

A kriptovaluták szerepe a fenntartható gazdaságban

XVI. SOPRONI PÉNZÜGYI NAPOK
pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia
Sopron, 2022. szeptember 28–30.

KONFERENCIAKÖTET

Szerkesztők:

Széles Zsuzsanna – Resperger Richárd – Szőke Tünde Mónika



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

Sopron, 2022

Közreadja:
SOPRONI EGYETEM
LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGEZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Felelős kiadó: Prof. Dr. Fábián Attila
a Soproni Egyetem rektora

Szerkesztők:
Széles Zsuzsanna
Resperger Richárd
Szőke Tünde Mónika

Lektorok:

Bazsóné Bertalan Laura	Obádovics Csilla
Baranyi Aranka	Paár Dávid
Bartók István	Pappné Vancsó Judit
Jankó Ferenc	Papp-Váry Árpád
Keresztes Gábor	Széles Zsuzsanna
Kópházi Andrea	Szóka Károly
Kovács Tamás	Tóth Balázs István
Mészáros Katalin	Varga József
Németh Nikoletta	

Technikai szerkesztő:
Takács Eszter

A könyv a Soproni Egyetem és a Magyar Nemzeti Bank közötti együttműködés keretében, a Magyar Nemzeti Bank támogatásával készült.

ISBN 978-963-334-451-4 (nyomtatott)

Nyomdai kivitelezés: OOK-Press Kft.
Felelős vezető: Szűcs Judit

©Minden jog fenntartva.

TARTALOM

PLENÁRIS ELŐADÁSOK	7
Költségvetési stabilitás és gazdaságpolitikai mozgástér 2022 őszén – 2022: a növekvő kockázatok éve	
KOVÁCS Árpád.....	9
Hogyan támogatják a számvevőszékek a fenntartható fejlődési célok elérését?	
PULAY Gyula.....	23
FENNTARTHATÓSÁG A GAZDASÁG FÓKUSZÁBAN	39
Bulgária: az eurozóna 21. tagja?	
FERKELT Balázs.....	41
Egy fenntartható pénzügyi rendszer, a parciális iszlám bankrendszer szabályozása Európában	
CSEH Balázs.....	54
ZÖLD PÉNZÜGYEK ÉS ZÖLD SZÁMVITEL A GYAKORLATBAN	65
ESG szemlélet az államkötvénypiacokon	
BODÓ Regina	67
A nem pénzügyi információk közzétételi standardjai bevezetésének vállalati kihívásai	
BARTÓK István János.....	82
A 4/2013-as (I.11) kormányrendelet kapcsolata az önkormányzati alrendszert érintő reformokkal	
TÓTH Balázs.....	93
A változók dinamizálásának hatása logisztikus regresszió alapuló csődelőrejelzési modellek esetében	
SZÁNTÓ Tünde Katalin	110
A pénzügyi tudatosság vizsgálata egy primer kutatás tükrében	
BARANYI Aranka – BENCSIK Márta – CSERNÁK József.....	122
A beszámolóik összehasonlíthatósága a magyar számviteli törvény függvényében	
TÓTH Rita – KOVÁCS Tamás.....	139
Zöld pénzügyi megoldások Magyarországon	
SZÉLES Zsuzsanna – SIDLOVICSNÉ TÓTH Ildikó – BARANYI Aranka	147
Audit Planning, Literature Review	
TÓTH, Gábor – SZÉLES, Zsuzsanna	161

