

A debreceni közszolgáltató szervezetek külső környezeti értékelése

Auksziné Erdélyi Anita

közgazdász, PhD-hallgató, stratégiai és kontrolling tanácsadó

Bittner Beáta

egyetemi docens, Debreceni Egyetem GTK

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy a stratégiai tervezés szempontjából feltárja a debreceni közszolgáltató szervezetek – különösen a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. tagvállalatainak – külső környezeti tényezőit. A kutatás a PESTEL-modell alkalmazásával rendszerezi a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi hatásokat, amelyek meghatározzák a szervezetek működését és versenyképességét. Az elemzés rámutat arra, hogy bár a külső tényezők szisztematikus vizsgálata nélkülözhetetlen, önmagában nem elegendő a stratégiaalkotáshoz. A szervezetspecifikus hatások és a belső erőforrások vizsgálata szintén elengedhetetlen annak érdekében, hogy a közszolgáltató szervezetek alkalmazkodni tudjanak a változó környezethez, és hozzájáruljanak a város hosszú távú fenntarthatóságához.

Kulcsszavak: közszolgáltató szervezetek, külső környezeti tényezők, stratégiai tervezés, holdingstruktúra, PESTEL modell

Abstract

The aim of this study is to explore the external environmental factors affecting public service organizations in Debrecen, with particular attention to the member companies of the Debreceni Vagyonkezelő Zrt. from a strategic planning perspective. Using the PESTEL model, the paper systematizes political, economic, social, technological, environmental, and legal influences that shape the operation and competitiveness of these organizations. The analysis highlights that while the systematic assessment of external factors is essential, it is not sufficient for strategy formulation on its own. Organization-specific effects and internal resources must also be examined in order to enable public service providers to adapt to a changing environment and contribute to the city's long-term sustainability.

Keywords: public service organizations, external environmental factors, strategic planning, holding structure, PESTEL model

Bevezetés

A közszolgáltató szervezetek működése szorosan összefonódik a társadalmi, gazdasági és politikai környezettel, amelyben tevékenykednek. Ezek a szervezetek – legyen szó közlekedésről, hulladékgazdálkodásról, vízellátásról vagy egyéb alapvető szolgáltatásokról – nem csupán technikai rendszerek, hanem komplex társadalmi intézmények, amelyek folyamatosan reagálnak a külső környezet változásaira. A külső környezeti tényezők – mint például a jogszabályi keretek, gazdasági feltételek, társadalmi elvárások és technológiai fejlődés – jelentős hatással vannak a közszolgáltatások minőségére, hatékonyságára és fenntarthatóságára.

Debrecen, mint Magyarország egyik legdinamikusabban fejlődő nagyvárosa, különösen érdekes terepe a közszolgáltatások vizsgálatának. A város gazdasági növekedése, egyetemi központként betöltött szerepe, valamint a lakosság számának és összetételének változása mind olyan tényezők, amelyek új kihívásokat és lehetőségeket teremtenek a közszolgáltató szervezetek számára. Kiemelt jelentőséggel bírnak a városban működő ipari parkok – különösen a nyugati és déli ipari övezetek –, amelyekbe az elmúlt években számos nemzetközi nagyvállalat települt be. Ezek a cégek nemcsak munkahelyeket teremtenek, hanem jelentős hatást gyakorolnak Debrecen infrastruktúrájára, közlekedési rendszerére, energiaellátására és környezeti terhelésére is.

A város közszolgáltatási struktúrájának egyik meghatározó eleme a Debreceni Vagyonkezelő Zrt., közismert nevén a holding, amely kilenc tagvállalatot fog össze, és ezek jelentős része közszolgáltatási feladatokat lát el. A holding szervezeti modellje sajátos működési logikát követ, amelyben a tagvállalatok egymással szoros együttműködésben, ugyanakkor önálló gazdasági egységként működnek. Ez a struktúra külön kihívásokat jelent a stratégiai tervezés szempontjából, hiszen a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés miatt sokszor az egyéni érdek a közjó háttérbe szorul, továbbá a külső környezet értékelése mellett elengedhetetlen a belső kapcsolatok, erőforrások és kompetenciák összehangolt vizsgálata is. A városfejlesztési irányok kijelölésében Debrecen Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája 2021–2027 (FVS, 2021) is kiemelt szerepet játszik, amely hangsúlyozza a gazdasági diverzifikációt, a zöld átállást és a digitális infrastruktúra fejlesztésének fontosságát, valamint a közszolgáltatások minőségi javítását mint stratégiai célokat. Ezt egészíti ki a Debrecen 2030 program, amely átfogó fejlesztési keretet biztosít a város számára, különös tekintettel a közlekedési hálózat korszerűsítésére, az oktatási és kulturális intézmények megerősítésére, valamint a gazdasági szereplők számára vonzó városi környezet kialakítására.

Jelen tanulmány célja, hogy stratégiai tervezési nézőpontból megvizsgálja a debreceni közszolgáltató szervezetekre – különös tekintettel a holding tagvállalataira – ható külső környezeti tényezőket, és rávilágítson arra, hogy a külső környezet értékelése önmagában nem elegendő a hatékony stratégiaalkotáshoz. A vizsgálat során különös figyelmet fordítunk a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi tényezőkre, melyek nagymértékben meghatározzák a szervezetek működését és versenyképességét.

