ESG körkép 2026

FÓKUSZBAN
A FENNTARTHATÓ
TURIZMUS

Felelős kiadó

Budapesti Corvinus Egyetem

Szerkesztők

Jámbor Attila	Intézetvezető, Egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem
Zanócz Anett	Egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem

Szerzők

Harangozó Gábor	Egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem
Huszics György	Co-Founder/CEO, Carbon Crane
Jámbor Attila	Intézetvezető, Egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem
Jeney László	Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem
Kökény László	Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem
Márton András	Adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem
Szabóné Pintér Lívia	Mesteroktató II., Budapesti Corvinus Egyetem
Világos Emese	ESG projekt manager, Opten Kft.
Zanócz Anett	Egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem
Zilahy Gyula	Egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem
Zsóka Ágnes	Egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

ISBN 978-963-503-999-9

ISBN 978-615-136-000-2 (pdf)

© 2026 A Szerzők. Ez a kiadvány a CC BY4.0 licenc alatt áll.

Nyomdai kivitelezés: CC Printing Kft.

Tartalomjegyzék

Bevezető **5**
Jámbor Attila – Zanócz Anett 5

Köszöntők **8**
Ásványi Katalin 9
Csorbai Hajnalka 11
Boros Botond 13
Kovács Balázs 18

ESG 2026: egyszerűsödő uniós elvárások, élesedő hazai szabályozás **20**
Világos Emese

A turizmus, vendéglátás szektor ESG teljesítménye – az OPTEN ESG-index alapján készült elemzés **27**
Harangozó Gábor – Jeney László – Márton András – Zilahy Gyula – Zsóka Ágnes

A turizmus, vendéglátás szektor fenntarthatósági helyzete – vállalati interjúk alapján **73**
Kökény László – Szabóné Pintér Lívia – Zanócz Anett

Anantara New York Palace Budapest **77**
Hotel Essence – Pécs térsége **87**
InterContinental Budapest **92**
Kempinski Hotel Corvinus Budapest **98**
Le Primore Hotel, Hévíz térsége **102**
Marriott International – Budapest **106**
Minaro Hotel Tokaj MGallery, Tokaj **110**
Mövenpick Balaland Resort – Szántód **115**
Radisson Hotel Group **119**

Fenntarthatóság a hazai prémiumszállodák gyakorlatában – A kvalitatív kutatás főbb eredményei **123**
Kökény László – Szabóné Pintér Lívia – Zanócz Anett

A turizmus digitális környezeti lábnyoma Ötcsillagos magyarországi szállodák digitális vendégútjainak vizsgálata **128**
Huszics György – Kökény László

Összegzés – A fenntarthatóság a működés minőségévé válik **141**
Jámbor Attila – Zanócz Anett



Bevezető

Jámbor Attila – Zanócz Anett

A 21. században a fenntarthatóság már nem távoli jövőkép, hanem a gazdasági működés egyik alapfeltétele. Az emberi tevékenység nemcsak használja, hanem alakítja is a Föld természeti rendszereit: a klímát, a vízkészleteket, a biodiverzitást, a tájakat és azokat a társadalmi-kulturális környezeteket, amelyekre a gazdaság épül. A természeti erőforrások végessége, a klímaváltozás hatásai és a társadalmi elvárások átalakulása ma már minden ágazat számára világossá teszik, hogy a versenyképesség és a fenntarthatóság nem választható el egymástól.

Ennek a korszaknak az egyik legfontosabb üzleti nyelve az ESG, vagyis a környezeti, társadalmi és irányítási szempontok rendszere. Az ESG nem pusztán szabályozási kötelezettség vagy jelentéstételi feladat, hanem olyan szemlélet, amely segít megérteni, hogy egy vállalat miként hat a környezetére, a munkavállalóira, partnereire, fogyasztóira és a tágabb társadalomra. A fenntarthatóság így nem különálló vállalati kommunikációs elem, hanem a működés, a beruházás, a kockázatkezelés és a hosszú távú értékteremtés része.

Jelen kiadványunk középpontjában a magyar turizmus, azon belül is kiemelten a szállodaipar fenntarthatósági helyzete áll. A turizmus sajátos ágazat: egyszerre épít természeti és kulturális értékekre, emberi kapcsolatokra, szolgáltatásminőségre, mobilitásra és helyi közösségekre. Egy szálloda vagy turisztikai szolgáltató fenntarthatósági teljesítménye ezért nemcsak az energia- és vízfelhasználásban, a hulladékkezelésben vagy a karbonlábnyomban mérhető, hanem a munkavállalói jóllétben, a beszállítói kapcsolatokban, a vendégélményben, a helyi gazdasághoz való hozzájárulásban és a hiteles kommunikációban is.

A turizmus fenntarthatósági dilemmája különösen összetett. Egyfelől az ágazat a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás, a város- és térségfejlesztés, valamint az országimázs fontos motorja. Másfelől jelentős környezeti terheléssel járhat, növelheti az energia- és vízigényt, fokozhatja a hulladéktermelést, valamint egyes desztinációkban társadalmi és térhasználati feszültségeket is okozhat. A kérdés ezért nem az, hogy szükség van-e turizmusra, hanem az, hogy miként lehet a turizmus

fejlődését úgy alakítani, hogy az gazdaságilag eredményes, társadalmilag elfogadható és környezetileg felelős legyen.

A szállodák ebben a folyamatban kulcsszereplők. Működésükben egyszerre jelennek meg a fenntarthatóság legkézzelfoghatóbb kérdései: az energiahatékonyság, az épületüzemeltetés, a vízgazdálkodás, az élelmiszer-pazarlás csökkentése, a hulladékkezelés, a beszerzési döntések, a munkavállalói képzés, valamint a vendégek szemléletformálása. Ugyanakkor a szállodai fenntarthatóság ma már nem merülhet ki néhány jól kommunikálható intézkedésben. A hiteles ESG-működéshez adatokra, mérésre, következetes vállalatirányításra és olyan belső kultúrára van szükség, amelyben a fenntarthatóság a mindennapi döntések részévé válik.

Kiadványunk célja, hogy feltérképezze a magyar szálloda- és turisztikai szektor ESG-helyzetét, és több nézőpontból mutassa be, hol tart ma az ágazat a fenntarthatósági átmenetben. Elemzésünk egyik pillére az OPTEN adataira épül, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a turisztikai és szállodai vállalatok fenntarthatósági helyzetét vállalati adatok alapján vizsgáljuk. Az adatelemzés segít megérteni, hogy milyen mintázatok rajzolódnak ki méret, pénzügyi stabilitás, működési jellemzők és ESG-releváns mutatók szerint, illetve hol láthatók a felkészültség és a sérülékenység jelei.

A kötet második fontos pillérét a prémium szállodákkal készített interjúk adják. Ezek az interjúk lehetőséget teremtenek arra, hogy az adatok mögött megjelenjenek a gyakorlati tapasztalatok: milyen fenntarthatósági intézkedések működnek ténylegesen egy hotel mindennapjaiban, milyen beruházási, szervezeti és kommunikációs kihívásokkal szembesülnek a szereplők, és hogyan látják saját szerepüket a vendégek, a munkavállalók és a helyi közösségek felé. Az interjúk különösen fontosak, mert a szállodai ESG nemcsak mérőszámokból áll, hanem döntésekből, kompromisszumokból, vezetői elkötelezettségből és szervezeti tanulásból is.

A harmadik pillért a Budapesti Corvinus Egyetem és a Carbon.Crane közös vizsgálata jelenti, amely 43 magyarországi ötcsillagos szálloda egységesen meghatározott, négyoldalas digitális vendégútjának becsült karbonlábnyomát elemzi. A kutatás nem a honlapokon megjelenő fenntarthatósági állítások tartalmát, hanem a digitális szolgáltatás technikai erőforrás-igényét és a képek optimalizálásában rejlő kibocsátáscsökkentési lehetőségeket vizsgálja. Ez a megközelítés a szállodai működés egy kevésbé látható környezeti hatására irányítja a figyelmet, és azonos rendszerhatárok mellett teszi összehasonlíthatóvá a vizsgált digitális vendégutakat.

A három megközelítés – az OPTEN-adatok elemzése, a szállodai interjúk és a digitális vendégutak becsült karbonlábnyomának vizsgálata – együtt ad árnyaltabb képet a magyar turizmus, ezen belül kiemelten a szállodaipar fenntarthatósági helyzetéről. Az adatok megmutatják a szerkezeti mintázatokat, az interjúk feltárják a működési tapasztalatokat, a kommunikációs elemzés pedig rávilágít arra, hogyan jelenik meg mindez a nyilvánosság és a vendégek felé. Célunk nem az, hogy végleges ítéletet mondjunk az ágazatról, hanem hogy olyan helyzetképet adjunk, amely segíti a vállalatokat, a szakmai szervezeteket, a döntéshozókat és az akadémiai közösséget a további közös gondolkodásban.

A fenntartható turizmus kérdése végső soron nem csupán technikai vagy szabályozási ügy. Arról is szól, milyen élményeket kínálunk a vendégeknek, milyen munkakörnyezetet teremtünk a turizmusban dolgozóknak, hogyan bánunk természeti és kulturális örökségünkkel, és milyen kapcsolatot alakítunk ki a helyi közösségekkel. A jövő sikeres turisztikai vállalkozásai azok lehetnek, amelyek nem külön feladatként kezelik a fenntarthatóságot, hanem saját minőségük, hitelességük és versenyképességük részévé teszik azt.

A 2026-os ESG körkép ismét közös erőfeszítés eredménye. A Budapesti Corvinus Egyetem Fenntartható Fejlődés Intézete, az OPTEN Kft., a szakmai partnerek és a megszólaló vállalatok együttműködése azt mutatja, hogy a fenntarthatóság megértéséhez és gyakorlati megvalósításához szükség van az akadémiai, üzleti és szakmai szereplők közös munkájára. A jelen kiadvány egy többéves szakmai sorozat harmadik kötete: a 2024-es általános vállalati ESG-körkép és a 2025-ös agrárfókuszú elemzés után idén a magyar turizmus és szállodaipar fenntarthatósági helyzetét állítjuk a középpontba. Bízunk benne, hogy a kötet hozzájárul ahhoz, hogy az ESG ebben az ágazatban se adminisztratív kényszerként, hanem tanulási, megújulási és versenyképességi lehetőségként jelenjen meg.



KÖSZÖNTŐK



Ásványi Katalin

a Budapesti Corvinus Egyetem
fenntarthatóságért felelős dékánja

Fenntarthatóságért felelős dékánként mely előrelépéseket tartja a legfontosabbnak a Corvinus elmúlt évi fenntarthatósági törekvéseiben, és hogyan kapcsolódik össze ezekben az oktatás, a kutatás és az egyetem mindennapi működése?
Az elmúlt év számomra legfontosabb eredménye, hogy a fenntarthatóság a Corvinuson egyre inkább összekapcsolja az oktatást, a kutatást és az egyetem mindennapi működését. Fenntarthatóságért felelős dékánként azt tartom igazán fontosnak, hogy a vállalásainkat mérhető eredményekké fordítsuk. Elkészült az egyetem első átfogó üvegházhatásúgáz-leltára, mérjük és csökkentjük digitális karbonlábnyomunkat, a Sulitest segítségével pedig már hallgatóink fenntarthatósági tudását és kompetenciáit is mérjük. Mindeközben egyre több kurzusban használjuk magát az egyetemet „living labként”: hallgatóink valós fenntarthatósági kihívásokon dolgoznak, így az oktatás közvetlenül hozzájárulhat az intézmény működésének fejlesztéséhez.

Hogyan segítik a Corvinus ESG-képzései, hogy a résztvevők a megszerzett tudást a vállalatok működésében is hasznosítani tudják? Milyen szemléletre és kompetenciákra van leginkább szükség ahhoz, hogy a fenntarthatóság a vezetői döntések szerves részévé váljon?
Ugyanezt a gyakorlati szemléletet szeretnénk átadni ESG-képzéseinkben is. Az ESG számunkra nem egyszerűen szabályozási és riportálási feladat. A cél az, hogy a résztvevők képesek legyenek a fenntarthatósági szempontokat üzleti döntésekké alakítani: felismerjék az összefüggéseket, értsék az adatokat és az érintettek szempontjait, mérjék a hatásokat, és hosszú távú értékteremtésben gondolkodjanak. Akkor tekinthetjük sikeresnek az ESG-oktatást, ha a fenntarthatóság nem egy külön feladat lesz a szervezetben, hanem a vezetői döntéshozatal természetes része.

Az ESG Körkép 2026 középpontjában a turizmus és a hazai ötcsillagos szállodák állnak. Miben látja az egyetem szerepét az ágazat fenntarthatóbb működésének támogatásában, és milyen együttműködések segíthetik, hogy a kutatási eredmények és a jó gyakorlatok a vállalatok mindennapjaiban is megjelenjenek?

A turizmus különösen jó példa arra, hogy ehhez szükség van az egyetemek és a vállalatok együttműködésére. A Corvinus kutatási és oktatási oldalról is foglalkozik a fenntartható és regeneratív turizmus kérdéseivel, de számomra az igazi eredmény az, amikor ez a tudás kilép az egyetem falai közül. Közös kutatásokkal, hallgatói projektekkel és vállalati együttműködésekkel a szállodák valós fenntarthatósági kihívásai kerülhetnek be az oktatásba, miközben az ott születő tudás és megoldások visszakerülhetnek a vállalati gyakorlatba. Számomra ez a fenntarthatóság valódi egyetemi hatása: mérni, tanítani, kipróbálni – majd valódi változást elérni.



Csorbai Hajnalka

stratégiai igazgató, OPTEN Kft.

Milyen szerepet tölt be az ESG az OPTEN működésében, és milyen megoldásokkal segítik, hogy a fenntarthatósági szempontok a vállalati gyakorlatban is értelmezhetővé és használhatóvá váljanak?
A gyorsan változó gazdasági és technológiai környezetben különös értéket képviselnek azok a törekvések, amelyek a felelős, átlátható és fenntartható működést szolgálják. Az OPTEN-nél erre az elkötelezettségre építünk immár évtizedek óta.

1994 óta a magyar céginformációs piac meghatározó szereplőjeként azon dolgozunk, hogy a megbízható adatokból valódi, felelős döntéseket támogató tudás szülessen. 2022-ben elindított ESG indexünk óta következetesen azon dolgozunk, hogy a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontok a gyakorlatban is értelmezhető, használható formát öltsenek. Az index mellett később önálló tevékenységi ágként hoztuk létre akkreditált ESG szoftverünket, amely a vállalatokat beszállítóik kérdőíves átvilágításában támogatja, biztonságos, szabályozott keretek között.

A mesterséges intelligencia az ESG területét is átalakítja. Milyen lehetőségeket lát benne az adatok feldolgozása és a beszámolók készítése terén, és milyen felelősséggel jár a technológia alkalmazása?
Mindemellett ma a mesterséges intelligencia alapjaiban formálja át az iparágakat, számunkra is kiemelt jelentőségű ez a terület. Ugyanakkor fontosnak tartjuk a józanságot és a tágabb perspektívát is. A mesterséges intelligencia jelentős segítséget adhat az adatok feldolgozásában és a beszámolók készítésében, de maga is fenntarthatósági kérdéseket vet fel, hiszen a mögötte álló infrastruktúra energia- és vízigénye sem elhanyagolható. Számunkra ezért a technológiai fejlődés és az ESG iránti felelősség nem választható el egymástól.

Hogyan értékeli a Budapesti Corvinus Egyetemmel folytatott közös szakmai munkát, és miért éppen a hazai szállodaipart és turizmust állították a közös kiadvány középpontjába? Mit szeretnének elérni a kötettel?
Különös büszkeség számunkra, hogy a Budapesti Corvinus Egyetemmel közös szakmai munkánk immár több területen is bizonyította értékét. Jelen kiadvány középpontjába a hazai szállodaipart és turizmust állítottuk. Magyarország, és különösen Budapest nemzetközi turisztikai vonzereje mellett fontosnak tartjuk, hogy e szektor hosszú távú fejlődését felelős működés kísérje. Az utazásokhoz és a szálláshelyek üzemeltetéséhez kapcsolódó hatások miatt különösen nagy jelentősége van annak, hogy a fenntarthatósági szempontok mérhető és gyakorlati eredményekhez vezessenek. Hatékonyabb erőforrás-felhasználáshoz, vonzóbb munkahelyekhez, átláthatóbb működéshez. Hiszünk abban, hogy a felelős működés erősítése és a versenyképesség növelése nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő célok.

Bízunk benne, hogy közös kiadványunk nemcsak tudást, hanem ösztönzést és megerősítést is ad mindazoknak, akik e célokért dolgoznak.

E gondolatok jegyében ajánljuk a kötetet minden kedves olvasó figyelmébe.



Boros Botond

Visit Hungary vezérigazgató

A turizmus jövőjét ma már nem kizárólag az határozza meg, hogy egy ország milyen vonzerőkkel rendelkezik, hány látogatót képes megszólítani, vagy milyen gyorsan bővül a turisztikai teljesítménye. Egyre fontosabb kérdéssé válik az is, hogy a fejlődés milyen környezeti, társadalmi és gazdasági hatásokkal jár, miként járul hozzá a helyi közösségek, a desztinációk jólétéhez, és mennyire képes alkalmazkodni a következő évtizedek változásaihoz. A fenntarthatóság, a tudatosság ezért a turizmusban már nem pusztán értékválasztás vagy kommunikációs lehetőség, hanem az ágazat hosszú távú működőképességének, ellenálló képességének és versenyképességének egyik meghatározó feltétele.