ZÖLD GAZDASÁGFEJLESZTÉS	
– FENNTARTHATÓ MEGOLDÁSOK	169
Lean alkalmazás a szállodaiparban	
PANKOTAY Fruzsina Magda.....	171
Szelektív hulladékgyűjtés Vas megye háztartásaiban	
MÉSZÁROS Katalin – NÉMETH Nikolett.....	178
Az egyetemi szféra piaci finanszírozásának elmúlt pár éves eredményei	
CZIRAKI Gábor	194
A környezetvédelem és a fenntarthatóság megjelenése a középiskolai	
oktatásban néhány tantárgyi példafeladaton keresztül	
RESPERGER Richárd	206
Benchmarking alapú termékfejlesztés a csomagküldő szektorban	
HACKL János.....	224
A távmunka aktuális kérdései nagyvállalatok esetében	
KERESZTES Gábor – TÓTH Dorina Anikó.....	241
A rövid ellátási láncok szerepe a fenntartható városi	
élelmiszerellátásban	
BAZSÓNÉ BERTALAN Laura.....	259
A geoparkok szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben a Novohrad-Nógrád	
UNESCO Globális Geopark példáján keresztül	
PAPPNÉ VANCSÓ Judit.....	274
Edukációs tevékenység a TikTokon? – tapasztalatok egy pénzügyi	
tudatosság kampány példáján	
PIRGER Tamás – LIPTÁK Katalin – HORVÁTH Kata.....	288
How do Generation Y and Z Relate to the Practices of Companies	
Towards Sustainability? Focusing on Cafés and Catering Units	
Specializing in Non-Alcoholic Drinks in Sopron and Győr	
NYIKOS, Bendegúz Richárd – MÉSZÁROS, Katalin.....	296
FENNTARTHATÓ GAZDASÁG,	
FENNTARTHATÓ FINANSZÍROZÁS.....	311
Emelkedő energiaárak, kamatok és infláció hatása az alternatív	
energiát felhasználó projektek megtérülésére	
CZIPF Csongor	313
Hogyan szolgálja a közösségi finanszírozás a fenntarthatóságot?	
HORVÁTH András.....	335
A pénzügyi kultúra pénzleértékeléssel kapcsolatos hiedelmei az egri	
felsőoktatási hallgatók körében	
CSORBA László.....	348
A digitális jegybankpénz (CBDC) – mint a pénz új megjelenési formája	
– vizsgálata a felhasználói szempontok előtérbe helyezésével	
MIZSAK Márta – KERÉNYI Ádám.....	372

Miért döntünk a vállalati életciklusoknak megfelelő pénzügyi menedzselés mellett? – Kutatási részeredmények a magyar KKV-szektorban	
ANTAL Anita – KATITS Etelka	384
Az intellektuális tőkeelemek közzététele az éves jelentésekben – a tartalomelemzéses módszer problematikája	
KOVÁCS Zsuzsanna Ilona.....	406
A CSOK-támogatás addicionális gyermekvállalásra gyakorolt hatása és az újjépítésű ingatlanok családalapítást ösztönző hatása az ország nyugati és középső régióiban	
OBÁDOVICS Csilla – PLÖCHL Kata	418
Fenntartható aktív turizmus	
HOSCHEK Mónika – MÉSZÁROS Katalin – NÉMETH Nikoletta.....	442
A KRIPTOVALUTÁK ÉS A BLOCKCHAIN TÉRHÓDÍTÁSA.....	459
Blokklánc alapú technológiai újítások az egészségügyben	
KUCSÉBER László Zoltán – SÁGI Judit	461
Fashion Industry Projects Realized with the Use of Web3	
PAULOVICS, Ágnes	469
A sport pénzügyi irányai a kriptovaluták rendszerében	
FARAGÓ Beatrix – GÓSI Zsuzsanna – GAJZÁGÓ Gergő.....	489
A természetgazdálkodással összefüggő társadalmi konfliktusok és azok kezelésének gyakorlatai a hazai erdőgazdaságoknál	
BEDNÁRIK Éva – JÁMBORI Zsuzsanna – TAKÁTS Alexandra.....	503

Lean alkalmazás a szállodaiparban

PANKOTAY Fruzsina Magda¹

Absztrakt: A technológia fejlődése, a piaci mozgások decentralizálása és a fenntartható fejlődés fokozott prioritása, valamint a jelenlegi háborús válság arra ösztönzi a szolgáltatókat, hogy gondolják át a különféle rendszerek irányításának stratégiáját és technikáit. A következő évtizedben valószínűleg jelentősen megnő a rendszerek komplexitása a hatékonyság, eredményesség és reaktivitás új követelményeiből fakadóan. Felértékelődik az új helyett az újrahaznosítás, a fordított logisztika, a rugalmasság szerepe és a globalitás velejárója lesz a lokális helyi gazdaságok erősödése. A lokalitás kérdése, a marketing értékesítési képessége, a szobaarányos bevétel, kihasználtsági KPI olyan tényezők, melyek elfedik az effektív hatékonyságot és nem szolgáltatnak információval a szálláshelyszolgáltatók operatív hatékonyságáról. A lean egy a teljes szálloda folyamaton átívelő képpel szolgáltató információt. A hatékonyság növelő lehetőségek feltáró kutatása során a turisztikai szektor kis- és középvállalkozásait vizsgálom az alkalmazott módszereik aspektusában az értékteremtő folyamatokban felmerülő veszteségeket tipizálásával. A lean szállodák esetén a hatékonyság mérés az operatív szintű folyamatokban jelenik meg, A kutatás célja a szálloda hatékonyságának értelmezése, feltárása, a lean alkalmazási lehetősége volt.