Elméleti háttér, a holding szervezetek

A holding szervezetek célja a tulajdonosi jogok gyakorlása, az irányítás centralizálása és a vállalatcsoport koordinációja. A holdingok működése két alapvető funkcióra épül: egyrészt vagyonkezelési szerepet töltenek be, másrészt központosított szolgáltatásokat nyújtanak a leányvállalatok számára. A holdingtársaságok nem folytatnak közvetlen termelő vagy kereskedelmi tevékenységet, hanem más gazdasági egységek részvényeinek birtoklása révén gyakorolnak befolyást. A holdingstruktúra lehetőséget biztosít a vállalatok számára, hogy különböző üzletágakat vagy régiókat egységes irányítás alatt tartsanak, miközben a napi operatív tevékenységek decentralizáltan zajlanak (Udvardy, 2023). A holdingstruktúra további előnyei közé tartozik a kockázatmegosztás, a jogi védelem és az adóoptimalizáció lehetősége. A hazai gyakorlatban a holdingstruktúra különösen a nagyobb, diverzifikált vállalatcsoportok esetében bizonyult hatékony szervezeti formának, amely elősegíti a stratégiai irányítás és a pénzügyi kontroll összehangolását (Kucséber, 2021).

A Debrecenben működtetett holding kilenc céget fog össze (*1. táblázat*), amelyek közül több is közvetlenül közszolgáltatási feladatokat lát el az önkormányzat megbízásából és annak tulajdonosi irányítása alatt. Ezek a szervezetek különböző ágazatokban tevékenykednek, és kulcsszerepet játszanak a város működésében, lakossági ellátásában és infrastruktúrájának fenntartásában.

A holdingstruktúrák alkalmazása számos előnnyel járhat, ugyanakkor nem mentes a működési és szervezeti kockázatoktól. Az egyik leggyakoribb hátrány a szervezeti komplexitás növekedése, amely a döntéshozatali folyamatok lassulásához és az irányítási felelősségek elmosódásához vezethet. A központosított irányítás és decentralizált operatív működés közötti egyensúly megteremtése különösen nehéz lehet, ha a leányvállalatok eltérő üzleti kultúrával vagy piaci környezettel rendelkeznek. Emellett a holdingstruktúra fenntartása jelentős adminisztratív és jogi költségekkel járhat, különösen akkor, ha a vállalatcsoport több országban működik, eltérő adózási és számviteli szabályozás mellett. További kockázatot jelenthet, hogy a holdingtársaság és a leányvállalatok közötti transzferárak és belső szolgáltatások kezelése adóhatósági vizsgálatok tárgyát képezheti, ami fokozott megfelelési kényszert eredményez. Végül a túlzott centralizáció csökkentheti a leányvállalatok önállóságát és innovációs képességét, ami hosszú távon a versenyképesség rovására mehet (Udvardy, 2023).

1. táblázat: A holding tagvállalatai és főbb tevékenységeik

Vállalat	Tevékenység
Debreceni Vízmű Zrt.	Ivóvízellátás és szennyvízkezelés, víziközmű-szolgáltatás
Debreceni Hőszolgáltató Kft.	A városi távhőszolgáltatásért felelős, lakóépületek és intézmények hőellátását biztosítja.
DKV Zrt.	Debrecen közösségi közlekedésének biztosítója, villamos-, autóbusz- és trolijáratok üzemeltetője.
Cívis Ház Zrt.	Városi ingatlanok kezelése, lakásgazdálkodás
Médiacentrum Debrecen Kft.	A régió legjelentősebb tartalom-előállító és médiaszolgáltató vállalkozása, amely televíziót, rádiót, hírportált és nyomtatott magazint működtet.
Aquaticum Debrecen Kft.	A Nagyerdő területén működő szálloda- és fürdőkomplexum, amely termálfürdőt, élményfürdőt, wellness-szigetet és szaunavilágot kínál, kiemelt szerepet játszva a városi turizmusban és rekreációban.
DV Info Kft.	Informatikai szolgáltatóként az önkormányzat, a polgármesteri hivatal és a holding tagvállalatainak IT-rendszereit üzemelteti, fejleszti és felügyeli.
Debreceni Ipari Centrum Kft. (DIC)	Ipari és logisztikai célú területfejlesztésre irányul, a Déli Gazdasági Övezetben, a Debreceni Nemzetközi Repülőtér mellett helyezkedik el, és kiváló infrastruktúrával támogatja a nagyvállalatok betelepülését.
DV Parking Kft.	Debrecen város fizető parkolási rendszerének üzemeltetője, amely mélygarázsokat, felszíni parkolókat és elektromos töltőállomásokat működtet, beleértve a repülőtéri parkolót is. Korszerű digitális megoldásaival – mint a QR-kódos jegyvásárlás és mobilalkalmazások – hozzájárul az élhető, fenntartható városi közlekedés kialakításához.

Forrás: saját készítés a tagvállalatok weboldalai alapján (URL1-10), 2025

A holding szervezetek működése nem csupán a vállalati struktúrák racionalizálását szolgálja, hanem a stratégiai irányítás, a pénzügyi menedzsment és a kockázatkezelés integrált megközelítését is lehetővé teszi, különösen nagyobb, diverzifikált vállalatcsoportok esetében. Mindezekre tekintettel kiemelten fontos a stratégiai tervezés, ezen belül pedig a külső környezet folyamatos és szisztematikus elemzése, mivel a makrogazdasági, politikai, technológiai és jogszabályi változások közvetlen hatással vannak nemcsak a holding egészére, hanem az egyes leányvállalatok működésére is.