Magyarország turisztikai adottságai, így a természeti és kulturális öröksége, épített környezete, gyógy- és termálvizei, gasztronómiai hagyományai, borvidékei olyan értékalapot jelentenek, amelyre hosszú távon is építhetünk. Ezek az értékek ugyanakkor nem tekinthetők korlátlanul rendelkezésre álló erőforrásnak. Megőrzésük, felelős használatuk és a következő generációk számára történő továbbadásuk a turizmus fejlesztésének alapvető feladata. A kérdés tehát nem az, hogy szükség van-e fenntarthatóbb turizmusra, hanem az, hogyan válhat a fenntarthatóság a hazai turizmusirányítás és a vállalkozások mindennapi működésének természetes részévé.

A fenntarthatóság és az ESG stratégiai jelentősége

A fenntarthatóság stratégiai szerepének erősödését több, egymással összefüggő folyamat magyarázza. Az éghajlatváltozás, az energia- és vízfelhasználás növekvő jelentősége, a természeti rendszerek sérülékenysége, valamint a gazdasági és geopolitikai bizonytalanságok közvetle-

nül befolyásolják a turisztikai szolgáltatások működését. Egyre nagyobb jelentősége van annak, hogy egy szálláshely, vendéglátóegység, turisztikai attrakció mennyire hatékonyan használja fel az erőforrásait, mennyire képes kezelni a működését érintő kockázatokat, és hogyan tud alkalmazkodni a változó körülményekhez.

Ezzel párhuzamosan a fenntarthatóság intézményi és piaci környezete is átalakul. Az európai uniós szabályozás, a vállalati értékláncok elvárásai, a finanszírozási szempontok, valamint a környezeti állítások hitelességével kapcsolatos növekvő figyelem új feladatokat teremtenek a turisztikai szereplők számára. Az ESG – a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontok rendszere – olyan keretet kínál, amelyben a fenntarthatóság nem elszigetelt intézkedések, hanem a működés egészét átható, értékelhető és fejleszthető gyakorlat formájában jelenhet meg.

Fontos ugyanakkor, hogy az ESG ne váljon önmagáért végzett adminisztrációvá. A turizmus jelentős részét kis- és középvállalkozások alkotják, amelyek számára a fenntarthatósági elvárások teljesítése csak akkor lehet valódi fejlődési lehetőség, ha az arányos követelményekkel, gyakorlati tudással, hozzáférhető eszközökkel és érzékelhető üzleti előnyökkel párosul. A cél nem a vállalkozások terheinek indokolatlan növelése, hanem annak elősegítése, hogy a fenntarthatóság javítsa a működési hatékonyságot, csökkentse a kockázatokat, erősítse a munkavállalói és vendégkapcsolatokat, és támogassa a hosszú távú üzleti stabilitást.

Fenntarthatóság, versenyképesség és nemzetközi pozicionálás

A nemzetközi turisztikai versenyben egy desztináció értékét egyre kevésbé lehet kizárólag a látogatószámmal vagy a kínálat mennyiségi bővülésével jellemezni. A versenyképességhez hozzátartozik az élmények minősége, az egyediség, az infrastruktúra és a szolgáltatások megbízhatósága, a helyi közösségek támogatása, valamint a természeti és kulturális értékek megőrzésének képessége is.

A fenntarthatóság ebben a megközelítésben nem a növekedés korlátja, hanem annak minőségi iránytűje. Segíthet abban, hogy a turisztikai fejlesztések ne csupán rövid távú forgalomnövekedést eredményezzenek, hanem tartós gazdasági értéket teremtsenek, hozzájáruljanak a helyi foglalkoztatáshoz, erősítsék a helyi termékek és szolgáltatások piacát, és a turizmusból származó előnyöket szélesebb körben tegyék érzékelhetővé.

Magyarország nemzetközi pozicionálásában különösen fontos az autentikus, helyi értékekre épülő turisztikai kínálat bemutatása. A fenn-

tarthatóság hiteles megjelenítése akkor teremt valódi megkülönböztető értéket, ha nem általános jelzőkben, hanem a látogatók számára is érzékelhető tartalomban ölt testet. Ilyen lehet a helyi alapanyagokra építő gasztronómia, a természeti örökség felelős bemutatása, a kulturális hagyományok továbbadása, a közösségi együttműködések támogatása vagy a természetközeli élmények magas minőségű kialakítása.

A fenntarthatóság ugyanakkor csak akkor erősítheti tartósan az ország turisztikai megítélését, ha az ígéretek mögött valós teljesítmény áll. A hiteles kommunikációhoz átlátható vállalásokra, ellenőrizhető eredményekre és megfelelő bizonyítékokra van szükség. A megalapozatlan környezeti állítások nemcsak a fogyasztói bizalmat veszélyeztetik, hanem a felelősen működő szolgáltatók hitelességét is gyengíthetik. A jövő turizmusában ezért a fenntarthatósági teljesítmény és annak mérése, bizonyíthatósága egyaránt versenytényezővé válik.

Az adatok fontossága: a mérhetőségtől a döntésekig

A fenntartható turizmus fejlesztésének egyik legfontosabb feltétele, hogy a szándékokat mérhető célok és megbízható adatok kapcsolják össze. Nem elegendő kijelenteni, hogy egy desztináció fenntarthatóbbá kíván válni: azt is tudnunk kell, milyen kiinduló állapotból indul, milyen változásokat szeretne elérni, és hogyan értékeli az intézkedései eredményességét.

Az adatvezérelt ágazatirányítás a szolgáltatók és a desztinációk jövőbeli fejlődésének, valamint a hazai turizmus versenyképességének egyik meghatározó alapja. A turisztikai teljesítményt nem kizárólag a vendégéjszakák, a látogatószám vagy a bevételek alapján érdemes értékelni. Ezek mellett egyre nagyobb szerepet kell kapniuk azoknak a mutatóknak, amelyek a gazdasági értékteremtést, az erőforrás-felhasználást, a környezeti terhelést, a társadalmi hatásokat, a területi egyensúlyt és a helyi közösségek szempontjait is láthatóvá teszik.

A mérésnek ugyanakkor gyakorlatiasnak és arányosnak kell lennie. Érdemes a már rendelkezésre álló adatvagyonra, a meglévő adatszolgáltatási rendszerekre és az összehasonlítható indikátorokra építeni, elkerülve a párhuzamos adatkéréseket és a szükségtelen adminisztrációt. A Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ adatai és a kapcsolódó statisztikai, gazdasági, környezeti, illetve desztinációs információk megfelelő módszertani keretben hozzájárulhatnak a turizmus teljesítményének árnyaltabb értékeléséhez. A rendelkezésre álló adatok körét és felhasználhatóságát azonban minden esetben a konkrét indikátorhoz, az adatminőséghez és az adatkezelési szabályokhoz kell igazítani.

Az adatvezérelt működés nem önmagában az adatok gyűjtését jelenti. Ennek lényege, hogy az információk jobb döntésekhez vezessenek. Segítsenek felismerni a túlterhelt területeket, az alulhasznosított turisztikai értékeket, az erőforrás-hatékonyság javításának lehetőségeit, a szezonális ingadozásokat és a fejlesztések tényleges hatásait. Így a fenntarthatóság nemcsak utólagos értékelési szemponttá, hanem a tervezés, a beruházások, a marketing és az operatív irányítás részévé válhat.

Közös felelősség, közös fejlődési pálya

A következő években a hazai turisztikai szolgáltatók és desztinációk előtt álló egyik legfontosabb feladat, hogy a fenntarthatóságot a stratégiai céloktól a mindennapi működésig következetesen érvényesítsék. Ehhez első lépésként a saját működésük megértésére, a lényeges hatások azonosítására és a fejlesztési prioritások kijelölésére van szükség. Az energia- és vízhatékonyság, a hulladékcsökkentés, a felelős beszerzés, a helyi beszállítók bevonása, a munkavállalók jólléte, az akadálymentesség és a természeti értékek védelme mind olyan terület, ahol konkrét intézkedések és mérhető eredmények érhetők el.

A desztinációk szintjén mindehhez együttműködésre van szükség. A fenntarthatóság nem egyetlen szolgáltató teljesítményén múlik: a közlekedés, a közterületek, a hulladékgazdálkodás, a helyi közösségek, a kulturális intézmények és a turisztikai vállalkozások működése egymással összefüggő rendszert alkot. A településeknek és térségeknek ezért olyan közös célokat, mérési kereteket és fejlesztési programokat érdemes kialakítaniuk, amelyekben a gazdasági eredményesség, a környezeti értékek védelme és a társadalmi hasznosság egymást erősíti.

Mindez szemléletváltást és tudásfejlesztést is igényel. A szolgáltatóknak érteniük kell a fenntarthatósági szempontok üzleti jelentőségét, a desztinációmenedzsment szereplőinek pedig egyre inkább adatokra, hatásvizsgálatokra és együttműködésre épülő döntéseket kell hozniuk. A szakmai tudásmegosztás, a jó gyakorlatok bemutatása, a képzések és a célzott támogatási eszközök segíthetnek abban, hogy a fenntartható működés ne kivételes példák összessége, hanem egyre szélesebb körben elérhető és követhető gyakorlat legyen.

A jövő turizmusa ma formálódik

A jövő turizmusának egyik alapvető kérdése, hogy képesek vagyunk-e a rövid távú eredményeket a hosszú távú értékteremtéssel összekap-

csolni. A következő évtizedek sikeres desztinációi várhatóan nem pusztán több látogatót kívánnak majd vonzani, hanem arra is törekednek, hogy a turizmusból származó gazdasági és társadalmi előnyök tartósak legyenek, miközben a természeti és kulturális erőforrások megőrzése biztosított marad.

A magyar turizmus számára ez egyszerre kihívás és lehetőség. Adottságaink, helyi közösségeink tudása, kulturális hagyományaink és természeti értékeink megfelelő fejlesztési szemlélettel olyan egyedi kínálatot teremthetnek, amely a nemzetközi piacon is hiteles és megkülönböztethető. Ehhez azonban a fenntarthatóságot nem különálló projektként, hanem a turizmus jövőképének, fejlesztési döntéseinek és teljesítménymérésének szerves részeként kell kezelnünk.

A Visit Hungary számára a fenntarthatóbb magyar turizmus erősítése olyan közös szakmai törekvés, amelyben a tudásmegosztásnak, a hiteles kommunikációnak, a mérhető eredményeknek és az együttműködésnek egyaránt meghatározó szerepe van. A cél egy olyan turisztikai ágazat fejlődésének támogatása, amely képes alkalmazkodni a változó világhoz, értéket teremt a látogatók és a helyi közösségek számára, és felelősen gazdálkodik mindazzal, ami Magyarországot különlegessé teszi.

A turizmus jövője nem csupán azon múlik, mit tudunk ma megmutatni Magyarországból, hanem azon is, milyen országot, milyen településeket és milyen természeti-kulturális örökséget hagyunk a holnap utazóira és az utánunk következő generációkra.



Kovács Balázs

alelnök
Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége

A magyar szállodaipar az elmúlt években olyan időszakot élt át, amely egyszerre követelt rugalmasságot, gyors alkalmazkodást és hosszú távú gondolkodást. A járvány, az energiaválság, a munkaerőpiaci kihívások és a folyamatosan változó vendégigények közepette egyre világosabbá vált, hogy a fenntarthatóság és az ESG-szemlélet ma már nem választható kiegészítő elem, hanem a felelős és versenyképes működés alapja.

A szállodaiparban a fenntarthatóság különösen összetett kérdés. Egy szálloda egyszerre gazdasági szereplő, munkahely és egy desztináció arculatának fontos része. Ezért az ESG nálunk nem csupán technológiai fejlesztéseket vagy adminisztratív megfelelést jelent, hanem működési kultúrát is: azt, hogyan bánunk erőforrásainkkal, munkatársainkkal, partnereinkkel, vendégeinkkel és tágabb környezetünkkel.

Ez a kötet azért különösen értékes, mert nem elméleti megközelítésben beszél a fenntarthatóságról, hanem konkrét szállodai és turisztikai tapasztalatokon keresztül. A benne megszólaló szakemberek példái világosan mutatják, hogy a felelős működés egyre inkább a mindennapi üzleti döntések részévé válik. Az energiahatékonyság, a víz- és hulladékgazdálkodás, a helyi beszállítók szerepe, a közösségi kapcsolatok vagy a vendégek szemléletformálása mind olyan területek, ahol a környezeti, társadalmi és gazdasági szempontok ma már elválaszthatatlanul összekapcsolódnak.

Különösen fontos üzenet szektorunk számára, hogy a fenntarthatóság a szállodaiparban nemcsak felelősség, hanem egyre inkább versenyelőny is. A tudatos működés csökkentheti a költségeket, erősítheti a vendégbizalmat, javíthatja a munkáltatói vonzerőt, és hozzájárulhat a desztinációk hosszú távú értékéhez is. A kutatási eredmények is azt mutatják, hogy a turizmus és vendéglátás világán belül a szállodai szektor több ESG-mutatóban az élmezőnyhöz tartozik. Ez egyszerre elis-

merés és felelősség: azt jelzi, hogy ágazatunknak meghatározó szerepe lehet a fenntartható turizmus hazai gyakorlatának alakításában.

Alelnökként nap mint nap látjuk, hogy a magyar szállodai szakmában egyre erősebb az elköteleződés e szemlélet iránt. Egyre több jó gyakorlat, mérhető eredmény és őszinte szakmai párbeszéd bizonyítja, hogy a szektor készen áll arra, hogy ne csak kövesse, hanem alakítsa is ezt a folyamatot.

Bízunk benne, hogy ez a kötet nemcsak összegzi a jelenlegi tapasztalatokat, hanem inspirációt is ad a további közös munkához. Köszönettel tartozunk mindazoknak, akik tudásukkal és gyakorlati példáikkal hozzájárultak a kötet megszületéséhez.

Kívánjuk, hogy az Olvasó ezekben az írásokban ne csupán helyzetképet, hanem iránytűt is találjon a jövőhöz. Meggyőződésünk, hogy a magyar szállodaipar akkor lehet igazán sikeres, ha a minőséget, a vendégközpontúságot és a fenntarthatóságot egyszerre tekinti alapértéknek.



ESG 2026: EGYSZERŰSÖDŐ UNIÓS ELVÁRÁSOK, ÉLESEDŐ HAZAI SZABÁLYOZÁS

Világos Emese

Az elmúlt években az ESG szabályozás kapcsán elsősorban új kötelezettségekről, egyre részletesebb jelentéstételi követelményekről és az érintett vállalkozások körének fokozatos bővüléséről beszélhettünk. 2026-ra azonban jelentősen megváltozott a kép. Az Európai Unióban egyértelműen az egyszerűsítés és az adminisztratív terhek csökkentése került előtérbe. Magyarországon ezzel párhuzamosan a korábban kialakított ESG rendszer gyakorlati működése, és az egyes ESG közreműködők nyilvántartásba vétele, kezdődő gyakorlati működése vált hangsúlyossá.

Az idei év egyik legfontosabb tanulsága ezért az, hogy az ESG szabályozás **nem tűnik el, hanem átalakul.** Miközben kevesebb vállalat kerül a kötelező uniós fenntarthatósági jelentéstétel hatálya alá, egyszerűsödik az ESRS-ek és a Taxonómia szerinti adatszolgáltatás, egyre szabályozottabbá válik az is, hogy kik és milyen feltételekkel végezhetnek ESG tanúsítói vagy ESG minősítői tevékenységet.

Szűkebb vállalati körre koncentrál a CSRD

Az uniós ESG szabályozás 2026-os változásait alapvetően meghatározza az Omnibus I egyszerűsítési csomag. Az ennek nyomán 2026 februárjában elfogadott módosítás jelentősen szűkítette a Corporate Sustainability Reporting Directive, vagyis a CSRD hatályát.

Az (EU) 2026/470 irányelv alapján a kötelező fenntarthatósági jelentéstétel főszabály szerint azokra a vállalkozásokra és anyavállalatokra koncentrálódik, amelyek mérlegfordulónapjuk az éves nettó árbevételük együttesen meghaladja a **450 millió eurót**, és az üzleti év során átlagosan **több 1000 munkavállalót** foglalkoztatnak. A korábbi szabályozáshoz képest így lényegesen kevesebb vállalkozás marad a CSRD hatálya alatt. A módosított hatály főszabály szerint a 2027. január 1-jén vagy azt követően kezdődő üzleti évekre vonatkozik, a nemzeti átültetés és az egyes átmeneti szabályok figyelembevételével.

A változás egyértelmű szemléletváltást jelez: az EU célja már nem az, hogy a fenntarthatósági jelentéstételt minél szélesebb vállalati körre terjessze ki, hanem hogy a kötelező és részletes jelentéstétel azokra a legnagyobb vállalkozásokra koncentrálódjon, amelyek gazdasági súlyuk, erőforrásaik és értékláncaik kiterjedtségéből adódóan **jellemzően nagyobb fenntarthatósági hatásokkal, kockázatokkal** és jelentéstételi kapacitással rendelkeznek.

Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a kisebb vállalkozások számára megszűnik az ESG adatgyűjtés és felkészülés. A nagyvállalatok értéklánccain keresztül továbbra is érkezhetnek hozzájuk fenntarthatósági információkérések. Ennek korlátozására jelenik meg a szabályozásban a

value chain cap: a CSRD hatálya alá tartozó vállalkozások főszabály szerint nem kérhetnek az 1000 fő alatti, védett értékláncbeli vállalkozásoktól több információt annál, mint amit a számukra kialakított **önkéntes fenntarthatósági standard** (VS) meghatároz.

Jelentősen egyszerűsödnek az ESRS-ek

A CSRD hatályának szűkítése mellett 2026 egyik legfontosabb ESG fejleménye az egységes európai fenntarthatósági szabványok, vagyis az **ESRS-ek felülvizsgálata** volt.