Kulcsszavak: szállodaipar, hatékonyságmérés, lean, KKV

JEL-kódok: Z39, M11

„A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM ÚNKP-22-4-I-SOE-81 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”



Lean Application in the Hotel Industry

Abstract: The development of technology, the decentralization of market movements and the increased priority of sustainable development as well as the current war crisis encourage service providers to rethink the strategy and techniques of managing various

¹ Pankotay Fruzsina Magda PhD-hallgató, tanársegéd (*PhD student, Assistant Lecturer*)
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
(*University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*)
(pankotay.fruzsina.magda@uni-sopron.hu)

systems. In the next decade, the complexity of systems will probably increase significantly due to new requirements for efficiency, effectiveness and reactivity. Instead of creating something new, recycling, reverse logistics and the role of flexibility will be valued, and the strengthening of local economies will be the inherent parts of globalization. The issue of locality, the sales ability of marketing, the revenue per room and utilization KPI are factors that are not capable of expressing the overall efficiency and do not provide information about the operational efficiency of accommodation providers. Lean provides information with a picture spanning the entire hotel process. In the course of exploratory research into efficiency-enhancing opportunities, the small and medium-sized enterprises of the tourism sector in terms have been examined from the aspect of methods used by typifying the losses arising in the value-creating processes. In the case of lean hotels, the measurement of efficiency appears in the processes at the operational level. The purpose of the research was to interpret and explore the efficiency of the hotels and the possibility of applying lean.

Keywords: hotel industry, efficiency measurement, lean, SME

JEL Codes: Z39, M11

Bevezetés

A technológia fejlődése, a piaci mozgások decentralizálása és a fenntartható fejlődés fokozott prioritása, valamint a jelenlegi háborús válság arra ösztönzi a szolgáltatókat, hogy gondolják át a különféle rendszerek irányításának stratégiáját és technikáit.

A következő évtizedben valószínűleg jelentősen megnő a rendszerek komplexitása a hatékonyság, eredményesség és reaktivitás új követelményeiből adódóan. A turizmus élmény, érzelm, egészség, zöld-vidék perspektívaival felértékelődik az új helyett az újrahaznosítás, a fordított logisztika, a rugalmasság szerepe és a globalitás velejárója lesz a lokális helyi gazdaságok erősödése. A szállodáknak is a folyamatos megújulás mellett új hatásokkal, kihívásokkal kell szembesülni. A turizmus egyre sokrétűbb, tagoltabb lesz, a jelen kor hatásai hangsúly átrendeződést generálnak, de új típusú turizmus formák is megjelennek. Ahogy a migrációt követően a családlátogató turizmus megjelent, úgy most a háborús helyzet okán felerősödött mobilitás a migráció, emigráció és turizmus között képez egy elmosódó határvonalat.

A szállodáknak is egy gyorsan változó agilis környezetben, csökkenő diszkrécionális jövedelmi környezetben kell megfelelniük a stratégia, a sebesség és a rugalmasság kulcsfontosságú tényezőinek.

A nemzeti és nemzetközi, valamint a globális piac is ciklikus, de folyamatos fejlődésben, geopolitikai átrendeződésben van. Meggyőződésem, hogy a gyorsan cselekedni, de hosszútávú folyamatban gondolkodni paradoxonának kell megfelelni, az agilitás lesz az elkövetkező évtized kulcsszava. A vevők

érzékenyebbek, utazási szokásaikat a Covid, háborús helyzet, az energiaárak miatt új célok, új szokások, mobilitási trendek ösztönzik. A folyamatos innováció, a termékigényre rugalmas reagálás, a kínálati sebesség lesz a 21. század első harmadának túlélési esélye.