Stratégiai tervezés

Ahogy Nábrádi és Pupos (2010) fogalmaz: „A stratégiai tervezés a vállalat jövőbeni működésének tudatos előkészítése, amely a hosszú távú célok kijelölésén, a környezeti és belső adottságok elemzésén, valamint az erőforrások opti-

mális elosztásán keresztül biztosítja a szervezet versenyképességének fenntartását és fejlesztését.” Chikán Attila véleménye szerint a vállalat környezete határozza meg a stratégiai mozgásteret, amelyen belül a szervezet versenyképes működést alakíthat ki (Chikán, 2024). A stratégiai tervezés irányt és fókuszot ad a szervezeteknek, segít a hosszú távú célok kijelölésében és az erőforrások összehangolásában. Fontos szerepe, hogy a szervezetek proaktívan reagáljanak a külső környezet változásaira, ne csak alkalmazkodjanak, hanem formálják is a környezetet, ahol lehet. A stratégiai tervezés összekapcsolja a külső és belső tényezők elemzését, és ezáltal biztosítja, hogy a szervezet tartósan versenyképes, hatékony és fenntartható maradjon (David-David, 2023).

A stratégiaalkotás során tehát elengedhetetlen a külső környezet szisztematikus feltérképezése, amelyhez a menedzsmenttudományban széles körben alkalmazott PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) modell a makrokörnyezeti tényezők vizsgálatára szolgál, lehetővé téve a szervezet számára, hogy azonosítsa azokat a külső hatásokat, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. A modell alkalmazása különösen releváns a globalizált gazdasági térben, ahol a politikai instabilitás, a technológiai innovációk gyors üteme, valamint a társadalmi és jogi változások jelentős hatással lehetnek a vállalati működésre. A PESTEL-elemzés nem csupán a környezeti tényezők azonosítását teszi lehetővé, hanem hozzájárul a stratégiai rugalmasság növeléséhez és a kockázatok proaktív kezeléséhez (Belsare, 2025).

Eredmények

Politikai tényezők

A Debreceni Vagyonkezelő Zrt. tagvállalatainak működését jelentős politikai tényezők formálják, amelyek egyaránt kínálnak lehetőségeket és hordoznak kockázatokat. Az önkormányzati tulajdonosi háttér és a szabályozási környezet stabilitást és kiszámíthatóságot biztosít, ugyanakkor korlátozhatja a szervezetek stratégiai rugalmasságát és innovációs mozgásterét. A szabályozási nyomás, az uniós megfelelési kötelezettségek, valamint az állami és önkormányzati támogatási struktúrák együttesen határozzák meg a működés politikai kereteit. A politikai hatások egy része minden szervezetre kiterjed: ilyen például az Európai Unió támogatásokhoz való hozzáférés, a Fenntartható Városfejlesztési Stratégia (FVS 2021–2027) célkitűzései, valamint az önkormányzati választásokból fakadó bizonytalanság. Ezek a tényezők közvetlenül befolyásolják a városi fejlesztési projektek folyamatosságát, a hosszú távú tervezést és a szervezetek működési biztonságát (2. táblázat).

2. táblázat: A szervezetek működését befolyásoló politikai tényezők

<i>mindegyik szervezetre ható politikai tényezők</i>	<i>szervezetspecifikus politikai tényezők</i>
Önkormányzati tulajdonosi háttér	Ivóvízbázis-védelmi programok (Debreceni Vízmű Zrt.)
Szabályozási nyomás	Energiapolitikai szabályozás (Debreceni Vízmű Zrt, Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
Önkormányzati választások miatti bizonytalanság	Lakáspolitikai programok (Cívisház Zrt.)
Nemzetközi konfliktusok (orosz-ukrán, közel-keleti konfliktusok)	Turizmusfejlesztési stratégia (Aquaticum Debrecen Kft.)
Európai Unió támogatások (D2030)	Parkolási rendeletek (DV Parking Kft.)
Beruházások állami támogatása, hitelek	Városfejlesztési szerep (DV Zrt.)
Unió elvárásoknak való megfelelés	Külső vevők köre korlátozottan bővíthető (in-house szabály, DV Info Kft.)
Fenntartható Városfejlesztési Stratégia (FVS 2021-2027)	Közszolgálati szerep (Mediacentrum Debrecen Kft.)
	Debrecen Fenntartható Városi Mobilitási terve (SUMP2024), (DKV Zrt., DV Parking Kft.)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés, 2025

Ugyanakkor számos politikai tényező szervezetspecifikus módon hat. A Debreceni Vízmű Zrt. működését az ivóvízbázis-védelmi programhoz való illeszkedés és az energiapiaci szabályozás határozza meg. A Debreceni Hőszolgáltató Zrt. szintén az energiapolitikai keretek között működik, míg a Cívisház Zrt. a Főnix Lakásprogramban való részvétellel lakáspolitikai célokat szolgál, például a fiatalok megtartását és a lakhatás biztosítását. Az Aquaticum Debrecen Kft. tevékenységét a turizmusfejlesztési stratégia irányítja, amely különösen érzékeny a nemzetközi konfliktusok – például az orosz-ukrán vagy közel-keleti helyzet – hatásaira.

A DV Parking Kft. működését az önkormányzati parkolási rendeletek szabályozzák, míg a Mediacentrum Debrecen Kft. közszolgálati szerepkörében az önkormányzati kommunikációs célokhoz kapcsolódik. A Debreceni Ipari Centrum Kft. a Déli Gazdasági Övezet nemzetgazdasági szempontból kiemelt beruházási területén működik, amely állami és önkormányzati támogatást élvez. A DV Info Kft. esetében az in-house szabályozás korlátozza a külső vevőkör bővítésének lehetőségét, ami szintén politikai eredetű korlátként értelmezhető.

Külön figyelmet érdemel a közlekedési közszolgáltatók – a DKV Zrt. és a DV Parking Kft. – esetében a Fenntartható Városi Mobilitási Terv (SUMP 2024), amely Debrecen közlekedéspolitikai célkitűzéseit foglalja össze. A terv hatással van a közlekedési szolgáltatók stratégiai irányaira, különösen a környezetbarát közlekedési módok ösztönzése, az infrastruktúra fejlesztése és az elérhetőség javítása terén. Politikai vonatkozásként értelmezhető továbbá a díjmentes és kedvezményes utazási lehetőségek biztosítása, amelyek szociálpolitikai eszközként hatnak a szolgáltatók bevételi struktúrájára és társadalmi megítélésére.