Az Európai Bizottság 2026. július 3-án elfogadta a felülvizsgált ESRS-eket és a CSRD hatályán kívül eső kisebb vállalkozások számára kialakított önkéntes jelentéstételi standardot tartalmazó delegált jogi aktusokat. Az egyszerűsítés mértékét jól mutatja, hogy az új ESRS-ekben **több mint 60%-kal csökken a kötelező adatpontok száma,** az összes adatpont száma pedig több mint 70%-kal lesz alacsonyabb. A módosítások a becslések szerint vállalatonként több mint 30%-kal mérsékelhetik a jelentéstétel költségeit.[1]

A változás ugyanakkor nem jelenti az ESRS rendszer alapelveinek feladását. A **kettős lényegesség elve** (Double Materiality; vagyis a hatás lényegesség és a pénzügyi lényegesség együttes figyelembevétele) továbbra is központi szerepet tölt be, bár némely szempontból átalakul. A legjelentősebb gyakorlati változás a lényegesség „top-down" megközelítése: a cég az üzleti modelljéből és stratégiájából indul ki, és azokra a területekre koncentrál, ahol (ágazat, földrajzi elhelyezkedés és tevékenység) alapján lényeges hatások, kockázatok és lehetőségek valószínűsíthetők.[2]

A hangsúly sokkal inkább a jelentéstétel egyszerűbbé, áttekinthetőbbé és célzottabbá tételén van. Az új standardok rövidebbek, új rugalmassági lehetőségeket vezetnek be, és egyszerűsítik többek között a lényegességi vizsgálat folyamatát.

Fontos ugyanakkor megemlíteni, hogy a felülvizsgált ESRS-ek és az önkéntes standard a Parlament és a Tanács ellenőrzési időszakának lezárultával válnak alkalmazandóvá. Az ellenőrzési időszak főszabály szerint két hónap, amely további két hónappal meghosszabbítható.

---

1 **European Commission:** *Commission adopts revised sustainability reporting standards to reduce administrative burdens for EU businesses while maintaining high-quality disclosures,* 2026. július 3., elérhető: finance.ec.europa.eu. Letöltés ideje: 2026.08.13.

2 **Mayer Brown:** *European Commission Adopts Revised European Sustainability Reporting Standards,* 2026. július 13., elérhető: mayerbrown.com. Letöltés ideje: 2026.08.13.

A felülvizsgált ESRS mellett a Bizottság egy önkéntesen alkalmazható fenntarthatósági standardot **(Voluntary Standard – VS)** is elfogadott a CSRD kötelező hatályán kívül maradó kisebb vállalkozások számára. A standard az EFRAG 2024-es önkéntes KKV szabványán (VSME) alapul, amelyet a Bizottság 2025-ben ajánlással hagyott jóvá. A VS két tulajdonsága, amit érdemes kiemelni, mert a VSME-hez képest kedvezőbb a kisebb cégeknek: a nagyvállalatokra vonatkozó kötelező ESRS-sel ellentétben nem követeli meg a komplex és költséges kettős lényegességi vizsgálatot, és az „if applicable" elv alapján a közzétételeket csak akkor kell megtenni, ha azok a cég ágazata és működése szempontjából valóban relevánsak. A szabvány jelentősége viszont túlmutat az önkéntes jelentéstételen: egységes referenciát teremt arra is, hogy milyen ESG információkat lehet arányosan elvárni a kisebb értékláncbeli vállalkozásoktól.

Magyarországon nem bővül az ESG beszámolásra kötelezettek köre

Miközben uniós szinten 2026-ban jelentős változások történtek, a magyar ESG szabályozás legfontosabb átalakítása már 2025-ben megtörtént. A hazai jogalkotó jelentősen szűkítette az ESG törvény hatályát, így a korábban vártnál jóval kisebb vállalati kör maradt ESG beszámoló készítésére kötelezett.

A hatályos szabályozás és az OPTEN cégadatai alapján **124 magyarországi vállalkozás** tartozik az ESG beszámolókészítésre kötelezettek körébe, és 2026-ban ez a kör nem bővül tovább jelentősen - ez alól csupán az képez kivételt, ha egy cég korábban a méretbeli kritériumok határán mozgott, idén pedig átlépte a küszöböt az elmúlt két lezárt üzleti évi pénzügyi teljesítményének tekintetében.

A szabályozás egyik meghatározó vállalati kategóriájában az érintettség feltétele, hogy a vállalkozás főtevékenysége az ESG törvény 1. mellékletében felsorolt ágazatok valamelyikébe tartozzon, éves nettó árbevétele meghaladja a 90 milliárd forintot, átlagosan foglalkoztatottainak száma pedig az 500 főt. A 2026-ban kezdődő üzleti évre vonatkozó kötelezettség meghatározásához a vállalkozás 2024-ben és 2025-ben kezdődő üzleti éveinek adatait kell figyelembe venni.

A 124 vállalkozásból álló kör stabilizálódása azonban nem jelenti azt, hogy 2026 eseménytelen év lenne a hazai ESG megfelelés szempontjából. Éppen ellenkezőleg: **a hangsúly a kötelezetti kör bővüléséről a szabályozás tényleges végrehajtására helyeződik át**.

Az érintett vállalkozásoknak működtetniük kell az ESG törvény szerinti fenntarthatósági célú átvilágítási folyamataikat, beleértve a kockázatkezelést, a rendszeres kockázatelemzést, a panaszkezelési rendszert, valamint a megelőzési és korrekciós intézkedéseiket sem hanyagolhatják el. A 2026-os üzleti évről készülő ESG beszámoló teljességéhez az SZTFH útmutatója is hangsúlyozza, hogy az adatgyűjtést és az ESG kockázatok kezeléséhez szükséges átvilágításokat már az üzleti év során meg kell kezdeni.

2026-ban ténylegesen elindult az ESG tanúsítás

A hazai ESG ökoszisztéma egyik legfontosabb 2026-os fejleménye az **ESG tanúsítói piac létrejötte és a tanúsítás gyakorlati elindulása**.

A tanúsításra jogosult szervezeteknek akkreditációval kell rendelkezniük, és szerepelniük kell az SZTFH által vezetett Tanúsítók Névjegyzékében. Az ESG tanúsító független harmadik félként vizsgálja az ESG beszámolót és a vállalkozás fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettségeinek teljesítését.

Bár a 2024-es üzleti év ESG beszámolóit még nem kellett tanúsítani, a **2025-ös és 2026-os üzleti évekre vonatkozó ESG beszámolók tekintetében már kötelező elem.** Ezekre az évekre azonban továbbra is fennáll a közzétételi könnyítés, tehát sem a Tanúsítvány Hatóság felé való beküldése, sem a nyilvános közzététele nem szükséges.

Ebből a szempontból 2026 különösen érdekes átmeneti év: **a tanúsítás már élesben működik, miközben a beszámolók nyilvánosságra hozatala még nem kötelező.** Ez egyben azt is jelenti, hogy 2026 az utolsó olyan üzleti év, amelyre ez a közzétételi könnyítés vonatkozik.

A magyar **ESG tanúsítás módszertana** a pénzügyi könyvvizsgálatéhoz hasonló logikát követ: még a szerződéskötés előtt kockázatalapú tervezéssel indul, amely a szervezet mérete, komplexitása, ellátási lánca és ESG kockázatai alapján meghatározza a vizsgálat mélységét, a mintavételezés mértékét és a helyszíni szemle időigényét.

A tanúsítás bizonyítékalapú: dokumentumvizsgálat, adatverifikáció, interjúk, helyszíni szemle és analitikai eljárások (köztük legalább háromévnyi adatra épülő idősoros és arányelemzés) révén, és úgynevezett korlátozott bizonyosságot (limited assurance) nyújt, vagyis mintavételes alapon zárja ki a lényeges valótlanságot. A helyszíni szemléről jegyzőkönyv készül, amelyre az érintett szervezet 3 napon belül tehet észrevételt, a folyamat pedig tanúsítói jelentéssel zárul: pozitív eredmény esetén magyar nyelvű bizonyossági véleménnyel (ESG tanúsítvány), negatív esetben a kiadás indokolt elutasításával, amelyet

8 napon belül kell átadni. A tanúsítvány a kiállítástól számított öt évig érvényes, a belső dokumentációt pedig hét évig, az SZTFH számára hozzáférhetően kell megőrizni.

Szabályozottabbá válik az ESG minősítések piaca

2026 egyik talán kevésbé látványos, hosszabb távon azonban jelentős változása, hogy az ESG minősítések piaca is egyre szabályozottabbá válik.

Ez azért fontos, mert az ESG adatok önmagukban csak a rendszer egyik elemét jelentik. A vállalkozások, befektetők, pénzügyi intézmények és üzleti partnerek számára egyre fontosabb, hogy a rendelkezésre álló vállalati adatokból összehasonlítható információt kapjanak egy-egy vállalkozás fenntarthatósági teljesítményéről és kockázatairól. Ebben játszanak szerepet a minősítések.

2026-tól az ESMA közvetlen felügyelete alá kerülnek az ESG rating szolgáltatók. E folyamat uniós szinten 2026-ban lépett új szakaszba. Az ESG minősítői tevékenységek átláthatóságáról és integritásáról szóló (EU) 2024/3005 rendelet 2026. július 2-től alkalmazandó. Az új szabályozás központi szereplője az Európai Értékpapírpiaci Hatóság, az ESMA, amely az EU-ban szolgáltatást nyújtó ESG minősítést készítők közvetlen felügyeletét látja el.

A rendelet célja többek között az ESG minősítések integritásának, átláthatóságának, összehasonlíthatóságának, megbízhatóságának és függetlenségének erősítése. A szabályozás így nem pusztán egy új nyilvántartási kötelezettséget hoz létre, hanem konkrét követelményeket támaszt a minősítők működésével, szervezeti felépítésével, módszertani átláthatóságával és az összeférhetetlenségek kezelésével kapcsolatban.

A már működő, nem kis méretű ESG rating szolgáltatóknak, amelyek folytatni kívánják tevékenységüket az EU-ban, **2026. augusztus 2-ig kellett értesíteniük az ESMA-t**, ezt követően pedig legkésőbb 2026. november 2-ig kell benyújtaniuk engedélyezési kérelmüket. Az átmeneti rezsimre jogosult kis ESG rating szolgáltatók (a hivatalos EU-s küszöbértékek tekintetében mikro- vagy kisvállalkozásnak számító cégek) számára külön szabályok és november 2-i értesítési határidő érvényesül. Az ESMA nyilvános jegyzéket vezet az átmeneti rendszerben nyilvántartásba vett, illetve az engedélyezési eljárás alatt álló ESG-minősítési szolgáltatókról; a jegyzék 2026 szeptemberében már elérhető és frissül.

Mindez fontos változást jelent az ESG minősítő piac működésében. Az ESG minősítés fokozatosan olyan szabályozott szolgáltatássá válik, amelynél a felhasználók nemcsak magát a kapott minősítést vizsgálhatják, hanem egyre nagyobb jelentősége lesz annak is, hogy **ki állította elő**

a rating-et, milyen adatok és módszertan alapján, valamint milyen felügyeleti rendszerben működik a szolgáltató.

2026: kevesebb adminisztráció, de érettebb ESG rendszer

Ha egyetlen közös tendenciát kellene kiemelni a 2026-os változásokból, az talán az ESG szabályozás **„újrakalibrálása"** lenne.

Az egyik oldalon egyértelmű egyszerűsítés zajlik: szűkül a CSRD hatálya, jelentősen csökken az ESRS adatpontjainak száma, Magyarországon pedig nem bővül tovább automatikusan az ESG beszámolásra kötelezett vállalkozások köre.

A másik oldalon azonban az ESG rendszer egyre professzionálisabbá válik. Magyarországon megjelentek a nyilvántartásba vett ESG tanúsítók, a beszámolók tanúsítása 2026 második felében ténylegesen elindult, az ESG minősítők tevékenysége pedig hazai és uniós szinten is egyre szabályozottabb keretek közé kerül. Az ESMA közvetlen felügyeleti szerepe az ESG rating-ek piacán már azt is jelzi, hogy a szabályozás fókusza az adatok előállítása mellett egyre inkább azok **értékelésének hitelességére** is kiterjed.

A vállalkozások számára ezért az idei év legfontosabb üzenete nem az, hogy az ESG háttérbe szorul. Sokkal inkább az, hogy **a mennyiség helyett egyre inkább a minőség, az arányosság és a hitelesség kerül a középpontba.** A következő időszak kérdése már nem pusztán az lesz, hogy egy vállalat rendelkezik-e ESG adatokkal, hanem az is, hogy ezek az adatok mennyire megbízhatóak, összehasonlíthatóak és alkalmasak valódi üzleti döntések támogatására.

Felhasznált források

European Commission (2026): Commission adopts revised sustainability reporting standards to reduce administrative burdens for EU businesses while maintaining high-quality disclosures. 2026. július 3. Hozzáférés: 2026. augusztus 13. Online forrás.

Mayer Brown (2026): European Commission Adopts Revised European Sustainability Reporting Standards. 2026. július 13. Hozzáférés: 2026. augusztus 13. Online forrás.



A TURIZMUS, VENDÉGLÁTÁS SZEKTOR ESG TELJESÍTMÉNYE – AZ OPTEN ESG-INDEX ALAPJÁN KÉSZÜLT ELEMZÉS

Harangozó Gábor
Jeney László
Márton András
Zilahy Gyula
Zsóka Ágnes

Bevezetés

A turizmus a magyar gazdaság egyik jelentős ágazata, amely a GDP-hez, a foglalkoztatáshoz és a regionális fejlődéshez egyaránt számottevően hozzájárul. A magyar turizmus és vendéglátás szektor fejlődése 2020 óta alapvetően három szakaszra bontható (KSH, 2026[1]): i) a COVID – 19 járvány következtében (2020-2021) az ágazat teljesítménye drasztikusan visszaesett, a nemzetközi és belföldi turistaforgalom, a kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak száma közel felére csökkent a 2019. évi szinthez képest. A vendéglátó szektor teljesítménye is jelentősen csökkent, a kiszállítások felfutása csak részben tudta ellensúlyozni az általános visszaesést. A ii) 2022-2023-as időszakban fokozatos helyreállás indult meg, amelyet elsősorban a belföldi turizmus élénkülése támogatott. A SZÉP-kártya felhasználás növekedése, a korlátozások feloldása és a felhalmozott utazási kereslet hozzájárult a vendégforgalom bővüléséhez. A külföldi turisták visszatérése azonban lassabb ütemben történt, így a szektor teljesítménye még nem érte el a járvány előtti szintet. A vendéglátásban ezzel párhuzamosan jelentős költségnyomás alakult ki az energiaárak emelkedése, az infláció és a munkaerőhiány következtében. Ezek a tényezők számos kisebb vállalkozás működését nehezítették. A iii) 2024 óta tartó növekedési szakaszban a turisztikai szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma meghaladta a korábbi értékeket, a vendégszám pedig jelentősen nőtt mind a belföldi, mind a külföldi szegmensben. A növekedés különösen Budapest, a Balaton és a gyógyturisztikai desztinációk esetében volt erőteljes. A külföldi vendégforgalom dinamikus bővülése arra utal, hogy Magyarország nemzetközi turisztikai versenyképessége erősödött a közép-európai régióban. A vendéglátás teljesítménye szintén javult, ugyanakkor a termelékenység, a munkaerő-utánpótlás továbbra is meghatározó kihívást jelent az ágazat számára.

A hazai turizmus és vendéglátás ESG-szempontú fejlődése az elmúlt években felgyorsult, amit egyrészt az európai uniós fenntarthatósági elvárások, másrészt a turisták növekvő környezeti és társadalmi érzékenysége ösztönöz. Az ágazat ESG-kihívásai közül kiemelkedik a magas energia- és vízfogyasztás, az üvegházhatású gázok kibocsátása, az élelmiszer-pazarlás, valamint a turisztikai célterületek túlterhelése. Budapest esetében különösen a túlturizmus jelensége (Garrido és munkatársai, 2022[2])

1 KSH (2026): Helyzetkép - Turizmus, vendéglátás, 2025. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal

2 Pérez Garrido, B., Sebrek, S. S., Semenova, V., Bal, D., & Michalkó, G. (2022): Addressing the phenomenon of overtourism in Budapest from multiple angles using unconventional methodologies and data. Sustainability, 14(4), 2268.

vet fel környezeti és társadalmi fenntarthatósági kérdéseket, amelyek a helyi lakosság életminőségét és a városi infrastruktúra terhelését is érintik. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (MTÜ, 2017[3]) külön hangsúlyt fektet a turizmus és vendéglátás fenntarthatósági teljesítményének javítására.

Ebben a kontextusban kiemelten fontos a turizmus, vendéglátás szektorban tevékenykedő vállalkozások ESG-teljesítményének minél pontosabb megismerése, ami lehetőséget ad a fejlesztendő területek beazonosítására mind a vállalatok, mind pedig a teljes szektorra vonatkozóan.

Az ESG mutatók szerepe a turizmus, vendéglátás fenntarthatósági teljesítményének értékelésében

Az ESG mutatók szerepe, használhatósága

Az ESG (Environmental – környezeti, Social – társadalmi, és Governance – vállalatirányítási) mutatók és indexek használata az elmúlt években előtérbe került, részben a szabályozók, részben pedig egyéb érintettek (közületi vevők, vásárlók) elvárásainak következtében. Jelentőségük abban rejlik, hogy a hagyományos pénzügyi mutatókon túlmenően képesek átfogó képet nyújtani a vállalatok erőfeszítéseiről és teljesítményéről a fenntarthatóság különböző területeire vonatkozóan. Ennek köszönhetően a befektetők, fogyasztók és szabályozó hatóságok a pénzügyi eredményesség mellett a fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási szempontokat is figyelembe vehetik döntéseik során. Az ESG-alapú értékelés és teljesítményjavulás hozzájárulhat a vállalatok hosszú távú versenyképességéhez, mivel az etikus és fenntartható működés erősítheti a reputációt és az érintetti bizalmat.