Témafeldolgozás

Az irodalmi feldolgozás során kiderült, hogy a szállodák körében csekély számú átfogó kutatást végeztek, aminek a tárgya a „veszteség” feltárás vagy a költség alapú hatékonyságmérés. Bár a tudományos publikációk azonos témát taglalnak, szóhasználatuk heterogén. Míg a termelő iparban a lean–lean management kifejezés honosodott meg a nemzetközi szakirodalomban, addig a szolgáltató iparban, így a turizmusban is ez nem jellemző. Megfigyelhető, hogy a modern, globalizált gyorsan változó szolgáltatási ágazatokban növekszik a lean kifejezés használatának tendenciája. A szálláshely szolgáltatók, különösen a vizsgált kis és közép vállalatok körében ez a tendencia nincs jelen.

Az első teljesítménymérésre szolgáló rendszerek egyike az Amerikai Hoteltársaság által kidolgozott és 1926-ban közzé tett, a szállodaiparban érintettek üzleti eredményeik megállapítására és közzétételére ajánlott nemzetközi számviteli rendszer, mely a szakirodalomban USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) néven terjedt el. *Az első kiadás az „Egységes Szállodák Számlarendszere” címet viselte* 1926-ban, kiadója a New York-i Szállodászövetség. (Pajrok, 2017.) A többször aktualizált (jelenlegi kiadás 2018) egységes módszertannal támogatott USALI rendszer mára megfelelő alapot képez a szállodaipar vállalkozásai mellett a vendéglátó és idegenforgalomban érdekelt vállalkozások gazdálkodásának belső és külső érdekeltek (stakeholder) általi követésére, a hotelek közötti benchmarking megvalósulására.

Az egyik első tudományos publikáció a szálláshelyszolgáltatók teljesítmény méréséről az 1990-es években lebonyolított Parkan (1996) féle kutatás. A szállodai műveletek teljesítmény mérése című munkájában egy kis és közép méretű szállodát vizsgált, melynek fő profilja az üzleti világ kiszolgálása. A kutatás célja a szálloda hatékonyságának értelmezése volt. A kutatáshoz számos belső információ állt rendelkezésre, mely lehetőséget biztosított egy átfogó hatékonyság vizsgálatra, köztük operatív hatékonyság mérésre is. Azonban a kutatás eredményei nem általánosíthatók, mivel egy adott szálloda teljeskörű vizsgálatát tette meg.

Parkan vizsgálata óta negyven év telt el, de általánosnak még mindig a KPI-ok (Key Performance Indicator) mondhatók. Információval szolgálnak a szálláshely-szolgáltatók pozicionálására, segítik az összehasonlíthatóságát más piaci szereplőkkel, vagyis általánosan elmondható, hogy egy-egy kulcstényező

körül forognak. Ilyen a lokalitás kérdése vagy a marketing – értékesítési képessége. Ezek olyan tényezők, melyek elfedik az effektív hatékonyságot és nem szolgáltatnak információval a szálláshelyszolgáltatók operatív hatékonyságáról. Az általános mérési módszerek (KPI) megfeleltek a hagyományos személetnek, ha a cél az, hogy a tulajdonos számára profitot termeljenek – a menedzsment számára pedig, hogy növeljék a vállalatuk értékét. A túlzott teljesítménymérés azonos problematikát vett fel, mint amit Lancaster megfogalmazott a túlzásba vitt, túlkontrolált menedzsmenttel kapcsolatban. (Lancaster–Adams, 2017)

A Balances Scorecard (BSC) stratégiai vezetési eszköz a 2000-es években élte virágkorát. (Axa–Björnerakb 2005) Előnye a különböző nézőpontok – pénzügyi és nem pénzügyi; objektív és szubjektív – összevetése, valamint, hogy lehetőséget biztosít egy átfogó mutatórendszer kialakítására. A BSC-vel szemben a lean nem csak a vezető szintet szolgálja ki. Előnye és egyben kihívása, hogy hatását akkor fejt ki, ha a teljes vállalati kultúrában jelen van. Megszünteti a központosított vezetést, a felelősségi szintek több szintre kerülnek, és minden dolgozó a része. A közös szemlélet lehetőséget teremt, hogy az eredményt mindenki magáénak érezze és ahhoz még inkább hozzá akarjon járulni. A szemlélet módok között meghatározó eltérés, hogy a BSC különböző nézőpontok összevetésével, a lean pedig egy a teljes folyamaton átívelő képpel szolgáltat információt. A kis és közép vállalkozások funkció területei nehezen szétválasztható -sok esetben egy személy egyszerre több területért is felel -ebből adódik, hogy a nézőpontok szétválasztása is körülményes. A BSC korlátozó tényezői tehát a szétválaszthatatlan vagy nehezen szétválasztható funkcióterületek.