Összességében a politikai tényezők nemcsak keretet adnak a működéshez, hanem aktívan alakítják a szervezetek stratégiai mozgásterét. A politikai stabilitás, a fejlesztéspolitikai prioritásokhoz való illeszkedés és az állami támogatásokhoz való hozzáférés stratégiai lehetőséget jelenthetnek, míg a szabályozási korlátok és a politikai ciklusokból fakadó bizonytalanságok kockázatként jelennek meg a hosszú távú tervezésben. A szigorú szabályozási környezet pedig korlátozhatja a vállalatok stratégiai mozgásterét, és hosszú távon csökkentheti versenyképességüket.

Gazdasági tényezők

A holding tagvállalatainak működését jelentős gazdasági hatások formálják, amelyek általános és szervezetspecifikus tényezők mentén értelmezhetők (3. táblázat).

3. táblázat: A szervezetek működését befolyásoló gazdasági tényezők

<i>mindegyik szervezetre ható gazdasági tényezők</i>	<i>szervezetspecifikus gazdasági tényezők</i>
Tartósan magas hitelkamatok	Helyi gazdaság támogatása (Médiacentrum Debrecen Kft.)
Magas infláció	Piaci működés (Mediacentrum Debrecen Kft, DV Info Kft.)
Folyamatosan növekvő energiaárak	Beruházási kényszer (Debreceni Vízmű Zrt. Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
HUF/EUR árfolyam	A turizmus szezonális ingadozása (Aquaticum Debrecen Kft.)
Növekvő és jelentős mértékű külföldi tőke beáramlása	Munkaerőpiaci hatás (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
Infrastrukturális beruházások tendenciái	Gazdasági diverzifikáció (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
Versenytársak magasabb bérszínvonala	Közösségi közlekedés állami támogatása (DKV Zrt.)
	Szociálpolitikai menetdíj-támogatások hatása (DKV Zrt.)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés, 2025

A tartósan magas hitelkamatok és az infláció növelik a beruházási és működési költségeket, különösen az ingatlanfejlesztés, az ipari parkok és energiaszektor ágazatok esetében. A közszolgáltatók árképzési korlátai miatt az inflációs hatások nem érvényesíthetők közvetlenül, ami a profitabilitás csökkenését eredményezheti. Az energiaárak volatilitása és a devizaárfolyam-ingadozások további kockázatot jelentenek, különösen a víziközmű-szolgáltatás, a távhőszolgáltatás és nemzetközi pályázatok esetében. A külföldi tőke beáramlása növeli a beruházási aktivitást és munkahelyteremtést, ugyanakkor fokozza a versenyt az ingatlanpiacon és a munkaerőért. Az infrastrukturális beruházások – mint az útépitések és közműfejlesztések – hosszú távon javítják a város gazdasági vonzerejét, de jelentős tőkebefektetéssel és időigénnyel járnak. A szervezetspecifikus tényezők tovább árnyalják a képet. A Mediacentrum Debrecen Kft. piaci működése és gazdasági szerepvállalása ösztönzi a helyi gazdaságot. A Debreceni Vízmű Zrt. esetében a rezsicsökkentés miatti árbevétel-csökkenés és az energiaszektor működés jelent gazdasági kihívást. Az Aquaticum Debrecen Kft.-nél a turizmus szezonális ingadozása befolyásolja a bevételeket. A Debreceni Ipari Centrum Kft.-t a munkaerőpiaci hatások és a gazdasági diverzifikáció formálják. A DKV Zrt. működését az állami és önkormányzati támogatások, valamint a szociálpolitikai menedzser-támogatások határozzák meg, amelyek közvetlenül befolyásolják a szolgáltatás fenntarthatóságát és fejlesztési lehetőségeit.

E tényezők szorosan kapcsolódnak a SUMP 2024 mobilitási célkitűzéseéhez, amelyek a közösségi közlekedés stratégiai szerepét erősítik Debrecen fenntartható városfejlesztésében.

Társadalmi tényezők

A közszolgáltató szervezetek működését befolyásoló társadalmi tényezők (4. táblázat) komplex rendszert alkotnak, amelyben a közös és szervezetspecifikus elemek egyaránt meghatározók. A lakossági bizalom, a környezettudatos szemléletformálás, valamint a szolgáltatások minősége és megbízhatósága olyan alapvető társadalmi elvárások, amelyek közvetlenül hatnak a közszolgáltatások társadalmi elfogadottságára és fenntarthatóságára. A szolgáltatók társadalmi felelősségvállalása, valamint az átlátható és kétirányú kommunikációs gyakorlatok hozzájárulnak a pozitív lakossági percepció kialakításához, különösen a környezetvédelmi és egészségügyi szempontból érzékeny területeken.

Debrecen városának gazdasági növekedése és demográfiai bővülése új társadalmi kihívásokat teremt, különösen az infrastruktúra és a közszolgáltatások iránti fokozódó igények tekintetében. A városi mobilitásban tapasztalható nyomás – az utazási igények növekedése, a járatsűrűség optimalizálása és az elérhetőség biztosítása – a Debreceni Közlekedési Vállalat Zrt. (DKV) számára stratégiai fejlesztési kényszert jelent. A közösségi közlekedés minőségének fenntartása és bővítése nem csupán operatív kérdés, hanem a társadalmi elvárásokkal való

összhang biztosítása érdekében is elengedhetetlen, különösen a város Fenntartható Városi Mobilitási Tervének (SUMP 2024) céljai mentén.