Az ESG-értékelés, illetve a kapcsolódó indexek alkalmazása ugyanakkor számos kihívást is felvet. Az egyik legjelentősebb probléma a mérési és értékelési módszertanok egységesítésének hiánya, amely az egyes értékelő szervezetek eltérő mutatószám-rendszerei következtében korlátozza az eredmények összehasonlíthatóságát (és így bizonyos mértékben a megbízhatóságát is). Emellett az ESG-mutatók által meghatározott teljesítménykritériumok nem minden esetben állnak közvetlen kapcsolatban a hosszú távú gazdasági sikerrel, amely a vállalkozások vezetői számára jelent sokszor kihívást.

3 MTÜ (2017): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2023, Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest.

Az ESG-alapú értékelés jelentősége abban áll, hogy segíti azon vállalatok azonosítását, amelyek a profittermelés mellett pozitív társadalmi és környezeti hatásokat is generálnak. Ez alapot teremthet támogatási és befektetési döntésekhez, ugyanakkor a mutatók túlzott vagy nem megfelelő alkalmazása piaci torzulásokhoz is vezethet. Összességében az ESG-alapú értékelés fontos szerepet tölthet be a fenntartható fejlődés előmozdításában, azonban ehhez elengedhetetlen a módszertani egységesítés és a vállalatértékelési rendszerek kialakítása során az ESG-mutatók és a pénzügyi teljesítmény indikátorainak figyelembevétele közötti egyensúly megtalálása.

Az OPTEN ESG index háttere

Az OPTEN ESG Index több, mint 75 változót alapul véve mutatja meg egy-egy vállalkozás ESG-teljesítményét. Az összesített ESG Index mellett szintén elérhetők a főindex alapjául szolgáló környezeti (E), társadalmi (S) és vállalatirányítási (G) alindexek is, melyeken keresztül részletesebb információkat kaphatunk a vizsgált vállalatok fenntarthatósági teljesítményének különböző területeiről.

Az indexek elsősorban nyilvánosan elérhető adatbázisokra és szekunder, származtatott, illetve számított adatokra épülnek. Az OPTEN honlapján elérhető módszertani útmutatóból sok további részlet kiderül az indexek számításának módszertanáról, ugyanakkor a teljesen pontos számítási módszertan a vállalat üzleti titkát képezi. Az 1. táblázatban bemutatott információk áttekintést adnak az indexek összetételéről, de az előbbiek miatt nem fedik le a kiszámításukhoz használt adatok teljes körét. Mind a főindex, mind az alindexek 1-től 10-ig terjedő skálán kerülnek meghatározásra, ahol az 1 a legrosszabb, a 10 pedig az elérhető legjobb teljesítményt jelenti.

1. táblázat. Az OPTEN ESG index számításához figyelembe vett néhány információ

Környezeti (E) alindex	Társadalmi (S) alindex	Vállalatirányítási (G) alindex
• 100 millió alatti vállalatok esetén a nemzetgazdasági ágak	• Létszámarányos árbevétel • 1 főre jutó személyi jellegű ráfordítás • Foglalkoztatottak száma • Létszám változása	• Adófizetési kötelezettség • Végrehajtások • Megbízható/kiemelt/köztartozásmentes adózó

Környezeti (E) alindex	Társadalmi (S) alindex	Vállalatirányítási (G) alindex
• 100 millió feletti vállalatok esetén árbevétel arányosan (csak a CO2e, szálló por, és a savasodást okozó gázok esetén) • Nyert EU pályázatok • Tagság fenntarthatósági szervezetekben • CO2 ekvivalensre áttérés • Hulladékkezelés	• Fogyasztóvédelmi Hatóság elmarasztaló határozata • Be nem jelentett alkalmazottat foglalkoztató • Hozzáadott érték • Cégjegyzésre jogosultak életkora • Női-férfi vezetők aránya • Közhasznúság és nonprofit szempontok • Munkavédelmi-, munkaügyi bírság • Fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat • Felzárkózó településen székhellyel, fiókteleppel rendelkező vállalkozások • Főtevékenységek morális értékelése	• Közbeszerzések • Üzemi eredmény • Saját tőke • Vállalkozás kora • OPTEN kockázati besorolás • Eltiltott személy • Kiemelten kockázatos kapcsolt vállalkozások • Stratégiai partnerek • MNB figyelmeztetések • GVH bírságok

Adatok forrása: Opten.hu

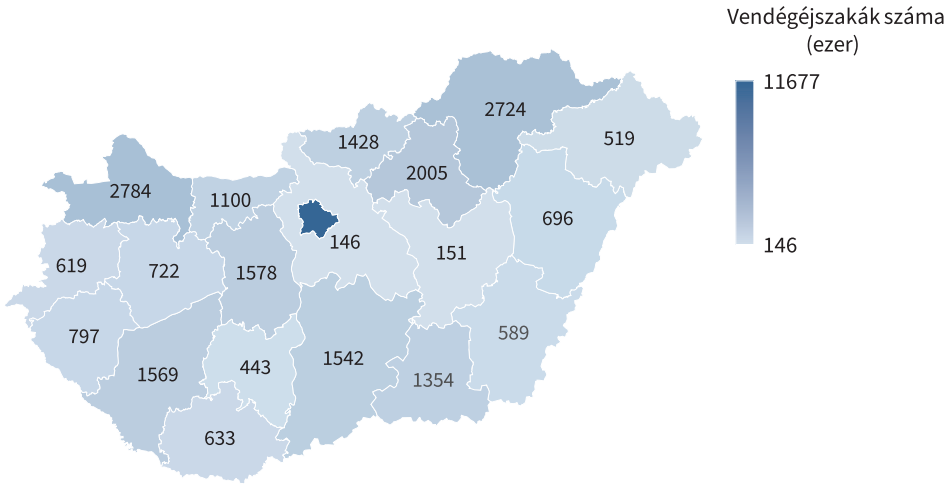
A turizmus, vendéglátás szektor áttekintő bemutatása

A turizmus és vendéglátás a magyar gazdaság egyik meghatározó szolgáltatási ágazata, amely nemcsak a lakossági fogyasztás és a belföldi, illetve nemzetközi utazások kiszolgálásában játszik fontos szerepet, hanem a foglalkoztatás, a helyi gazdaságfejlesztés és a térségi versenyképesség szempontjából is jelentős tényező. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a szektor részesedése a hazai bruttó hozzáadott értékből 2024-ben 2,3% volt, amelyet az országban rendelkezésre álló hozzávetőleg 486 ezer férőhely biztosított (KSH, 2026)[4]. 2025-ben összesen 33.075.720 vendégéjszakát töltöttek a belföldi és külföldi turisták a különböző szálláshelyeken, aminek egyharmada (11.677.423 éj) Budapesten összponto-

4 https://www.ksh.hu/turizmus-vendeglatas, letöltve: 2026.07.24.

sult, egy másik jelentős része pedig a Balaton környéki vármegyékben (1. ábra) (forrás: Eurostat, 2026)[5].

1. ábra. Vendégéjszakák száma 2025-ben



Forrás: Eurostat adatok alapján saját szerkesztés

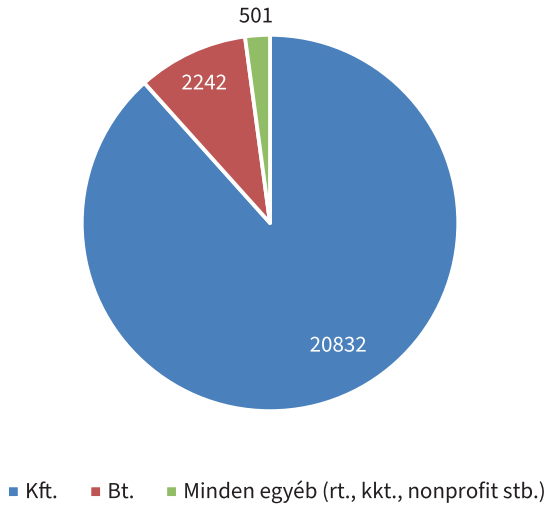
A turizmus és vendéglátás vállalati körének vizsgálatához az Opten által rendelkezésre bocsátott adatbázist használtuk fel, amely a TEÁOR 55-ös (szálláshely-szolgáltatás) és 56-os (vendéglátás) főtevékenységű gazdasági társaságok elemzését tette lehetővé. A legfrissebb, 2026-os teljes adatbázisban összesen 23.575 vállalkozás szerepel. Az adatbázisban 2040 olyan társaság található, amely nem rendes állapotú, vagyis valamilyen hatósági vagy jogi eljárással érintett, illetve 2026 első félévében megszűnt. E körön belül 820 vállalkozás áll kényszertörlés alatt, 260 végelszámolási, míg 714 felszámolási eljárás alatt. Az érintett cégek aránya összesen az állomány 7,61%-át teszi ki. Ez arra utal, hogy bár az ágazat vállalkozási aktivitása magas, a piaci környezetben jelentős a fluktuáció, és a működési kockázatok is számottevőek. A turizmus és vendéglátás területén különösen erősen érvényesülnek a keresleti ingadozások, a szezonalitás, valamint a munkaerő- és költségoldali kihívások, amelyek hozzájárulhatnak a vállalkozások sérülékenységéhez.

A vállalkozási formák szerinti megoszlás egyértelmű koncentrációt mutat (ld. 2. ábra). A korlátolt felelősségű társaságok túlnyomó többség-

5 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_nin3/default/map?lang=en „Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 3 region (from 2020 onwards), Online data code:tour_occ_nin3, DOI:10.2908/tour_occ_nin3”, letöltve: 2026.07.24.

ben vannak a szektorban: számuk 20.832, amelyet jelentős lemaradással a betéti társaságok követnek 2242 vállalkozással. A további szervezeti formák jelenléte már jóval kisebb mértékű: az adatbázisban 162 részvénytársaság, 112 nonprofit szervezet, 107 közkereseti társaság és 87 szövetkezet található, míg minden további vállalkozási forma egyenként 20 alatti elemszámmal szerepel. A korlátolt felelősségű társaságok dominanciája összhangban áll a magyar vállalati struktúra általános tendenciáival.

2. ábra. A turizmus és vendéglátás szektor vállalkozási formáinak megoszlása



Forrás: Opten adatok alapján saját szerkesztés

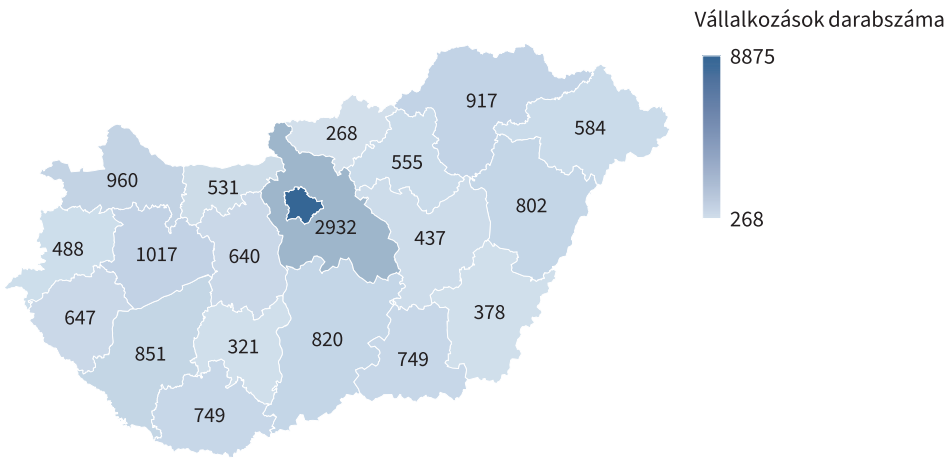
A vállalkozások alapítási éve alapján az ágazat egyszerre mutatja a stabilitás és a folyamatos megújulás jegyeit. Az adatbázisban 2938 olyan cég található, amely 2000 előtt alakult, ami jelentős múltra visszatekintő vállalkozói réteg jelenlétére utal. Emellett különösen figyelemre méltó az újonnan létrejött társaságok magas száma: 2020 után 6508 vállalat alakult, közülük pedig 1764 legfeljebb két éve (2024 óta) működik. Ez az élénk vállalkozásalapítási aktivitás arra enged következtetni, hogy a szektor a gazdasági és társadalmi változások ellenére is vonzó befektetési és vállalkozási terület maradt. Az új belépők magas aránya ugyanakkor a verseny fokozódását, valamint az üzleti modellek és szolgáltatási formák folyamatos megújulását is jelzi.

A tevékenységi szerkezetet tekintve az 55-ös TEÁOR-kóddal, azaz szálláshely-szolgáltatási tevékenységgel 5515 vállalkozás szerepel az adatbázisban, míg az 56-os TEÁOR-kódú, vendéglátási profilú vállalkozások száma 18.031. Az adatbázisban emellett 29 olyan cég található, amely nem tartozik közvetlenül egyik fő kategóriába sem, azonban valamely kapcsolódó melléktevékenysége révén került a vizsgálati körbe. Az adatok

alapján a vendéglátási tevékenységhez kapcsolódó vállalkozások egyértelmű többséget alkotnak, ami részben az alacsonyabb piacra lépési korlátokkal, részben pedig a vendéglátás széles szolgáltatási spektrumával magyarázható, és nyilvánvalóan számos esetben a cégek tevékenységében mindkettő elem megjelenik.

Területi elhelyezkedés szerint a vállalkozások erőteljes koncentrációja figyelhető meg a fővárosban és annak vonzáskörzetében (ld. 3. ábra). Budapest székhellyel 8881 vállalkozás működik, amely a teljes állomány több mint egyharmadát jelenti. A második helyen Pest vármegye áll 2932 céggel, ami jól szemlélteti a fővárosi agglomeráció gazdasági és turisztikai vonzerejét. A többi vármegye közül Veszprém emelkedik ki 1017 vállalkozással, amely összefüggésbe hozható a Balaton térségének kiemelkedő turisztikai jelentőségével. A legalacsonyabb vállalatszám Nógrád vármegyében figyelhető meg, ahol mindössze 268 ilyen profilú cég található. Ennek hátterében a vármegye kisebb gazdasági súlya, kedvezőtlenebb demográfiai és fejlettségi mutatói, valamint a turisztikai kereslet alacsonyabb intenzitása állhat. A Balatonhoz kapcsolódó vármegyékben összesen 3155 vállalkozást regisztráltak, ami alátámasztja a térség országos jelentőségét még akkor is, ha ezen vállalkozások nem kizárólag a Balaton közvetlen környezetében találhatóak.

3. ábra. A turizmus és vendéglátás szektor vállalkozásainak száma vármegyénként

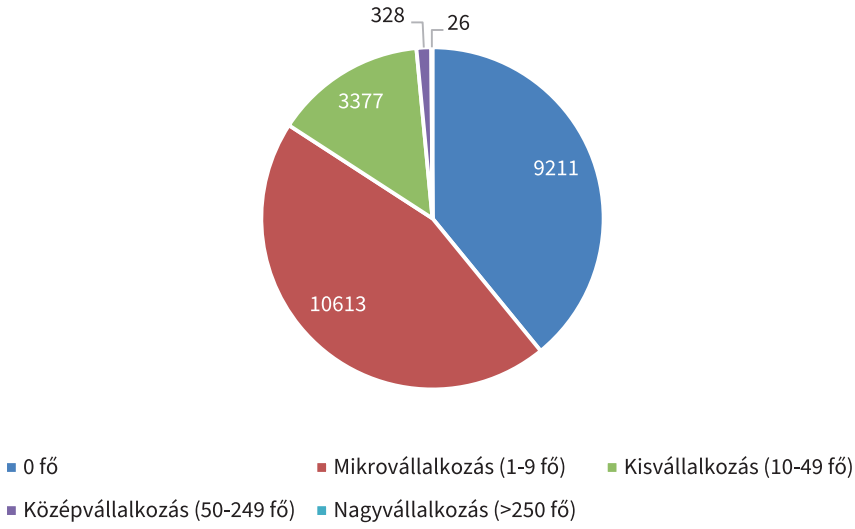


Forrás: Opten adatok alapján saját szerkesztés

A foglalkoztatási adatok alapján a szektor vállalatai túlnyomórészt kis méretű gazdasági szereplők (ld. 4. ábra). Az adatbázisban 9211 olyan vállalkozás szerepel, amelynek létszáma nulla fő, továbbá 20 cég esetében

nem áll rendelkezésre adat. A nulla fős vállalkozások magas száma több tényezővel magyarázható, így például a már említett megszűnési vagy eljárási helyzettel, a szezonális működéssel, illetve azzal, hogy a tevékenység részben megbízási jogviszonyban vagy külső szolgáltatók bevonásával valósul meg. A teljes sokaság átlagos statisztikai létszáma 9,12 fő, míg a nulla létszámú vállalatoktól megszűrt almintát, az összesen 14.344 vállalkozást vizsgálva ez az érték 10,57 fő. Következésképp a turizmus és vendéglátás vállalati struktúráját elsősorban a kis munkaerő-igényű, korlátozott szervezeti méretű cégek határozzák meg. A létszámkategóriák szerinti bontás ezt tovább erősíti: 10.613 vállalkozás tartozik az 1–9 fő közötti mikrovállalkozások körébe, 3377 cég kisvállalkozásnak minősül 10–49 fő közötti létszámmal, 328 vállalkozás középvállalatként működik 50–249 fő közötti állománnyal, míg mindössze 26 vállalat rendelkezik 250 fő feletti létszámmal és tartozik a nagyvállalati kategóriába. A szektor szerkezete tehát egyértelműen a mikro- és kisvállalkozások túlsúlyát mutatja, ami a turisztikai szolgáltatások helyi beágyazottságával, a vállalkozások jellemzően családi vagy tulajdonosközpontú működésével, valamint az ágazat hagyományosan alacsony koncentrációs szintjével magyarázható.