Számos eszköz áll rendelkezés a szálláshelyszolgáltatók teljesítménymérésére. Eredményét, információszolgáltatási képességét tekintve ezek jól elkülöníthetők. Szinte nincs olyan vállalat – legyen az termelő vagy szolgáltató – aki nem használ Kulcs Teljesítménymutató Indexeket (KPI). Jellemzően minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb a teljesítmény mérésre helyezett hangsúly. Ez az összefüggés szintén megfigyelhető a teljesítmény mérő eszközök információinál.

Szobaarányos bevétel (RevPar)

A szálláshely szolgáltatók által elért jövedelmet adja eredményül. Megmutatja, hogy a szálloda egy szobájára mekkora bevételtermelő képesség jutott. A kiadott és ki nem adott szobák együttesen képzik a vetítési alapot. Kritikája, hogy a szoba számok különbözőségével nem számol. Egy több szobával rendelkező szálláshely vagy egy drágább szálláshely rosszabb telítettségi számok mellett is tud jobb RevPar-t eredményezni. Nem veszi figyelembe a más szolgáltató ágazatokból realizált bevételt, így nem nyújt valós képet a teljes jövedelmezőségről.

Kihasznátság: Occupancy Rate

A szálláshelyszolgáltatók kihasználtságát mutatja meg. Az elfoglalt szobák számának arányát az elfoglalható szobák tükrében. Véleményem szerint a leginformatívabb mutató, megmutatja mennyire sikerült jól az értékesítés. Elértük-e az alapvető célt, elmaradunk-e a trendektől. Gyors és egyszerűen számolható. Alapvetően statikus, de dinamikus jelleggel idősorosan, mozgó átlaggal is vizsgálható. Kritikája, hogy a tartózkodási időről nem nyújt információt, holott az eltérő tartózkodási idők eltérő költségfordítást vonnak maguk után.

Átlagos fajlagos szobabevétel ADR – Average Daily Rate

Az átlagos fajlagos szobabevétel azt mutatja meg, hogy átlagosan a kiadott szobák mekkora bevételtermelő képességgel rendelkeznek. Az átlagos szobánkénti működtetési költségek ismeretében információval szolgál a szobánkénti jövedelemtermelő képességről, valamint a vállalat további költségeihez való hozzájárulási képességről. Kritikája, hogy nem szolgáltat információt a vállalkozás egészére kiterjedő teljesítményről.

A további mutatók esetén az igazolódott be, hogy forrásonként igen eltérő eredményeket kaptak, mivel más és más mutatókat használtak. Ez várható volt, hiszen feltételezhetően más és más információt tart a menedzsment fontosnak.

Cél, módszer

A feltáró empirikus adatgyűjtési kutatásom célja, hogy ebben az agilis környezetben a túlélés mellett felhívjam a kis- és középvállalkozási szálláshelyszolgáltatók figyelmét arra, hogy a hatékonyság nem csak finansziális és marketing eszközökkel növelhető, az operatív, munkaszervezési háttérre is figyelmet kell fordítani. Az alkalmazott módszereik aspektusában az értékteremtő folyamatokban felmerülő veszteségeket tipizálására helyeztem a hangsúlyt.

A hatékonyságnövelő tényezők feltárása igen összetett feladat. Értelmezése kutatóként heterogén 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.

Kutatásom során elsősorban a Sopron-Fertő turisztikai térségből és Bük-Sárvár turisztikai térségből kerestem fel olyan szálláshelyszolgáltatókat, melyek a turisztikai szektor kis- és középvállalkozásai kritériumoknak megfelelnek. Tapasztalatomat turisztikai szakemberekkel lefolytatott interjúmban validáltam. A kutatás szisztematikus empirikus adatgyűjtésre alapszik, mely egy nagyobb kutatás alátámasztásaként szolgált.