4. táblázat: A szervezetek működését befolyásoló társadalmi tényezők

<i>mindegyik szervezetre ható társadalmi tényezők</i>	<i>szervezetspecifikus társadalmi tényezők</i>
Lakossági bizalom	Az egészségtudatosság növelése (Aquaticum Debrecen Kft.)
Környezettudatos szemléletformálás	Lakossági aggodalmak (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
A város létszámának dinamikus növekedése	Társadalmi viták (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
A migráció aránya	A szolgáltatásminőség és az ellátás biztonsága (Debreceni Vízmű Zrt, Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
Az iskolák száma, minősége	Új lakóparkok bekapcsolása a távhőrendszerbe. (Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
	A növekvő utazási igények kezelése (DKV Zrt.)
	A közösségi közlekedés fejlesztési kényszere (DKV Zrt.)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés, 2025

A migrációs folyamatok – beleértve a belső vándorlást és a nemzetközi betelepülést – új társadalmi mintázatokat hoznak létre, amelyek hatással vannak a közszolgáltatásokhoz való hozzáférésre, a kulturális elvárásokra és a társadalmi integrációs kihívásokra. Az oktatás, egészségügy és lakhatás területén jelentkező nyomás fokozza a szolgáltatók alkalmazkodási szükségletét, különösen az iskolai infrastruktúra és minőség tekintetében, amelyet a Debrecen 2030 program is kiemelten kezel. A lakosság egyre érzékenyebb a vízbázisvédelem, az energiahatékonyság és a fenntartható fogyasztás kérdéseire, ami új elvárásokat támaszt a víz- és hőszolgáltatók irányában.

Az ipari beruházások társadalmi percepciója – különösen az akkumulátortárházakhoz kapcsolódó környezetvédelmi és egészségügyi aggályok – a Debreceni Ipari Centrum Kft. működését is befolyásolja. A társadalmi elfogadottság megőrzése érdekében elengedhetetlen a transzparens kommunikáció, a közösségi párbeszéd és a lakossági aggodalmakra való érzékeny reagálás. Hasonlóan, az Aquaticum Debrecen Kft. esetében az egészségtudatosság növekedése új szolgáltatási irányokat generál, különösen a wellness- és gyógyturizmus területén, amely a társadalmi életminőség javításához is hozzájárul.

Összességében a társadalmi tényezők nem csupán háttérváltozók, hanem aktív alakítói a közszolgáltatások stratégiai irányainak. A lakossági attitűdök, a demográfiai változások és a társadalmi percepciók integrálása a stratégiai menedzsmentbe elengedhetetlen a közszolgáltatások hosszú távú fenntarthatósága és társadalmi beágyazottsága szempontjából.

Technológiai tényezők

A holding és tagvállalatai számára a technológiai tényezőkön belül a mindegyik szervezetre ható elemek kulcsfontosságúak (5. táblázat). A villamosenergia elérhetősége, a folyamatos innováció, az okos rendszerek alkalmazása és az új technológiák integrálása alapvetően meghatározzák a működés hatékonyságát és fenntarthatóságát.

5. táblázat: A szervezetek működését befolyásoló technológiai tényezők

<i>mindegyik szervezetre ható technológiai tényezők</i>	<i>szervezetspecifikus technológiai tényezők</i>
Új technológiák felhasználása	Multiplatform jelenlét, digitális tartalomgyártás (Médiacentrum Debrecen Kft.)
Villamos energia elérhetősége	Vízkezelési technológiák, központi laboratórium (Debreceni Vízmű Zrt.)
Okos rendszerek elterjedése	Mérési rendszerek fejlesztése, energiaszámla-kezelés (Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
Folyamatos innováció az iparágban	Foglalási rendszer, élményelemek kínálata (Aquaticum Debrecen Kft.)
Digitális ügyintézés	Digitális fizetési rendszerek (DV Parking Kft, DKV Zrt.)
	Innovatív gyártástechnológiák (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
	Elektronikus jegy- és bérletrendszer, valós idejű utastájékoztató (DKV Zrt.)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés, 2025

A szervezetspecifikus technológiai tényezők az adott vállalat működéséhez és iparági sajátosságaihoz kapcsolódnak, és közvetlenül befolyásolják a versenyképességet, valamint a fejlesztési irányokat. A Mediacentrum Debrecen Kft. multiplatform jelenléttel és digitális tartalomgyártással éri el célközönségét, míg a Debreceni Vízmű Zrt. esetében a vízkezelési technológiák korszerűsítése és a központi laboratórium működtetése kiemelt jelentőségű. A Debreceni Hőszolgáltató Zrt. a vásárolt és eladott energia pontos mérésére fejlett technológiai megoldásokat alkalmaz, amelyek döntéstámogatási funkciót is betöltenek.

A Debreceni Közlekedési Vállalat Zrt. (DKV) technológiai fejlesztései a közösségi közlekedés elérhetőségének javítását célozzák. A bérletek több mint 75%-a már elektronikus csatornán keresztül kerül értékesítésre, ami jelentős előrelépés a digitális ügyintézés terén. Emellett a valós idejű utastájékoztatási rendszer bevezetése növeli a szolgáltatás átláthatóságát és használhatóságát, hozzájárulva a mobilitási élmény javításához és a városi közlekedés hatékonyságához.

Környezeti tényezők

A környezeti tényezők egyre hangsúlyosabb szerepet töltenek be a közszolgáltató szervezetek stratégiai tervezésében, különösen a fenntarthatósági célok és a gazdasági stabilitás összefüggésében. A 6. táblázatban rendszerezett tényezők jól mutatják, hogy a fenntartható működés, a digitális megoldások és a környezetbarát technológiák alkalmazása minden szervezet számára alapvető elvárássá vált. Az online platformok használata például nemcsak hatékonyságnövelő eszköz, hanem közvetetten hozzájárul a papíralapú működés csökkentéséhez, ezáltal a környezeti terhelés mérsékléséhez is.