4. ábra. A turizmus és vendéglátás szektor vállalkozásainak létszám szerinti megoszlása



Forrás: Opten adatok alapján saját szerkesztés

Az ESG index és az alindexek leíró statisztikái a szektorra vonatkozóan

Ahogy az a korábbi módszertani áttekintőből kiderült, az elemzésben szereplő ESG főindex, illetve a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási alindexek mindegyike egy standardizált index, amely 1 és 10 közötti (egész számú) értékeket vehet fel. A turizmus, vendéglátás szektorban 2026-ra vonatkozóan összesen 21.319 vállalkozás került értékelésre (ebben az egyéni vállalkozások nincsenek benne). Az összesített ESG index 3 és 9 közötti értéket vesz fel, átlagos értéke 5,19 (2. táblázat). A környezeti (E) alindex átlaga a főindex átlagánál magasabb (5,34), az adatok alapján ezen a területen mutatják a legmagasabb teljesítményt a vizsgált vállalkozások. A társadalmi (S) alindex átlagos értéke a főindexével megegyezően 5,19, míg a vállalatirányítási (G) alindex átlagértéke a legalacsonyabb (4,99) a szektor vizsgált vállalkozásainál. Az átlagértékeken túlmenően ugyanakkor fontos a mutatók szórása (vagyis az átlagértéktől való átlagos eltérésük). E tekintetben a környezeti területen nyújtott teljesítmény a leginkább homogén, míg a társadalmi és a vállalatirányítási területen az átlagosnál sokkal inkább szóródik a vizsgált vállalkozások ESG mutatója.

Az egyes területeken tapasztalt átlagértékek mellett az index módszertanára visszautalva érdemes kiemelni, hogy az alindexek között tapasztalható eltérések az index, illetve az alindexek alapjául szolgáló változók jellegéből is adódhatnak, így egy-egy vállalkozás teljesítményének megítélésénél inkább az átlagtól való eltérése, illetve időbeli alakulása lehet érdekes az adott területen, mintsem önmagában az adott alindex számszerű értéke.

2. táblázat. Az ESG index és alindexeinek leíró statisztikái

	Mintanagyság	Minimum érték	Maximum érték	Átlag	Szórás
ESG index	21319	3	9	5,19	0,925
E alindex	21319	2	9	5,34	0,550
S alindex	21319	2	10	5,19	1,490
G alindex	21319	1	10	4,99	1,481

Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Az általános leíró statisztikák mellett érdemes megvizsgálni, hogy az ESG index és alindexei milyen kapcsolatban állnak egymással. Ezeket a kapcsolatokat mutatja be a 3. táblázatban látható korrelációs mátrix.

A táblázat alapján elmondható, hogy az S és a G alindexek erős pozitív kapcsolatban állnak az ESG főindexszel, míg az egymással való kapcsolatuk közepes erősségű. Az E alindex gyenge pozitív kapcsolatban áll az S és a G alindexekkel, míg az ESG indexszel való kapcsolata gyenge-közepes. Mindez azt jelenti, hogy a három alindex értéke egymástól relatíve függetlenül mozog, tehát ha egy vállalat magas értéket ért elvalamelyik alindexben, abból még nem következik, hogy a többi területen is hasonlóan magas az ESG index értéke. Az eredmények arra utalnak, hogy az ESG három pillére sok vállalkozásnál még nem egységes stratégiai keretként, hanem eltérő erősségű működési területként jelenik meg. Mindez természetesen a turizmus, vendéglátás szektor nagyfokú diverzitásának is következménye. Például egy nagy szállodalánc esetében kihívást jelent a komplex környezeti elvárásoknak való megfelelés, míg egy kisebb vendéglátóipari egység esetében a vállalatirányítási szempontok magas szintű érvényesítése lehet kevésbé kiforrott. Ezek az adottságok azt is eredményezhetik, hogy egyes vállalatok egy vagy két alindexre optimalizálnak. fenntarthatósági szempontból érdemes lenne mindhárom tényezőt együttesen figyelembe venni.

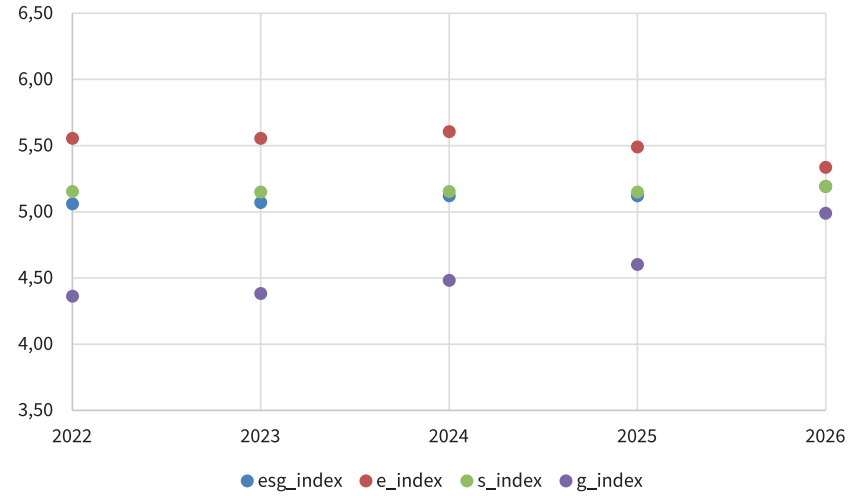
3. táblázat. Az ESG index és alindexei közötti korreláció alakulása

	ESG index	E alindex	S alindex	G alindex
ESG index	1			
E alindex	0,368	1		
S alindex	0,787	0,130	1	
G alindex	0,797	0,206	0,430	1

Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján. Megjegyzés: a korrelációs együtthatók -1 és 1 közötti értékeket vehetnek fel, és megmutatják, hogy két vizsgált indikátor között milyen irányú és erősségű kapcsolat áll fenn. Ha a korrelációs együttható 1-hez közeli értéket vesz fel, az azt jelenti, hogy a két vizsgált mutató között szoros, pozitív kapcsolat áll fenn, míg a 0-hoz közeli értékek a vizsgált mutatók közötti gyenge (vagy semmilyen) kapcsolatra utalnak. (Az együttható esetlegesen negatív értéke ellentétes irányú kapcsolatra utalna.)

Az ESG index és az alindexek 2022 és 2026 közötti időbeli alakulását a turizmus, vendéglátás szektorban az 5. ábra mutatja. Ahogy a fentiekben láttuk, az összesített ESG index értéke 2026-ban megegyezik az S alindex értékével, ezért nem látszik külön az ábrán.

5. ábra. Az ESG index és az alindexek időbeli alakulása 2022 és 2026 között



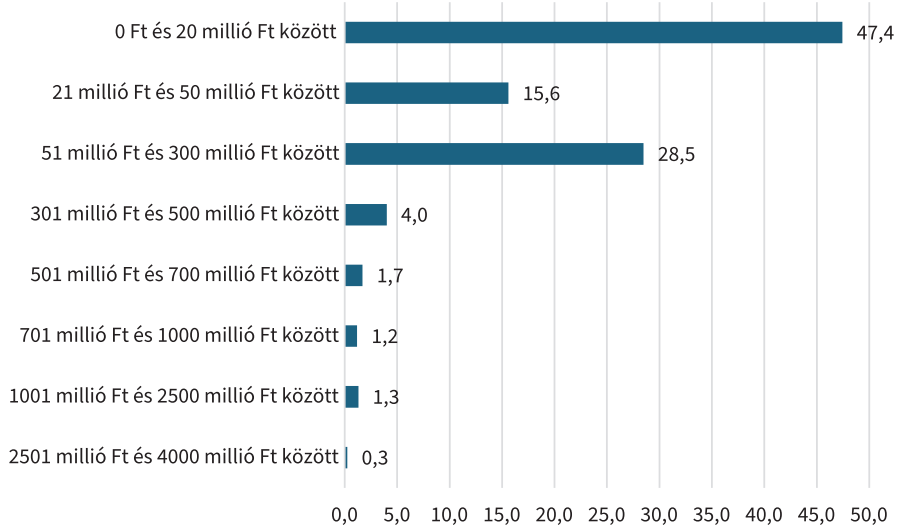
Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Nagyon érdekes mind az alindexek, mind az aggregált index időbeli alakulása. A 2022 és 2026 közötti időszakról vonatkozásában elmondható, hogy a turizmus, vendéglátás szektor a három alindex közül végig az E alindex vonatkozásában érte el a legmagasabb, a G alindex vonatkozásában a legalacsonyabb értéket. Ugyanakkor, az időbeli változás szembeötlő. Az E alindex értéke 2022 és 2024 között nemigen változott, 2024 és 2026 között az 5,6-os értékről 5,34-re csökkent. Az S alindex értéke érdemben nem változott, végig az 5,15-ös közepes érték közelében maradt. A G alindex értéke viszont a kezdeti 4,36-os értékről indulva kezdetben lassú, majd 2023-tól kezdve erősebb növekedésnek indult és 2026-ra 4,99-es értéket ért el. Mindez azt mutatja, hogy az ESG alindexek értékei egyesével is egyre közelebb kerültek az átlaghoz. Míg 2022-ben az E alindex és a G alindex között 1,19 pont volt a különbség, addig 2026-ra ez a különbség 0,35 pontra csökkent. A környezeti teljesítményt tekintve ez csökkenő irányt jelent, a vállalatirányítási teljesítmény szempontjából viszont érzékelhető javulásnak lehetünk tanúi. A társadalmi, szociális szempontok terén – legalábbis az összesített S alindex tekintetében – nem látni lényeges elmozdulást a vizsgált időtávon. A szektorban összességében közepes szintű ESG-teljesítmény látszik; az aggregált index a 10-es skálán kicsit haladja meg az 5-ös értéket.

Az árbevétel és az ESG indexek összefüggése a szektorban

A turizmus, vendéglátás szektor vállalatainak árbevétel szerinti megoszlását a 6. ábra mutatja. Látható, hogy a vállalatok majdnem felének az éves árbevétele 2025-ben nem haladta meg a 20 millió forintot. 15,6%-ban vannak olyanok, amelyek árbevétele 21 és 50 millió forint között mozgott, a vállalatok 28,5%-a 51 és 300 millió forint közötti árbevételt ért el, és mindössze a vállalatok 8,5%-a realizált 300 millió forint fölötti árbevételt 2025-ben.

6. ábra. A turizmus, vendéglátás szektor vállalatainak árbevétel szerinti megoszlása (%)



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A 7-10. ábrák az ESG főindex és az alindexek értékeinek alakulását mutatják az árbevétel szerint. Mind a főindex, mind az alindexek értékeire igaz, hogy ezek szignifikáns összefüggésben vannak az árbevétellel. Ugyanakkor, a kapcsolat nem feltétlenül lineáris; a következőkben ezt részletesebben is megvizsgáljuk.

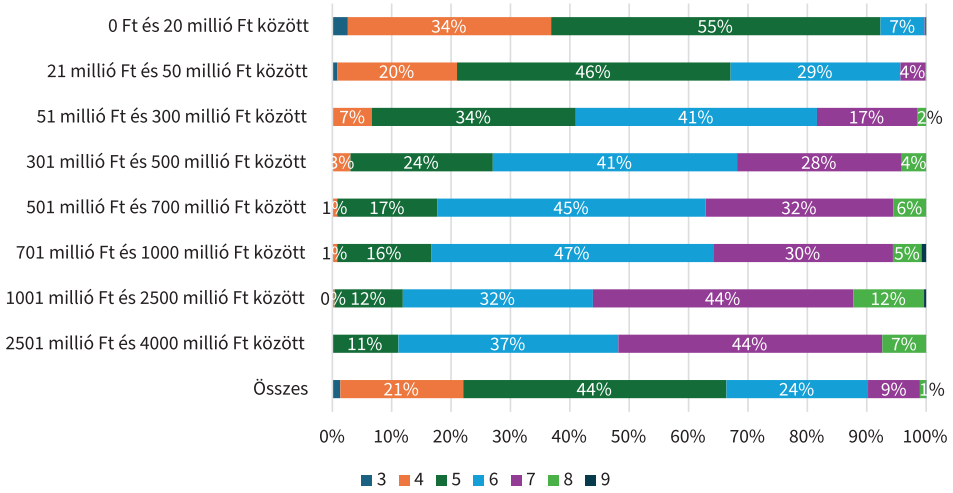
A 7. ábra alapján az ESG főindex és az árbevétel összefüggése egyértelműen azt a tendenciát mutatja, hogy az árbevétel növekedésével nő azon vállalatok aránya, amelyek jobb ESG-teljesítménnyel rendelkeznek. A trend egyedül a legmagasabb árbevétel kategóriában törik meg kissé, ahol a súlyozott átlag kicsit alacsonyabb, mint az eggyel alatta levő kategóriában (ld. 11. ábra).

A legalacsonyabb árbevétel kategóriában lévő cégek túlnyomó többsége 4-es (34%), vagy 5-ös (55%) ESG pontszámot ért el 2026-ban az ESG

főindexben, 7%-uk 6-os pontszámot, és elhanyagolható azon vállalatok száma, amelyek legalább 7 pontot elértek. Mivel ez a kategória teszi ki a minta 47%-át, így az ide tartozó vállalatoknál tapasztalt alacsonyabb ESG-index érték érthető módon csökkenti az iparági átlagot.

A 21-50 millió forint árbevételt realizált vállalatoknál már szignifikánsan nagyobb azon cégek aránya, melyek 6-os ESG index értéket kaptak (29%); az 51-300 millió forint árbevételű kategóriában pedig már a cégek több, mint kétharmada legalább 6-os értéket ért el.

7. ábra. Az ESG index értékeinek alakulása a 2025-ben elért árbevétel szerint

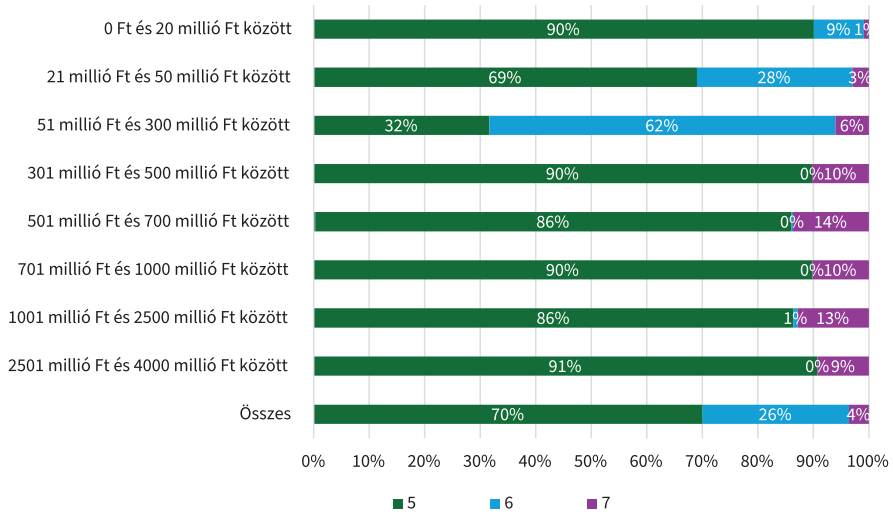


Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A felsőbb árbevétel-kategóriákban még magasabbak az ESG-pontszámok: a két legmagasabb kategóriában már a vállalatoknak majdnem 90%-a legalább 6-os értéket kapott, a vállalatok több, mint fele legalább 7-es értéket, és nem ritka a 8-as érték sem.

A 8. ábrán az összesített ESG főindexnél tapasztalt trenddel szemben az látszik, hogy az E alindex értéke a teljes mintára nézve egyáltalán nem egyenesen arányos az árbevétellel.

8. ábra. Az E alindex értékeinek alakulása a 2025-ben elért árbevétel szerint

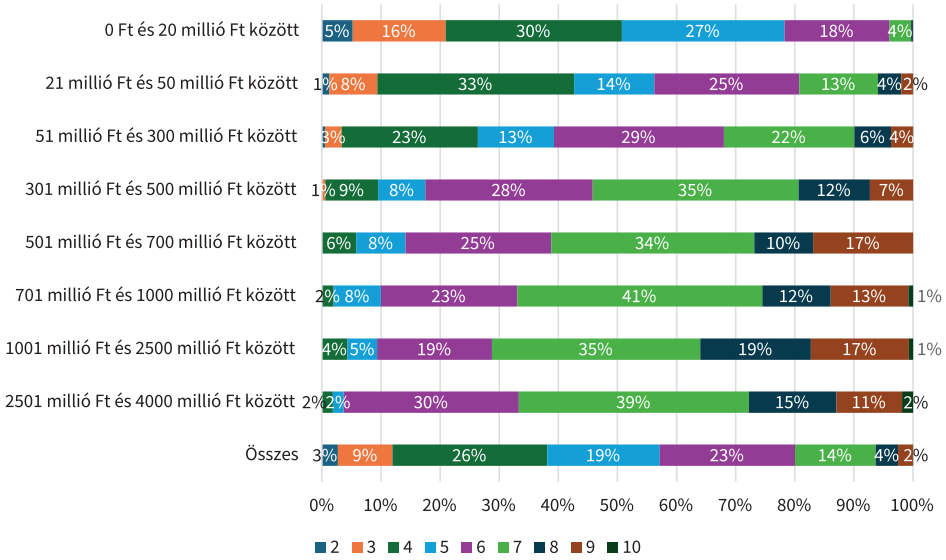


Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Az első három árbevétel-kategóriában – 0 és 300 millió forint éves árbevétel között – érvényesül az a tendencia, hogy a nagyobb árbevételű vállalatok szignifikánsan magasabb értéket értek el az ESG környezeti szempontjait illetően. Az 51 és 300 millió forint közötti árbevételt elért vállalatok 62%-a 6-os, 6%-a 7-es értéket kapott az E alindexben, míg a legkisebb árbevételű cégek 90%-a, a 21 és 50 millió forint közötti árbevételűeknek pedig 69%-a 5-ös E-értéket kapott. Érdekes módon, a 300 millió forintos éves árbevétel fölötti cégeknek 86-91%-a 5-ös értéket ért el az E alindexben, a többi vállalat pedig leginkább 7-es értéket; ezekben a méretkategóriákban nem állapítható meg arányosság az árbevétel növekedésével, hanem egyfajta polarizálódás látszik az 5-ös és 7-es érték között.