Eredmény

A vizsgált szálláshelyszolgáltatók egyetértettek abban, hogy olyan számszerű adatokat vizsgálnak, melyek a jövedelmezőséggel, kihasználtsággal foglalkoznak. A részletesen ismertetett mutatók megfelelően szemléltetik azt a tényt, hogy bár jelen vannak a teljesítmény megítélésre alkalmas mutatók a szektorban, ezek nem az operatív hatékonyságot mérik. A teljesítménymérési módszerek információval szolgálnak – többek között – a döntés előkészítéshez, valamint a fejlődési utak kijelöléséhez. Vállalatuk működtetésének hatékonyságáról nem kapnak megfelelő információt. Az üzemszervezés csak operatív szinten hangsúlyos. Mindemellett felesleges meetingek, jelentések helyett igény lenne a folyamatok ismeretére. Könnyű elveszni a túlzott mutatók és meetingek rengetegében, miközben a lényegi információk elvesznek. A menedzsment hajlamos felesleges mutatókat gyártatni, miközben az operatív feladatok, megoldásra váró problémák felhalmozódnak.

Következtetés, összegzés

A lean szállodák esetén a hatékonyság mérés az operatív szintű folyamatokban jelenik meg. Mi a lean? A lean egy tanuló szervezet a lendületes gondolkodás (Hansei) és folyamatos fejlesztés (Kaizen) révén. (Shingo, 1989) A kaizen nem csak folyamatos fejlesztésként, hanem folyamatos veszteség feltárásként is működik. A folyamatos fejlesztés kultúrája a fennmaradás fundamentája. Sikeres alkalmazásuk a vállalkozás pozícionálásának kulcsa. A lean a gazdaság emberiségessé tétele, a szervezeti klíma, az erkölcsi, etikai fejlődés; képesség és készség fejlesztése, az emberi tényező prioritása. Csak megfelelően kialakított háttérrel lehet sikeresen bevezetni és fenntartani. Az alapok, kulcsfolyamatok, a gondolkodásmód prioritás. Csapóval (2017) és Brunnerrel (2008) egyetértve azt gondolom, hogy minden vállalkozásnak – beleértve a turisztikai szolgáltatásokat is – a saját specialitásaira építve kell létrehoznia a maga lean keretrendszerét.

A lean alapján az operatív szintű értékfolyamat javításban látom a turisztikai szektor szálláshelyszolgáltató kis- és középvállalkozásai fejlődési potenciálját, azonban a szemlélet vállalati szintű elsajátítása hiányában nem érhetőek el a várt eredmények.

Irodalomjegyzék

- Axa, Ch. – Bjørnenakb, T. (2005): Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research* 16(1):1–20. *Vezetői számviteli kutatás* 16 (2005) 1–20.

- A vezetői számviteli innovációk összekapcsolása és terjesztése – a kiegyensúlyozott eredménymutató esetén. DOI: <https://doi.org/10.1.1.581.7689>;
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.12.002>
- Brunner, F. (2008): *Japanische Erfolgskonzepte*. Stuttgart: Carl Hanser Verlag GmbH és Co KG.
- Csapó L. A. (2017): Az információmenedzsment szerepe a folyamatfejlesztésben – a Toyota-módszer innovatív megközelítése. Gödöllő: SZIE.
DOI: <https://doi.org/10.14751%2FSZIE.2017.020>
- Gunasekaran, A. – Ngai, E. W. (2012): The future of operations management: An outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, vol.135. ISSUE 2. 687–701. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.002>
https://econpapers.repec.org/article/eeeproeco/v_3a135_3ay_3a2012_3ai_3a2_3ap_3a687-701.htm
- Lancaster, J. – Adams, E. (2017): *A menedzsment munkája – Napi rutin a fenntartható fejlődéshez*. Veszprém: Lean Enterprise Institute. ISBN: 9789631285383
- Pajrok A. (2017): A stratégiai költségvetés számvetés módszertanának relevanciája és alkalmazása a hazai szállodaipar vállalkozásainak körében. II. évfolyam 1. szám. Eötvös József Főiskola. ISSN: 2498-6984
- Parkan, C. (1996): Measuring the performance of hotel operations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 257–292.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0038-0121\(96\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0038-0121(96)00013-4)
- Shingo, S. (1989): *A Toyota Termelési Rendszer tanulmánya. A study of the Toyota Production System*. Japán (1981) 236 p. Productivity Press.