A szervezetspecifikus környezeti tényezők tovább árnyalják a működési kereteket. A Debreceni Vízmű Zrt. esetében a vízbázisvédelem kiemelt stratégiai prioritás, míg a Debreceni Hőszolgáltató Zrt. és az Aquaticum Debrecen Kft. működésében az energiahatékonyság és a termálvíz mint természeti erőforrás fenntartható hasznosítása kap hangsúlyt. A Debreceni Ipari Centrum Kft. zöldmezős beruházásai a környezeti szempontok figyelembevételével valósulnak meg, míg a DV Parking Kft. és a DKV Zrt. a fenntartható közlekedés támogatásán keresztül járulnak hozzá a városi klímastratégia céljaihoz.

6. táblázat A szervezetek működését befolyásoló környezeti tényezők

<i>mindegyik szervezetre ható környezeti tényezők</i>	<i>szervezetspecifikus környezeti tényezők</i>
Fenntartható működés	Energhatékony (Debreceni Vízmű Zrt, debreceni Hőszolgáltató Zrt., Aquaticum Debrecen Kft.)
Digitális működés	Zöldmezős beruházások (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
Környezetbarát megoldások	Termálvíz mint természeti erőforrás (Aquaticum Debrecen Kft.)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés, 2025

E tényezők nem csupán operatív szinten relevánsak, hanem a szervezetek társadalmi megítélését, gazdasági stabilitását és hosszú távú versenyképességét is befolyásolják. A környezeti érzékenység és a fenntarthatóság iránti elkötele-

zettség ma már nem választható opció, hanem stratégiai szükségszerűség, amely a közszolgáltatók működésének minden szintjén érvényesül.

Jogi tényezők

A holding tagvállalatainak működését különböző szervezetspecifikus törvények és rendeletek szabályozzák (7. táblázat), amelyek jelentős hatással vannak nemcsak a mindennapi működésre, hanem a vállalatok belső környezetének kialakítására is. Mivel minden egyes vállalat más-más jogszabályi keretek között működik, elengedhetetlen, hogy a belső működésüket úgy alakítsák ki, hogy megfeleljenek ezeknek a specifikus előírásoknak.

A Debreceni Vízmű Zrt. működését a vízgazdálkodási törvények szabályozzák, míg a Debreceni Hőszolgáltató Zrt. esetében a távhőszolgáltatási törvények és kormányrendeletek a meghatározók. Az Aquaticum Debrecen Kft. működését a turisztikai adatszolgáltatásra vonatkozó előírások befolyásolják, míg a DV Parking Kft. tevékenységét közlekedési és parkolási rendeletek szabályozzák.

7. táblázat A szervezetek működését befolyásoló jogi tényezők

<i>mindegyik szervezetre ható jogi tényezők</i>	<i>szervezetspecifikus jogi tényezők</i>
Adatvédelem (GDPR)	Médiatörvénynek való megfelelés (Médiacentrum Debrecen Kft.)
NIS2 törvénynek való megfelelés.	Vízgazdálkodási törvények (Debreceni Vízmű Zrt.)
Szabályozási megfelelés.	Távhőszolgáltatási törvény (Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
Közbeszerzési szabályozás.	Lakásgazdálkodási rendeletek (Civis Ház Zrt.)
Munkaügyi szabályozás.	Turisztikai adatszolgáltatás (Aquaticum Debrecen Kft.)
Környezetvédelmi előírások.	Közlekedési és parkolási rendeletek (DV Parking Kft.)
	Beruházásbarát szabályozás (Debreceni Ipari Centrum Kft.)
	DÁP törvénynek való megfelelés. (Debreceni Vízmű Zrt., Debreceni Hőszolgáltató Zrt.)
	ISO 27001 (DV Info Kft.)
	EK rendelet 1370/2007 és Személyszállítási törvény 2012. évi XLI. (DKV Zrt.)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés, 2025

A Debreceni Közlekedési Vállalat Zrt. (DKV) esetében kiemelt jelentőséggel bír a közösségi közlekedésre vonatkozó jogszabályi megfelelés. A vállalat

működését az 1370/2007/EK rendelet szabályozza, amely a vasúti és közúti személyszállítási közszolgáltatásokra vonatkozó uniós keretrendszert határozza meg. Emellett a 2012. évi XLI. törvény a személyszállítási szolgáltatásokról hazai szinten rögzíti a közszolgáltatási kötelezettségeket, a szolgáltatási színvonal elvárásait és a finanszírozási kereteket. E jogszabályoknak való megfelelés nemcsak jogi kötelezettség, hanem a szolgáltatás minőségének, átláthatóságának és fenntarthatóságának alapvető feltétele.

A jogi tényezők között az egyik legfontosabb előnyt a szabályozási megfelelés biztosítja, amely növeli a vállalatok jogbiztonságát és elősegíti a stabil működési környezet kialakítását. Az adatvédelem (GDPR) és a NIS2 törvénynek való megfelelés különösen fontos, mivel ezek a szabályozások védik az ügyfél-adatokat és a kritikus infrastruktúrákat, ezáltal növelve a vállalatok iránti bizalmat és csökkentve a jogi kockázatokat. Ugyanakkor a jogi tényezők veszélyeket is rejtnek. A közbeszerzési szabályozás például gyakran hosszadalmas és bürokratikus folyamatokat eredményez, amelyek késleltethetik a projektek megvalósítását és növelhetik a költségeket. Ezen túlmenően, a szigorú szabályozás jelentős adminisztratív terhet ró a vállalatokra, ami csökkentheti a rugalmasságukat és innovációs képességüket. A jogi megfelelés tehát egyszerre jelenthet előnyt és veszélyt a vállalatok számára, attól függően, hogy mennyire képesek alkalmazkodni a változó jogi környezethez. Tekintettel arra, hogy állami tulajdonú szervezetekként a közbeszerzés nem választható opció, hanem kötelező beszerzési forma, a szervezeteknek úgy kell alakítaniuk belső környezetüket, hogy a közbeszerzési folyamat a lehető leghatékonyabban valósuljon meg.