Az S alindex esetében, a főindexhez hasonlóan, a legfelső árbevétel kategóriát kivéve érvényesül a trend, hogy a magasabb árbevétel jobb S-mutatókkal jár együtt. Ugyanakkor látszik, hogy az E alindextől eltérően, ahol az index értékeinek szórása alacsony, hiszen szinte csak közepes értékek fordulnak elő, az S alindex értékei széles skálán mozognak – találunk vállalatokat 2-es és 10-es pontértékkel is.

9. ábra. Az S alindex értékeinek alakulása a 2025-ben elért árbevétel szerint

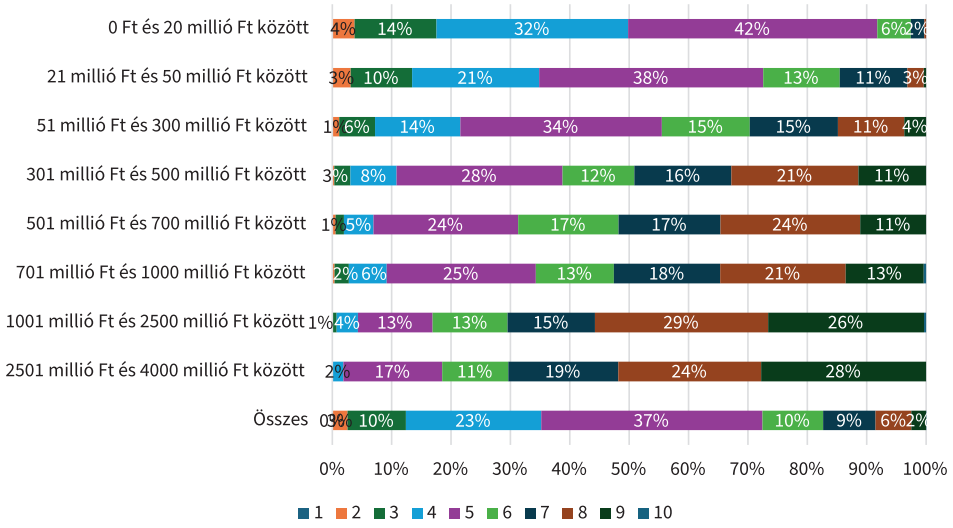


Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A legalacsonyabb árbevétel kategóriában a vállalatoknak több, mint a fele 2-es, 3-as, vagy 4-es S index értéket kapott, a következő kategóriában is még 40% fölött van azon vállalatok aránya, amelyek alacsonyabb társadalmi alindex értékkel rendelkeznek. Az 51 millió forint fölötti árbevételt elért cégeknél megfordulnak az arányok, olyannyira, hogy a felső kategóriákban már a vállalatok messze túlnyomó többsége legalább 6-os S index értéket ért el 2026-ra.

A G alindex esetében is látszik a pozitív összefüggés az árbevétellel (10. ábra), de ez a trend nem teljesen lineáris; ezt a súlyozott átlagok is jelzik (11. ábra). A legfelső árbevétel kategória vállalatai hasonló súlyozott átlag értéket értek el, mint az eggyel alatta lévő kategória cégei.

10. ábra. A G alindex alakulása a 2025-ben elért árbevétel szerint

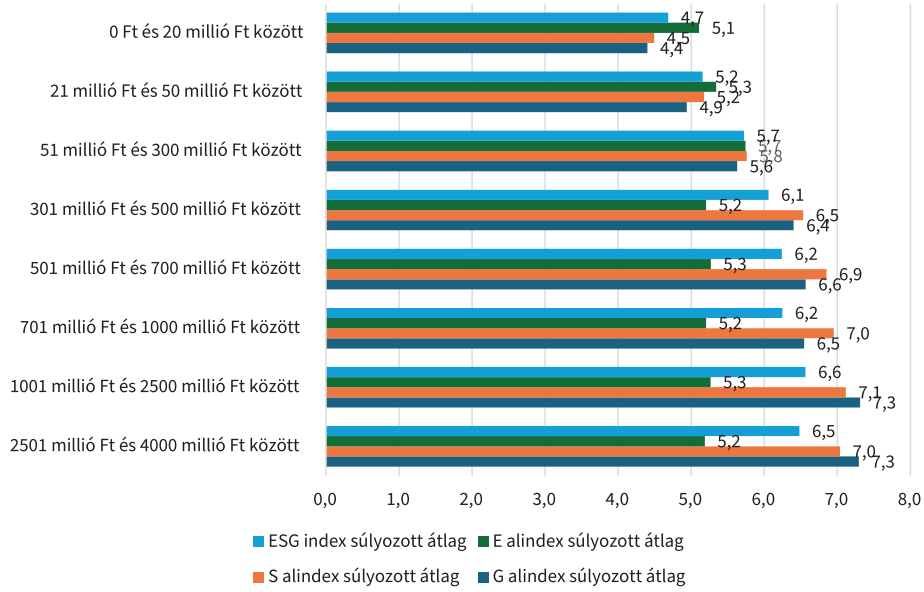


Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A G alindex esetében is az értékek jelentős szóródása érzékelhető; a vállalatirányítási teljesítmény tekintetében 1-től 10-ig mindenféle pontszám előfordul. Az alsó három árbevétel kategóriában többségben vannak a 6 alatti értékek (0-300 millió forint éves árbevétel között), a középső három kategóriában már majdnem elérik a 2/3-os arányt a legalább 6 ponttal rendelkező vállalatok, míg a két fölső árbevétel kategóriában a cégek több, mint fele legalább 8-as értéket kapott a G indexben.

Az ESG főindex és az E, S, G alindexek súlyozott átlagértékeit az egyes árbevétel-kategóriákban a 11. ábra mutatja, amelyen jól látható, hogy a két legalacsonyabb árbevétel kategóriában az E alindex súlyozott átlaga meghaladja az összesített ESG főindex súlyozott átlagát. A harmadik kategóriában egyik alindex sem tér el szignifikánsan a főindextől. A magasabb árbevétel kategóriákban ugyanakkor egyértelműen dominál az S és a G alindex értéke az ESG főindexben, miközben az E alindex lényegesen alacsonyabb, az alsó árbevétel-kategóriákhoz hasonló súlyozott átlagot ért el. A középső és a felső kategóriák között az a különbség észlelhető, hogy a középső árbevétel kategóriákban az S, a felső árbevétel kategóriákban pedig a G index értéke a legmagasabb a három alindex közül.

11. ábra. Az ESG főindex és az alindexek súlyozott átlagai az egyes árbevétel kategóriákban

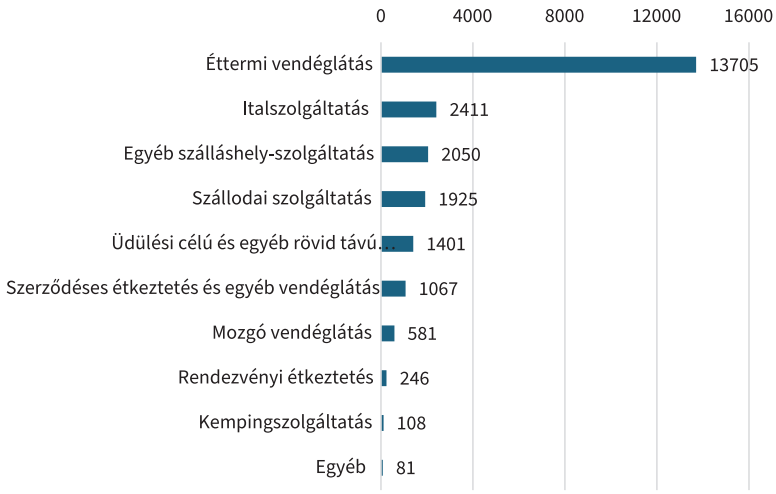


Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A turizmus, vendéglátás szektor ESG-teljesítménye alágazatok szerint

A sokaság alszektoronkénti megoszlását az 12. ábra mutatja. E szerint a szektor legtöbb vállalkozása az ‘éttermi vendéglátás’ kategóriába tartozik, amit az italszolgáltatás, majd két szálláshely szolgáltatás követ (egyéb szálláshely-szolgáltatás és szállodai szolgáltatás). Az ábrán egyéb kategóriába került vállalkozások olyan alszektorokba esnek, melyek kevesebb, mint 100 vállalkozást tartalmaznak (mint például az ’Étel- és italszolgáltatás közvetítése’, az ’Építményüzemeltetés’ vagy az ’Éttermi, mozgó vendéglátás’, ’Szálláshely-szolgáltatás közvetítése’).

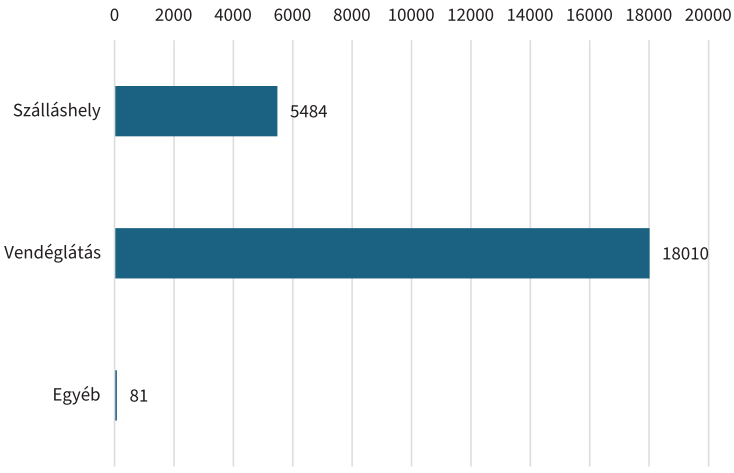
12. ábra. A sokaság alszektoronkénti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Az egyes alszektorokat a vendéglátás és szállás-szolgáltatások két kategóriájába sorolva az alábbi megoszlást kapjuk (13. ábra).

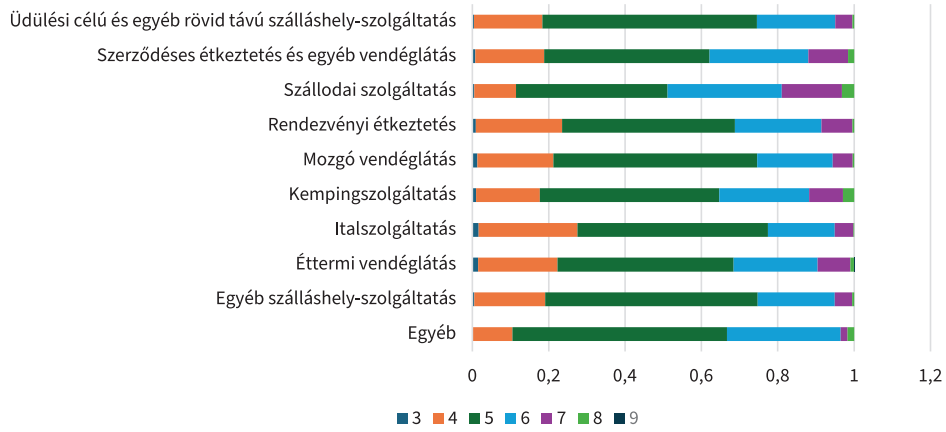
13. ábra. A sokaság megoszlása a vendéglátás és a szálloda-szolgáltatások kategóriái szerint



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Az összetett ESG index szempontjából vizsgálva az egyes alszektorokat az alábbi eredményt kapjuk (14. ábra).

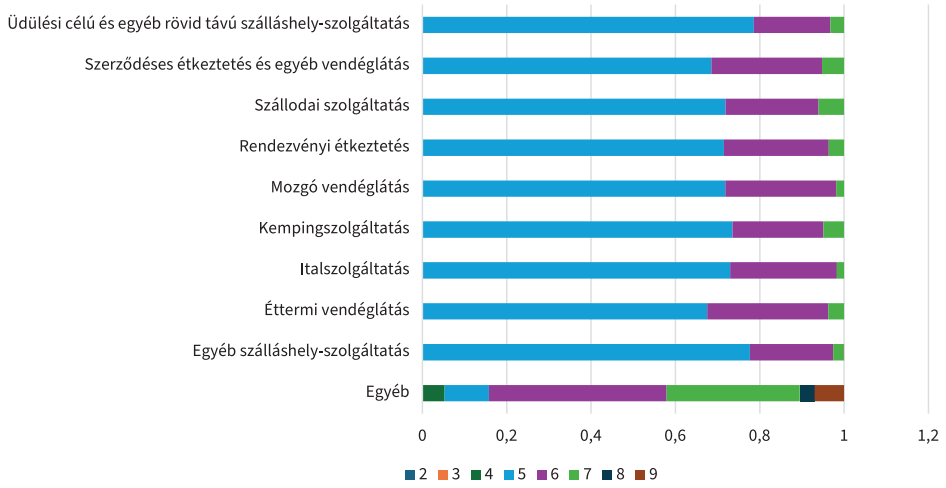
14. ábra. Az egyes alszektorok összetett ESG indexe



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Érdekes, hogy az egyes alszektorok környezeti mutatóját megfigyelve (E) a legtöbb vállalkozás 5 vagy 6-os eredményt ért el (15. ábra), ezeknél alacsonyabb értékek csak elenyésző számú vállalkozásra jellemzőek.

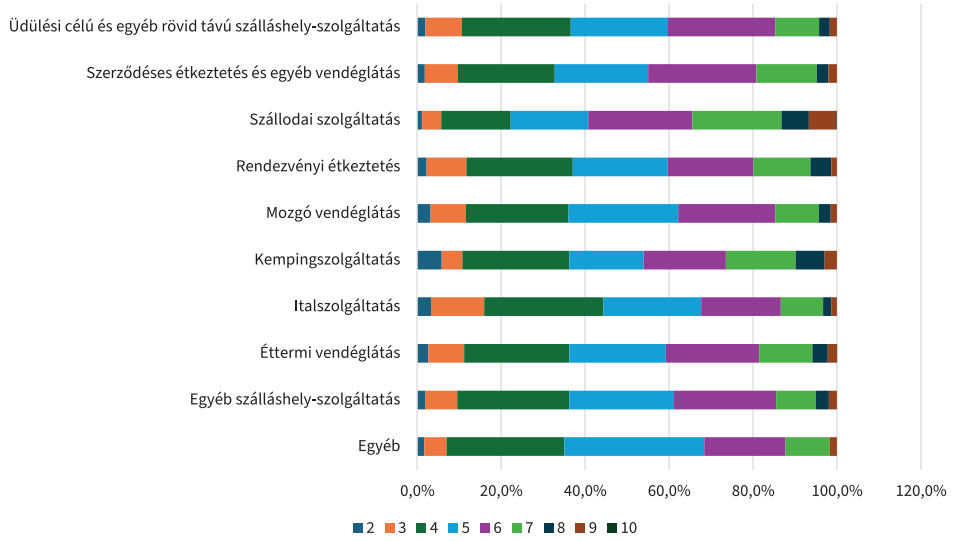
15. ábra. Az egyes alszektorok ESG E indexe



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Az S-alindexet alszektoronkénti bontásban a 16. ábra szemlélteti ami azt mutatja, hogy a társadalmi dimenzióban az egyes vállalkozások között nagyobbak az eltérések és 3-tól 7-ig valamennyi érték gyakran szerepel.

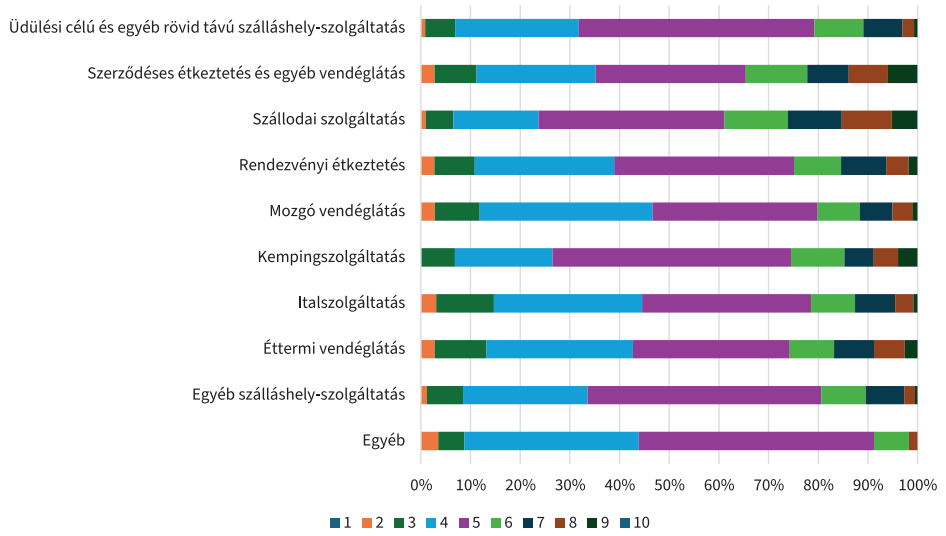
16. ábra. Az egyes alszektorok ESG S indexe



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Végül a 17. ábra az egyes alszektorok vállalatirányítási teljesítményét mutatja be. E szerint magas értékeket (7-10) csak viszonylag kevés vállalkozás szerzett ebben a dimenzióban.

17. ábra. Az egyes alszektorok ESG G indexe



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A fenti ábrák alapján felmerül a kérdés, hogy az egyes alszektorok közötti eltérések szabályosságot mutatnak-e vagy a véletlen művei. Ennek vizsgálatára szolgál az alábbi táblázat, illetve a változók segítségével elvégzett varianciaelemzés vizsgálatok eredményei.

