILITY INDICATORS.
46. Mann, G., Jevon, S., & Bachmann, B. (2020). *How Are Firms Measuring Digital Transformation at a Corporate-Level in Organisations?* ACIS. <https://www.semanticscholar.org/paper/How-Are-Firms-Measuring-Digital-Transformation-at-a-Mann-Jevon/4495ca51aa5ff09421e4c20cd23c168821ede067>
47. McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Kruskal-Wallis Test. In *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (o. 1–1). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0491>
48. McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Mann-Whitney U Test. In *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (o. 1–1). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0524>
49. Mcleay, S., & Omar, A. (2000). THE SENSITIVITY OF PREDICTION MODELS TO THE NON-NORMALITY OF BOUNDED AND UNBOUNDED FINANCIAL RATIOS. *The British Accounting Review*, 32(2), 213–230. <https://doi.org/10.1006/bare.1999.0120>
50. Neuhäuser, M., & Ruxton, G. D. (2025). The Choice Between Pearson’s χ^2 Test and Fisher’s Exact Test for 2×2 Tables. *Pharmaceutical Statistics*, 24(3), e70012. <https://doi.org/10.1002/pst.70012>
51. Nyitrai, T., & Virág, M. (2019). The effects of handling outliers on the performance of bankruptcy prediction models. *Socio-Economic Planning Sciences*, 67, 34–42. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.08.004>
52. Oprea, C., Ionescu, E. V., Matei, R., Sorici, C. O., Salceanu, C., Pazara, L., Jeflea, V., Ungureanu, A. E., Petcu, L., Tucmeanu, E.-R., & Iliescu, M. G. (2023). Sustainability of balneal tourism in pre- and post-pandemic period. *Balneo and PRM Research Journal*, 14(3). <https://bioclima.ro/Journal/index.php/BRJ/article/view/293>
53. Opreana, A., Vinerean, S., Mihaie, D., Tileagă, C., & Șerban, R. (2024). FINANCIAL PERFORMANCE, FINANCIAL POSITION, LIQUIDITY, EARNINGS, AND DEBT IN TOURISM COMPANIES FROM ASIA AND EUROPE. *Revista de Turism - Studii Și Cercetări În Turism*, (38). <https://doi.org/10.4316/rdt.38.2796>
54. Pan, H., Mi, H., Chen, Y., Chen, Z., & Zhou, W. (2024). Measurement and Evaluation of the Development Level of Health and Wellness Tourism from the Perspective of High-Quality Development. *Sustainability*, 16(18), 1–20.
55. Park, Y. (2025). Optimal two-stage group sequential designs based on Mann-Whitney-Wilcoxon test. *PLOS ONE*, 20(2), e0318211. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318211>
56. Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2015). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Student Value Edition. Pearson.

57. Schiopu, D. (2010). *Applying TwoStep Cluster Analysis for Identifying Bank Customers ' Profile*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Applying-TwoStep-Cluster-Analysis-for-Identifying-%E2%80%99-Schiopu/2739358e78de95b011ee09ed16ffcc7470e8dedc>
58. Sedgwick, P. (2014). Spearman's rank correlation coefficient. *BMJ*, 349, g7327. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7327>
59. Selto, F. H., & Malina, M. A. (2004). *Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models* (SSRN Scholarly Paper No. 488172). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.488172>
60. Shekarian, N., Ramirez, R., & Khuntia, J. (2023). Resilience through operational flexibility for crisis response: An international investigation of firm responses during COVID-19. *Aslib Journal of Information Management*, 75(6), 1253–1279. <https://doi.org/10.1108/AJIM-04-2022-0204>
61. Skomp, S. E., Cronan, T. P., & Seaver, W. L. (1986). On Application of the Rank Transformation Discrimination Method to Financial Problems. *Financial Review*, 21(4), 473–484. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.1986.tb01138.x>
62. Smiti, A. (2020). A critical overview of outlier detection methods. *Computer Science Review*, 38, 100306. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2020.100306>
63. Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
64. Szüle, B. (2019). Klaszterszám-meghatározási módszerek összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 97(5), 421–438.
65. Vašaničová, P., Košíková, M., Jenčová, S., Miškuřová, M., & Korečko, J. (2025). Financial Performance-Based Clustering of Spa Enterprises in Slovakia. *JRFM*, 18(9), 1–25.
66. Weerathunga, P. R., Xiaofang, C., Samarathunga, W. H. M. S., & Jayathilake, P. M. B. (2020). The Relative Effect of Growth of Economy, Industry Expansion, and Firm-Specific Factors on Corporate Hotel Performance in Sri Lanka. *Sage Open*, 10(2), 2158244020914633. <https://doi.org/10.1177/2158244020914633>
67. Ye, Y. (2025). A comprehensive review of Principal Component Analysis. *Academic Journal of Science and Technology*, 17(1), 224–227. <https://doi.org/10.54097/5mmrkr11>
68. Zou, G., Zou, L., & Qiu, S. (2023). Parametric and nonparametric methods for confidence intervals and sample size planning for win probability in parallel-group randomized trials with Likert item and Likert scale data. *Pharmaceutical Statistics*, 22(3), 418–439. <https://doi.org/10.1002/pst.2280>