Kihívások és megoldások más magyar nagyvárosokban

Bár a tanulmány fókuszában Debrecen közszolgáltató szervezeteinek stratégiai környezeti értékelése áll, érdemes röviden utalni arra, hogy más magyar nagyvárosok – mint Szeged, Győr, Pécs vagy Miskolc – hasonló kihívásokkal szembesülnek a közszolgáltatások működtetése és fejlesztése során. Az önkormányzati közszolgáltatások területe az elmúlt évtizedben jelentős átalakuláson ment keresztül, különösen a decentralizáció, a finanszírozási struktúrák változása és az állami szerepvállalás újraszabályozása következtében (Cseh-Zelina – Czibrik, 2023).

Szeged például a közösségi közlekedés és az energetikai szolgáltatások terén alkalmazott digitalizációs megoldásaival reagált a növekvő lakossági elvárásokra, míg Győrben az ipari parkokhoz kapcsolódó infrastruktúra-fejlesztések és a közműszolgáltatások integrációja jelentette a stratégiai fókuszot (URL, 11). Az 1008/2022. (I. 20.) Korm. határozat külön kiemeli a közlekedési, energetikai és víziközmű-fejlesztéseket mint stratégiai célokat (Njt., 2022). Pécs esetében a lakossági bizalom erősítése és a környezettudatos szemléletformálás került előtérbe, különösen a hulladékgazdálkodás és a városi zöldterületek fenntartása kapcsán (URL, 12). Miskolcon a közszolgáltatások társadalmi elfogadottságát

befolyásoló tényezők – például a lakótelepi infrastruktúra állapota és a közbiztonság – stratégiai jelentőséggel bírnak, különösen az Avas városrészben tapasztalható szociális kihívások tükrében (URL, 13).

E városok példái rámutatnak arra, hogy a közszolgáltatások stratégiai menedzsmentje nem csupán operatív kérdés, hanem a városi versenyképesség, fenntarthatóság és társadalmi kohézió kulctényezője. A közös kihívások – mint a finanszírozási nyomás, a technológiai adaptáció, a lakossági bizalom és az ellátásbiztonság – hasonló mintázatokat mutatnak, ugyanakkor a megoldások lokalizáltak, a városi adottságokhoz és politikai-gazdasági környezethez igazodnak. Debrecen esettanulmánya így nemcsak önmagában értékes, hanem összehasonlítható keretként is szolgálhat a hazai városi közszolgáltatási gyakorlatok értelmezéséhez.

A kutatás korlátai és jövőbeli irányai

A tanulmány elsősorban másodlagos adatokra és dokumentumelemzésre épül, így a vizsgálat jellege feltáró és konceptualizáló, nem pedig empirikusan bizonyító. A közszolgáltató szervezetek stratégiai környezeti tényezőinek értelmezése elsősorban szakpolitikai dokumentumok, önkormányzati stratégiák, nyilvános vállalati jelentések és jogszabályi háttér alapján történt. Ez a megközelítés lehetővé teszi a strukturált keret kialakítását, ugyanakkor korlátozza a lakossági és szervezeti percepciók közvetlen megismerését.

A primer adatgyűjtés – például interjúk, kérdőíves felmérések vagy fókuszcsoportos vizsgálatok – hiánya miatt a tanulmány nem képes mélyebb betekintést nyújtani a közszolgáltatások társadalmi elfogadottságába, a lakossági attitűdökbe vagy a szervezeti szereplők stratégiai gondolkodásába. Ez különösen releváns lenne olyan érzékeny területeken, mint az ipari beruházások társadalmi percepciója, a migrációs hatások kezelése vagy a közlekedési szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség.

A jövőbeli kutatások során célszerű lenne kvalitatív és kvantitatív primer módszerek alkalmazása, amelyek lehetővé tennék a közszolgáltatásokkal kapcsolatos társadalmi attitűdök, bizalmi szintek és elvárások mélyebb feltárását. További vizsgálati irányt jelenthet a belső szervezeti tényezők részletesebb elemzése, valamint a külső és belső hatások összekapcsolása a hosszú távú fenntarthatósági célokkal. Ezzel nemcsak a kutatás validitása növelhető, hanem a közszolgáltatói stratégiaalkotás gyakorlati megalapozottsága is erősíthető.

Összefoglalás

A tanulmány feltárta, hogy a közszolgáltató szervezetek stratégiai tervezése csak akkor lehet eredményes, ha a külső környezeti tényezők mellett a belső szervezeti adottságokat is integráltan vizsgáljuk. A PESTEL-modell mentén végzett elemzés rávilágított arra, hogy a politikai, gazdasági és jogi hatások különösen erőteljesen formálják a holdingstruktúrában működő tagvállalatok működési

kereteit. Ugyanakkor a társadalmi dimenzió – beleértve a lakossági attitűdöket, a migrációs mintázatokat és az ipari beruházások társadalmi percepcióját – további mélyfűrást igényel, különösen a fenntarthatósági célokkal való összekapcsolás érdekében.