4. táblázat. Az egyes alszektorok átlagos ESG teljesítményeit jellemző mutatószámok

Főtevékenység		ESG index	E index	S index	G index
Egyéb szálláshely-szolgáltatás	Átlag	5,11	5,25	5,13	4,90
	Szórás	0,791	0,495	1,392	1,149
Éttermi vendéglátás	Átlag	5,18	5,36	5,17	4,95
	Szórás	0,942	0,554	1,488	1,531
Italszolgáltatás	Átlag	4,99	5,29	4,87	4,77
	Szórás	0,844	0,494	1,432	1,366
Kempingszolgáltatás	Átlag	5,31	5,31	5,32	5,20
	Szórás	0,985	0,563	1,690	1,365
Mozgó vendéglátás	Átlag	5,09	5,30	5,07	4,77
	Szórás	0,829	0,498	1,417	1,334
Rendezvényi étkeztetés	Átlag	5,16	5,32	5,17	4,96
	Szórás	0,913	0,540	1,494	1,418
Szállodai szolgáltatás	Átlag	5,59	5,34	5,85	5,54
	Szórás	1,000	0,589	1,584	1,580
Szerződéses étkeztetés és egyéb vendéglátás	Átlag	5,32	5,37	5,27	5,28
	Szórás	0,963	0,581	1,431	1,699
Üdülési célú és egyéb rövid távú szálláshely-szolgáltatás	Átlag	5,12	5,25	5,12	4,96
	Szórás	0,781	0,501	1,395	1,141
Egyéb	Átlag	5,28	6,39	5,04	4,56
	Szórás	0,750	1,130	1,253	0,964
Összesen	Átlag	5,19	5,34	5,19	4,99
	Szórás	0,925	0,550	1,490	1,481

Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

Az elvégzett elemzés szerint mind az összetett index, mind az egyes alindexek tekintetében vannak szignifikáns eltérések az egyes alszektorok között.

Az összetett ESG index esetében a varianciaanalízis alapján a szektorok között szignifikáns különbségek mutathatók ki, de a mintázat nem teljesen homogén elkülönülésként írható le. A legmarkánsabb eredmény, hogy a szállodai szolgáltatás szektor több más szektorhoz képest szignifikánsan magasabb ESG-index értéket mutat. Ezzel szemben az italszolgáltatás következetesen alacsonyabb értékeléseket kapott több szektorhoz viszonyítva, így inkább az alsóbb tartományban helyezkedik el. A többi szektor között vegyes, részben szignifikáns különbségek figyelhetők meg, ezért inkább egy differenciált hierarchia rajzolódik ki, mintsem élesen elkülönülő, jól definiált szektorcsoportok.

A környezeti alindex esetében az eredmények sokkal erőteljesebb és strukturáltabb mintázatot mutatnak. A szállodai szolgáltatás szektor több más vendéglátóipari és szálláshely-szolgáltatási szektornál magasabb E index értékeket mutat, bár nem minden összehasonlításban különül el teljesen. Ezzel szemben az italszolgáltatás és néhány étkeztetési jellegű szektor alacsonyabb értékeléseket kapott. Az „Egyéb" szektor minden vizsgált szektorhoz képest szignifikánsan magasabb értékeket mutat, ami egyértelműen elkülönülő csoportot jelez. Összességében az E index esetében egy hierarchikusabb, jobban elkülönülő szektorszerkezet rajzolódik ki, mint az összetett ESG index esetében.

A társadalmi index esetében a vizsgálat nagyon erős és egyértelmű hierarchikus mintázatot mutat a szektorok között. A legmarkánsabb eredmény, hogy a szállodai szolgáltatás szektor minden más szektorhoz képest szignifikánsan magasabb S index értéket mutat. Ezzel szemben az italszolgáltatás szektor következetesen alacsonyabb értékeket kapott több kulcsfontosságú szektorhoz viszonyítva. A többi vendéglátóipari és szálláshely-szolgáltatási szektor részben átfedő, köztes pozíciót mutat, ahol csak bizonyos párok között jelennek meg szignifikáns különbségek. Összességében az S index esetében a szektorok között egy erős, jól strukturált hierarchia rajzolódik ki, ahol a szállodai szektor kiemelkedik.

Az irányítási index esetében az eredmények nagyon erős és jól strukturált hierarchiát mutatnak a szektorok között. A legmarkánsabb eredmény, hogy a szállodai szolgáltatás szektor minden más szektorhoz képest szignifikánsan magasabb G index értéket mutat. Ezzel szemben az „Egyéb" szektor és több vendéglátóipari szegmens (pl. éttermi és italszolgáltatás) szignifikánsan alacsonyabb értékeket mutatnak a szállodai és több más szektorhoz képest. A szerződéses és üdülési szálláshely-szolgáltatások, valamint a mozgó és rendezvényi vendéglátás köztes pozíciót foglalnak el, de nem minden összehasonlításban jelennek meg szignifikáns különbségek. Összességében a G index esetében egy erősen hierarchikus szektorstruktúra rajzolódik ki, ahol a szállo-

dai szektor kiemelkedik, míg a vendéglátás bizonyos ágazatai alacsonyabb értékelési szinten helyezkednek el.

A négy vizsgált mutató (az összetett ESG index és a részindexek) alapján egy viszonylag stabil szektoriális hierarchia rajzolódik ki. A szállodai szolgáltatás szektor mindegyik indexben következetesen magasabb értékeket mutat, és több más szektortól szignifikánsan elkülönül, így a felső teljesítménycsoportba sorolható. Ezzel szemben az italszolgáltatás és több vendéglátóipari alszegmens inkább alacsonyabb vagy középső értékelést kap. A legtöbb más tevékenység köztes pozíciót foglal el, ahol a különbségek inkább részlegesek és mutatónként eltérőek. Összességében a mintázat egy több szintű, de konzisztensen megjelenő iparági hierarchiát jelez.

A turizmus és vendéglátói szektor pénzügyi elemzése

Bevezetés, az elemzés menete

Elemzésünk több egymásra épülő lépésből áll, amelyek célja a turizmus és vendéglátás vállalatai pénzügyi stabilitásának és csődkockázatának megbízható feltárása. A vizsgálatot az adatgyűjtéssel kezdtük, amelyet a leíró változók tisztítása követett, különös figyelmet fordítva a hiányzó és inkonzisztens adatok kezelésére.

Ezt követően a nyers számviteli adatokból olyan pénzügyi mutatókat képeztünk, amelyek alkalmasak a jövedelmezőség, likviditás és tőkeszerkezet megragadására. A változók előállításával párhuzamosan határoztuk meg a célváltozót, amely a vállalatok fizetésképtelenségi kockázatát reprezentálja, majd elvégeztük a releváns magyarázó változók kiválasztását.

A modellépítés során egy 2022-es adatbázison kalibrált logisztikus regressziós modellt alkalmaztunk, amely valószínűségi formában becsüli a csőd bekövetkezését. Az eredményeket összevetettük az Altman-féle Z-modellek (1968-as és 1983-as változatok) által nyújtott becslésekkel, lehetővé téve a különböző megközelítések összehasonlítását.

A módszertani lépések lezárásaként az egyes modellek eredményeit értékeltük, és feltártuk, hogy azok miként tükrözik a vállalatok pénzügyi helyzetét, illetve milyen kapcsolat mutatható ki a pénzügyi stabilitás és az ESG-teljesítmény között.

Adatgyűjtés

Az elemzés alapját az OPTEN által rendelkezésünkre bocsátott pénzügyi adatbázis képezi, amely szigorúan meghatározott szűrési feltételek mentén került kialakításra. A mintába kizárólag magyarországi

székhelyű vállalkozások kerültek, amelyek főtevékenységük alapján a turizmus és vendéglátás szektorba tartoznak, azaz TEÁOR 55-ös vagy 56-os besorolással rendelkeznek. Ezen túlmenően a vizsgálat egységessége érdekében csak olyan cégeket vettünk figyelembe, amelyek kettős könyvvitelt vezetnek, és legalább egyszerűsített éves beszámolót készítenek.

Az adatgyűjtés kiterjedt a vállalatok alapadataira és cégjogi státuszaira, valamint a modellezéshez szükséges pénzügyi információkra is. Ennek részeként a 2024. évi mérleg- és eredménykimutatás adatait használtuk fel, amelyekből a pénzügyi mutatókat képeztük. A fenntarthatósági dimenzió megragadása érdekében – a tanulmánykötet fő céljának megfelelően – a vállalatok 2026. évi ESG-index értékei szintén beépültek az adatbázisba.

A szűrési kritériumok alkalmazását követően összesen 23.575 vállalkozás felelt meg a feltételeknek, amelyek így egy nagymintás, ágazati szinten reprezentatív adatbázist alkotnak, és megbízható alapot biztosítanak a további statisztikai és modellezési vizsgálatokhoz.

Adattisztítás

Az elemzés során kiemelt szempont volt, hogy a rendelkezésre álló teljes mintát – mind a 23.575 vállalkozást – bevonjuk a vizsgálatba. Ennek érdekében az adattisztítás nem a megfigyelések elhagyásával, hanem az adatok korrekciójával történt, különös tekintettel a hiányzó és inkonzisztens értékek kezelésére. Az alapadatok vizsgálata során több esetben is előfordultak gazdaságilag nehezen értelmezhető, negatív vagy hiányzó mérlegtételek, amelyek torzíthatták volna a későbbi mutatószámítást.

A befektetett eszközök esetében egyetlen vállalkozásnál találtunk negatív értéket, amelyet – mivel nem volt azonosítható mögötte valós gazdasági tartalom – nullára korrigáltunk. Hasonló eljárást alkalmaztunk a forgóeszközök esetében, ahol hat vállalkozásnál jelentkezett negatív érték. Az értékpapírok és pénzeszközök esetében szintén előfordultak negatív vagy hiányzó adatok (3, illetve 21 vállalatnál negatív, továbbá 2001 esetben hiányzó értékek), amelyeket egységesen nullával helyettesítettünk.

A mérlegfőösszegnél nyolc negatív és 2001 hiányzó érték fordult elő, míg a kötelezettségek esetében kizárólag néhány (4–10 darab) negatív megfigyelést korrigáltunk nullára. Az értékcsökkenési leírásnál már szélesebb körű hiány jelentkezett: 2041 vállalatnál nem állt rendelkezésre adat, így ezeket az ágazati átlaggal pótoltuk.

Az eredménykimutatás egyes sorai esetében – 2005 vállalatnál üzemi eredmény, 2001 esetben adózott eredmény hiányzott – nullás értéket

alkalmaztunk. Az ESG-adatok tekintetében 157 vállalat esetében használtunk átlagértékes imputációt.

Az alkalmazott eljárások biztosították, hogy a teljes adatbázis elemezhető maradjon, miközben minimalizáltuk a statisztikai torzítás kockázatát.

Input változók megképzése és a változóképzés során alkalmazott adattranszformációs műveletek

Az input változók kialakítása során nem csupán a pénzügyi mutatók képzésére helyeztük a hangsúlyt, hanem ezzel párhuzamosan az osztási anomáliák kezelésére is. Az adatbázis jellegéből adódóan számos esetben előfordultak 0-val történő osztások, 0/0 típusú műveletek, illetve kettős negatív értékekből adódó torzulások, amelyek befolyásolhatják a mutatók értelmezését. Ezek kezelését egységes szabályrendszer mentén végeztük el: az érintett értékeket a változó közgazdasági tartalmától vagy statisztikai racionalitástól függően minimum, medián vagy maximum imputációval korrigáltuk.

A jövedelmezőséget mérő EBITDA-arány esetében például a nevező zérus értéke külön kezelést igényelt: pozitív számláló mellett maximum, nulla számláló esetén medián, negatív számláló esetén pedig minimum értékkel pótoltuk a mutatót. Hasonló logika mentén jártunk el a dinamikus likviditásnál is. A készpénz-likviditási mutató esetében, ahol a rövid lejáratú kötelezettség a nevező, zérus értéknél medián imputációt alkalmaztunk.

A tőkeszerkezetet jelző mutatóknál – például a befektetett eszközök idegen finanszírozása – a nevező nulla értéke esetén maximum imputációval éltünk, míg az árbevétel növekedési üteménél medián pótlást használtunk. A forgóeszközök aránya és a nettó forgótőke esetében szintén maximum imputációt alkalmaztunk, ha a nevező nullás értéket vett fel.

A vállalat életkorát az alapítástól eltelt évek segítségével határoztuk meg. A fenti lépések eredményeként a teljes adatállomány mentesült a hiányzó értékektől és matematikai anomáliáktól, miközben egyetlen megfigyelést sem kellett törölni.

Logisztikus regressziós modellépítés

A csődkockázat becslésének központi eszközeként egy logisztikus regresszión alapuló modellt alkalmaztunk, amely a hazai szakirodalomban is megalapozott módszertani háttérrel rendelkezik (Márton et al.,

2023[6]). A paraméterek előjelének meghatározásánál kizárólag közgazdaságilag értelmezhető hatásirányt fogadtunk el: a pozitív előjel a csődvalószínűség (Probability of Default, PD) növekedését, a negatív előjel annak csökkenését jelölte.

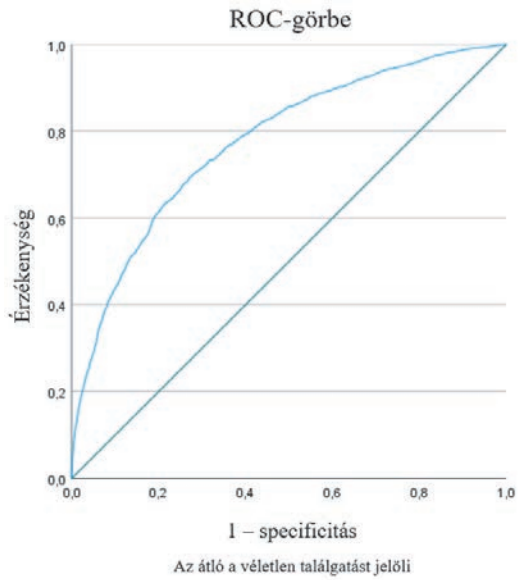
A végső modell a konstanson túl kilenc magyarázó változót tartalmazott, amelyek a vállalatok működésének különböző aspektusait fedik le: jövedelmezőség, likviditás, tőkeszerkezet, növekedési dinamika, valamint a működési ciklushoz kapcsolódó mutatók. A változók között szerepelt az EBITDA-alapú jövedelmezőség, a készpénz- és dinamikus likviditás, a befektetett eszközök idegen finanszírozása, az árbevétel növekedési üteme, a forgóeszközök és a likvid pénzeszközök aránya, a nettó forgótőke mutató, valamint a vállalat életkora.

A hatásnagyságok vizsgálata alapján a legerősebb magyarázó tényező a forgóeszközök arányának legkedvezőtlenebb kategóriája volt, amelyet szorosan követett a készpénzlikviditás szintén legkedvezőtlenebb kategóriája. Ezt követően a befektetett eszközök idegen finanszírozása, a nettó forgótőke aránya, valamint a forgóeszközök arányának második legkedvezőtlenebb kategóriája mutatkozott meghatározónak. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a rövid távú likviditási helyzet és a forgóeszköz-gazdálkodás kiemelt szerepet játszik a fizetésképtelenség kialakulásában.

A modell előrejelző képességének értékelésére a ROC-görbét és az alatta lévő terület (AUC) nagyságát mérő mutatót használtuk (18. ábra). Az AUC értéke 0,777 volt – azaz a besorolási pontosság 77,7% –, amely a nemzetközi gyakorlatban már jó modellnek tekinthető. Ez azt jelenti, hogy a modell lényegesen jobban teljesít a véletlen találgatásnál, és megbízható módon képes elkülöníteni a magas és alacsony kockázatú vállalatokat.

6 Márton, A., Fiáth, A. és Kristóf, T. (2023). Állami energiavállalatok pénzügyi teljesítménye Magyarországon a koronavírus-járvány előtt és alatt. *Közgazdasági Szemle,* 70(10), 1057–1076. http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2023.10.1057

18. ábra. Az elemzéshez használt hazai csődmodell besorolási pontossága (ROC)



Forrás: saját szerkesztés (Márton et al., 2023)

A csődvalószínűség meghatározása a logisztikus függvény segítségével történt, amely a magyarázó változók lineáris kombinációját alakítja át 0 és 1 közötti valószínűségi értékké. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a vállalatok kockázatát ne csupán kategóriákban, hanem folytonos skálán is értelmezzük, ami különösen hasznos a további összehasonlító elemzések során.

Az Altman-féle Z-modell

A csődkockázat becslésének klasszikus eszköze az Altman (1968)[7] által kidolgozott Z-érték modell, amely a pénzügyi mutatók lineáris kombinációjával képes a vállalatok fizetésképtelenségi kockázatát előre jelezni. A modell többváltozós diszkriminancia-analízisre épül, és olyan mutatókat integrál, mint a likviditás, a jövedelmezőség, a tőkeáttétel és az eszközök forgási sebessége. Eredeti célja az volt, hogy a vállalatokat előre meghatározott kategóriákba – biztonságos, szürkezónás és csődveszélyes – sorolja, ezzel támogatva a finanszírozási és befektetési döntéseket.

A modell széles körű alkalmazása ellenére számos empirikus kutatás rámutatott arra, hogy teljesítménye erősen függ az iparági környezettől. A turizmus és vendéglátás szektor esetében különösen releváns ez

7 Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance,* 23(4), 589–609.

a megállapítás, mivel az ágazat vállalatai alacsonyabb tőkeintenzitással, magasabb működési rugalmassággal és jelentős keresleti ciklikussággal jellemezhetők. Pacheco (2015)[8] elemzése szerint a turisztikai vállalkozások kockázati profilja eltér attól a feldolgozóipari mintától, amelyre az eredeti modell készült, ezért a Z-érték interpretációja körültekintést igényel (Pacheco, 2015; Lisboa et al., 2025).[9]

A későbbi vizsgálatok ezt a megállapítást tovább erősítik. Metaxas és Romanopoulos (2023)[10] kimutatták, hogy a szolgáltató szektorban – különösen a turizmusban – a Z-modell prediktív ereje mérsékeltebb, mivel a pénzügyi mutatók mellett egyre nagyobb szerepet kapnak a nem pénzügyi tényezők is, például a vállalatirányítás vagy a működési rugalmasság. Ezt a megközelítést támasztják alá az európai turisztikai vállalatokon végzett empirikus elemzések is, amelyek szerint a klasszikus pénzügyi modellek önmagukban nem elegendők a kockázat teljes körű megragadására (Lisboa et al., 2025).