Az elemzésből jól látható, hogy a szervezetspecifikus tényezők nagymértékben meghatározzák a cégek működését és versenyképességét, ezért csak a PESTEL modell tényezőinek elemzése önmagában nem elegendő a stratégiai terv elkészítéséhez. Tekintettel arra, hogy az egyes szervezetek sajátos piaci körülmények között működnek, és működésüket eltérő külső körülmények határozzák meg, úgy kell kialakítani a szervezeteknek a belső környezeti adottságait, hogy az tagvállalati szinten és holding szinten is megállja a helyét, mindközben megfeleljen a tulajdonos elvárásainak, igazodva az FVS (2021–27) és a D2030 programokhoz.

A kutatás feltáró jellegéből fakadóan nem célja a teljes körű bizonyítás, ugyanakkor világos irányokat jelöl ki a további vizsgálatok számára. A primer adatgyűjtésen alapuló kutatások – különösen a lakossági és szervezeti percepciók feltárása – hozzájárulhatnak a közszolgáltatások stratégiai megalapozásához. A jövő közszolgáltatói stratégiája nemcsak a szabályozási és gazdasági keretekhez való alkalmazkodásról szól, hanem arról is, hogy a szervezetek valóban képesek-e alkalmazni és működésükbe integrálni a stratégiai szemléletet.

Más magyar nagyvárosok – mint Szeged, Győr, Pécs vagy Miskolc – tapasztalatai azt mutatják, hogy a közszolgáltatások stratégiai menedzsmentje mindenhol hasonló kihívásokkal néz szembe, ugyanakkor a válaszok lokalizáltak, és a városi sajátosságokhoz igazodnak. E tapasztalatok összehasonlító elemzése további értékes tanulságokkal szolgálhat a hazai közszolgáltatási gyakorlatok fejlesztése szempontjából.

A stratégiai tervezés tehát nem pusztán dokumentációs kötelezettség, hanem a szervezeti alkalmazkodóképesség és társadalmi felelősségvállalás próbája – annak a kérdése, hogy a közszolgáltatók valóban képesek-e jövőképet alkotni, és azt következetesen meg is valósítani.

Irodalomjegyzék

- Belsare, H. V. (2025). PESTLE Analysis. *International Journal of Advanced Research*.
<https://tinyurl.com/pyhv3dre> Letöltve: 2025.07.28.
<https://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/20411>
- Chikán A. (2024): Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó Zrt.
- David, F. R., & David, F. & David, M. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (18th ed.). Pearson Education.
- Cseh-Zelina G., Czibrik E. (2023): Önkormányzati közszolgáltatások elméleti és gyakorlati aspektusai. *KözigazgatásTudomány*, 2023/1., 203–214.
<https://doi.org/10.54200/kt.v3i1.58>
- Debrecen 2030 program (2020): <https://www.d2030.hu/doc/DEBRECEN2030main.pdf>
 Letöltve: 2025.07.27.

- Fenntartható Városi Mobilitási Terv (SUMP 2024): Debrecen Város Fenntartható Városi Mobilitási Terve, <https://tinyurl.com/v3w6sfwe> (Letöltés: 2025.09.24.)
- FVS Debrecen (2021): Debrecen Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája 2021–2027. <https://tinyurl.com/3skrjfv4> (Letöltés: 2025.07.25.)
- FVS Miskolc (2021): Miskolc Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégia (2021–2027). <https://tinyurl.com/mrrarchv> (letöltés: 2025.09.24.)
- Kucséber, L. Z. (2021): A holdingstruktúra pénzügyi előnyei – Tapasztalatok a sikeres hazai vállalatok vizsgálata alapján. Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, <https://tinyurl.com/w6b6uxwp> (Letöltés: 2025.07.28.)
- Nábrádi, A – Pupos, T. (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház. p. 10.
- Nemzeti Jogszabálytár (2022): 1008/2022. (I. 20.) Korm. határozat a Győri Ipari Park bővítéséről és a bővítéssel összefüggő infrastruktúra-fejlesztésekről. <https://njt.hu/jogszabaly/2022-1008-30-22> (Letöltés: 2025.09.24.)
- Udvardy, K. (2023). Mikor jó a holdingstruktúra? RSM Hungary Blog. Elérhető: <https://tinyurl.com/tcse4zc9> (Letöltés: 2025.07.25.)

Egyéb források:

- URL1: A Debreceni Vagyonkezelő Zrt. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://www.dvrt.hu/>
- URL2: A Debreceni Vízmű Zrt. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://www.debreceni-vizmu.hu/>
- URL3: A Debreceni Hőszolgáltató Zrt. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://dhr.hu/>
- URL4: A DKV Zrt. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://dkv.hu/>
- URL5: A Civis Ház Zrt. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://www.civishaz.hu/hu>
- URL6: A Mediacentrum Debrecen Kft. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://mcdb.hu/>
- URL7: Az Aquaticum Debrecen Kft. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://www.aquaticum.hu/hu>
- URL8: A DV Info Informatikai Kft. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://dvinfo.hu/>
- URL9: A Debreceni Ipari Centrum Kft. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://dicpark.com/>
- URL10: A DV Parking Kft. hivatalos weboldala (letöltés: 2025.07.14.)
<https://www.dvparking.hu/>
- URL11: Győri Ipari Park - Biztos alap sikeréhez - Ipari Park.
<https://ipgyor.hu/ipari-park> (letöltés: 2025.09.22.)
- URL 12: Zöldkataszter.
<https://pecs.hu/zoldkataszter/> (letöltés: 2025.09.21.)
- URL 13: Terület- és Településfejlesztési Operatív Program,
<https://tinyurl.com/pzemfxwr> (letöltés: 2025.09.21.)