A turizmusra vonatkozó legfrissebb kutatások külön hangsúlyozzák, hogy a fizetésképtelenség kialakulása erősen függ külső sokkoktól – például a kereslet hirtelen visszaesésétől vagy a mobilitási korlátozásoktól –, ami jelentősen csökkentheti a klasszikus modellek előrejelző képességét (Srhoj et al., 2024).[11] Ez a sajátosság különösen releváns a közelmúlt válságainak fényében, amelyek során a vállalati teljesítmény sokszor nem a belső pénzügyi struktúra, hanem külső tényezők függvényében alakult.

Jelen kutatásban az Altman-modell két változatát alkalmaztuk: az eredeti, 1968-as formulát, valamint az 1983-as módosított, úgynevezett Z" modellt (Altman, 2017).[12] Az első változat elsősorban termelő vállalatokra lett kalibrálva, míg a későbbi verzió célja a szolgáltató jellegű, nem tőzsdei vállalatok sajátosságainak jobb kezelése volt. A két modell párhuzamos alkalmazása lehetővé teszi a klasszikus és a módosított

8 Pacheco, L. (2015). SMEs probability of default: The case of the hospitality sector. *Tourism & Management Studies,* 11(1), 153–159.

9 Lisboa, I., Costa, M., & Vouga, B. (2025). Determinants of default prediction of the tourism sector: the case of Portuguese SMEs. *European Journal of Tourism Research*, *40*, 4001. https://doi.org/10.54055/ejtr.v40i.3484

10 Metaxas, T., & Romanopoulos, A. (2023). A Literature Review on the Financial Determinants of Hotel Default. *Journal of Risk and Financial Management*, *16*(7), 323. https://doi.org/10.3390/jrfm16070323

11 Srhoj, S., Vitezić, V., Giannozzi, A. és Mikulić, J. (2024). Tourism SME default: A note on predictors. *Tourism Management*, *103*, 104910. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104910

12 Altman, E. I. (2017). Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. Journal of International Financial Management & Accounting, 28(2), 131–171. doi:10.1111/jifm.12053

megközelítés összevetését, valamint annak értékelését, hogy ezek mennyiben alkalmazhatók a hazai turizmus és vendéglátás vállalatainak sajátos környezetében.

Az adatbázis elemzése és az eredmények

A leíró statisztikák vizsgálata (5. táblázat) alapvetően két jól elkülöníthető jelenségre hívja fel a figyelmet: egyrészt az ESG-mutatók viszonylagos stabilitására és homogenitására, másrészt a pénzügyi kockázati mutatók – különösen a csődvalószínűség (PD) és az Altman-féle Z-értékek – jelentős szóródására és torzulására.

5. táblázat. Az aggregált ESG-index és a csődelőrejelző modellek alapstatisztikái a turizmus és vendéglátás szektorban

	ESG index (aggregált)	PD	Válságállósági besorolás kód	Altman Z-érték	Altman Z''-érték
Várható érték	5,07	0,015032	1,97	31,13	5469,448
Medián	5	0,008749	2	1,52	9,470351885
Módusz	5	0,020273	2	322,06	64568,80
Szórás	0,97	0,018235	0,79	111,97	18226,99
Minta varianciája	0,94	0,000333	0,62	12537,04	332223289,9
Csúcsosság	0,11	16,05029	-1,38	630,01	8,22
Ferdeség	0,40	3,439841	0,06	15,74	2,98
Minimum	3	0,000919	1	-213,52	-88743,93
Maximum	9	0,191391	3	6059,85	261364,71

Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Az aggregált ESG-index esetében az átlagos érték 5,07, a medián és a módusz egyaránt 5, ami egyértelműen a középtartomány dominanciájára utal. A minimum érték 3, a maximum 9, azaz a teljes tartomány 6 pont, ami mérsékelt differenciáltságot jelez a vállalatok között. A szórás 0,97, a ferdeség 0,40, míg a csúcsosság 0,11, ami közel normáleloszlás jellegű, enyhén jobbra ferde megoszlást mutat. Ez azt jelenti, hogy a mintában valamivel több a közepesnél jobb ESG-teljesítményű vállalat, ugyanakkor az extrém értékek nincsenek jelen jelentős mértékben. Ennek megfelelően az ESG-eloszlás kiegyensúlyozottnak tekinthető, és az ESG alindexekkel számított statisztikai mutatók sem tértek el érdemben az aggregált indextől, ezért azok részletes elemzésétől eltekintettünk.

A csődvalószínűség (PD) ezzel szemben lényegesen heterogénebb képet ad. Az átlagos PD 0,015, azaz 1,5%, míg a medián 0,008749 (0,8749%), ami jelentős eltérés. Ez arra utal, hogy a minta többségében alacsony kockázatú vállalatok találhatók, ugyanakkor egy kisebb csoport jelentősen felfelé húzza az átlagot. A szórás (0,018235) meghaladja az átlag értékét, a ferdeség (3,4398) erősen jobbra ferde eloszlást jelez, míg a csúcsosság (16,0503) extrém kiugró értékek jelenlétére utal. A minimum érték 0,000919, míg a maximum 0,191391, azaz közel 19,14%, ami széles tartományt jelent egy alapvetően alacsony átlagú mutató esetében.

6. táblázat. Az ESG-index és a csődelőrejelző modellek korrelációi

Korreláció	ESG index (aggregált)	PD	Válságállósági besorolás kód	Altman Z-érték	Altman Z''-érték
ESG index (aggregált)	1				
PD	-0,41	1			
Válságállósági besorolás kód	0,47	-0,39	1		
Altman Z-érték	-0,09	0,10	-0,27	1	
Altman Z''-érték	-0,09	0,06	-0,33	0,79	1

Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A korrelációs eredmények (6. táblázat) alapján az ESG-index és a vizsgált kockázati mutatók közötti kapcsolatok eltérő erősségűek. A legerősebb összefüggés az ESG és a válságállósági besorolás között figyelhető meg (0,47), míg az ESG és a csődvalószínűség (PD) között gyenge-közepes, negatív kapcsolat áll fenn (−0,41), ami arra utal, hogy a magasabb ESG-pontszám alacsonyabb csődkockázattal jár együtt. Ezzel szemben az Altman-féle Z-mutatók és az ESG közötti kapcsolat gyakorlatilag elhanyagolható (−0,09; −0,09). Ugyanakkor a Z és Z'' mutatók egymással erős pozitív korrelációban állnak (0,79), ami azt jelzi, hogy hasonló módon reagálnak a pénzügyi adatokra.

A részletes adatbázist illetően a konkrét eloszlás még szemléletesebb képet ad. A teljes, 23.575 vállalatból álló mintában 187 olyan cég található, amelynek csődvalószínűsége meghaladja a 10%-ot. Ezek azonban jellemzően már kényszertörlés, végelszámolás vagy felszámolás alatt állnak, tehát esetükben a magas kockázat nem pusztán valószínűség, hanem ténylegesen fennálló pénzügyi probléma tükröződése. A vállalatok közül 7545 esetében a PD meghaladja az átlagos 1,5%-os szintet, míg 10.664 cég a köztes, 1–10% közötti tartományba esik. A legnagyobb

csoportot ugyanakkor a 12.724 darab, 1% alatti csődkockázattal rendelkező vállalat alkotja. Ez a megoszlás azt jelzi, hogy a turizmus és vendéglátás szektor egészében nem tekinthető extrém módon kockázatosnak, ugyanakkor a vállalati körön belüli különbségek jelentősek.

A válságállósági besorolás esetében az átlag 1,97, a medián és a módusz egyaránt 2, ami azt jelzi, hogy a vállalatok többsége a közepes rezilienciájú kategóriába tartozik. A minimum 1, a maximum 3, a tartomány tehát szűk, ami a mutató diszkrét jellegéből fakad. A szórás 0,79, a ferdeség közel nulla (0,06), míg a csúcsosság negatív (–1,38), ami laposabb eloszlást jelez. Ez arra utal, hogy a három kategória között viszonylag egyenletesen oszlanak meg a vállalatok, ugyanakkor a korlátozott értéktartomány miatt a mutató differenciáló képessége is erősen korlátozott.

Az Altman-féle Z-értékek tekintetében már jelentős torzulások figyelhetők meg. A nyers Z-érték átlaga 31,13, ami a klasszikus interpretációs tartományhoz (1,81-2,99) képest extrém magas. A medián ugyanakkor mindössze 1,52, ami már a szürkezónába esik, és jelentős eltérést mutat az átlagtól. A módusz 322,06, ami szintén extrém értéket jelez. A szórás (111,97), a ferdeség (15,74) és a csúcsosság (630,01) mind arra utalnak, hogy az eloszlás erősen torzult, és nagymértékben befolyásolják a szélsőértékek.

A minimum −213,525, a maximum pedig 6059,853, ami rendkívül széles tartományt jelent. Ez részben a hiányzó adatokból fakadó imputáció következménye, amely különösen érzékennyé teszi a modellt az extrém értékekre. A kiugró értékek kezeléseként a háromjegyű pozitív és negatív értékek lenyesésével (2058 megfigyelés eltávolításával) az átlag 2,38 pontra csökken, ami már sokkal közelebb áll a klasszikus értelmezéshez és a szakmailag elfogadható értékeléshez.

A korrigált értékek alapján a vállalatok megoszlása az Altman-féle Z-modellben a következőképpen alakul:

- 7 346 vállalat Z-értéke meghaladja a 2,99-es küszöböt (biztonságos),
- 3 243 vállalat esik a 1,81–2,99 közötti szürkezónába,
- 12 986 vállalat tartozik a 1,81 alatti csődveszélyes kategóriába.

Ez azt jelenti, hogy a vállalatok több mint fele csődveszélyesnek minősülne a modell alapján, ami nyilvánvalóan túlzó értékelés, és megerősíti a modell korlátozott alkalmazhatóságát ebben a szektorban Magyarországon. A szakirodalom szerint a Z-érték hosszú távú pontossága 70–80%

körül alakul, azonban ez az érték erősen függ az alkalmazási közegtől (Goh et al., 2022).[13]

A Z"-modell esetében hasonló jelenségek figyelhetők meg, bár annak átlagos pontosságát Magyarországon körülbelül 73%-ra teszik. Az empirikus eredmények azonban azt mutatják, hogy a jelen adatbázisban az eredeti Z-modell jobban együtt mozog a logisztikus regresszióval. A két Z-érték közötti korreláció 0,79, ami erős pozitív kapcsolatot jelez, azaz a két modell alapvetően hasonló szerkezetben ragadja meg a kockázatot.

A változók közötti összefüggések (ld. 6. táblázat) további fontos eredményekhez vezetnek. Az ESG-index és a csődvalószínűség közötti korreláció −0,41, ami gyenge-közepes, negatív irányú kapcsolatot jelent. Ez azt jelzi, hogy a magasabb ESG-pontszámhoz alacsonyabb csődkockázat társul, azonban a kapcsolat nem erős. Az átlagértékek ezt jól szemléltetik: a 1% alatti PD-vel rendelkező vállalatok ESG-átlaga 5,47, míg a 10% feletti PD-jű cégeké csupán 3,79, ami már jelentős különbséget jelent.

A Z-érték és az ESG kapcsolatának vizsgálata ugyanakkor ellentmondásos eredményre vezet. A korreláció −0,09, ami gyakorlatilag elhanyagolható kapcsolat. Az átlagok alapján a csődveszélyes vállalatok ESG-átlaga 5,04, míg a magas Z-értékű vállalatoké 4,95, ami nemcsak gyenge, hanem irányában is bizonytalan összefüggést jelez. Ez arra utal, hogy a klasszikus Altman-féle csődmodellek nem tükrözik az ESG-teljesítmény különbségeit.

A válságállósági index esetében már erősebb kapcsolat figyelhető meg. Az ESG és a válságállóság közötti korreláció 0,47, ami közepes erősségű pozitív kapcsolatot mutat. Az alacsony válságállóságú vállalatok ESG-átlaga 4,54, míg a magas válságállóságúaké 5,70, ami egyértelmű pozitív irányú összefüggésre utal.

A modellek közötti kapcsolat vizsgálata további érdekes eredményeket hoz. A csődveszélyes Z-értékű vállalatok átlagos PD-je 0,0149, azaz körülbelül 1,49%, ami gyakorlatilag megegyezik az ágazati átlaggal. Ezzel szemben a magas (10% feletti) PD-vel rendelkező vállalatok átlagos Z-értéke −398,96, ami extrém torzulást jelez. Ez a különbség jól mutatja, hogy a két modell eltérő módon reagál a pénzügyi problémákra, és a Z-érték különösen érzékeny a szélsőséges adatokra.

13 Goh E, Mat Roni S, Bannigidadmath D (2022), "Thomas Cook(ed): using Altman's *z*-score analysis to examine predictors of financial bankruptcy in tourism and hospitality businesses". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 34 No. 3 pp. 475–487, doi: https://doi.org/10.1108/APJML-02-2021-0126

A turizmus-vendéglátás szektor ESG teljesítményének földrajza

A 2026. évi Opten adatbázisban szereplő, szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás – azaz „I" – nemzetgazdasági ághoz tartozó 23.575 vállalkozásból a gazdaságföldrajzi elemzéseknél összesen 23.543 szerepel. Ezekből a vizsgálatokból ugyanis kimaradtak azok a vállalkozások, melyek nem lokalizálhatók, mert hiányzik a székhelyüknek megadott település, és/vagy főtevékenységük ágazati hovatartozása nem tartozik a vizsgált szektorhoz. Az ESG-indexek földrajzi egyenlőtlenségeinek vizsgálatánál pedig az ESG-értékekkel nem rendelkező 157 vállalkozás miatt tovább szűkül a vizsgált elemszám 23.406 vállalkozásra.

A fenti szűkítésekkel együtt is a turizmus, vendéglátáshoz tartozó vállalkozások 99,3 százaléka elemezhető területi szempontból, mely lehetővé teszi, hogy átfogó képet kaphassunk a szektorhoz tartozó vállalkozások földrajzi elhelyezkedéséről és az ESG-indexek területi egyenlőtlenségeinek gazdaságföldrajzi összefüggéseiről.

Az elemszámot nem érinti, de megemlítendő, hogy területi elemzések szempontjából néhány cég esetében szükségesnek látszott az adatbázis további finom mértékű tisztítása. 45 vállalkozás székhelyénél ugyanis települések helyett településrészek szerepeltek. Mivel településrészekhez nem vagy nehezen kapcsolhatók egyéb külső adatbázisok, a vállalkozás székhelye az adott településrészt magában foglaló önálló települési egység került az elemzésbe (például Bükkszentkereszt–Hollóstető helyett Bükkszentkereszt, Budapest XXI. ker. helyett Budapest vagy Domonyvölgy helyett Domony).

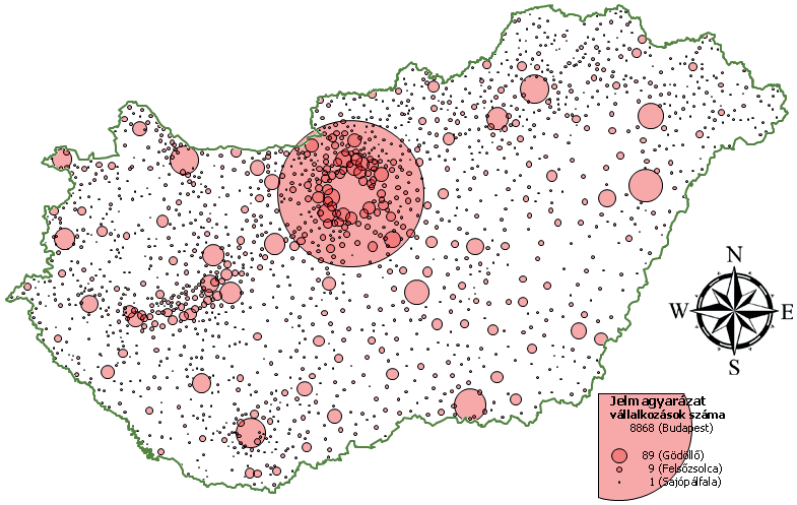
A szektor vállalkozásainak földrajzi eloszlása

A következőkben az elemzések „alanyai" nem maguk a vállalkozások, hanem az azok székhelyét magukban foglaló közigazgatási egységek (települések, járások vagy éppen vármegyék). A vállalkozássoros statisztikából települési szintre aggregált területi adatsorok elemszáma alacsonyabb a helységek számánál, hiszen a magyarországi 3155 településből csupán 1738 esetben rendelkezik szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással foglalkozó vállalkozás székhellyel, ami a településállományunk valamivel több mint felét (55 százalékát) teszi ki. Járási és vármegyei szinten ez az arány már 100–100 százalékos, ugyanis valamennyi járásban és vármegyében előfordulnak a nemzetgazdasági ághoz tartozó vállalkozások székhelyei.

A vizsgált szektor több mint 23 ezer vállalkozása bár első ránézésre ugyan viszonylag egyenletesen lefedi a Magyarország területét, a körök

(piktogramok) révén mégis szembeötlő az erőteljes földrajzi koncentráció (19. ábra). Látványosan kirajzolódik, hogy a településhierarchia mennyire meghatározó a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdaságiághoz tartozó vállalkozások földrajzi elhelyezkedésében.

19. ábra. A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorhoz tartozó vállalkozások földrajzi elhelyezkedése Magyarország településein, 2026



Megjegyzés: a körök nagysága arányos az adott településen székhellyel rendelkező, szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás főtevékenységű vállalkozások számával
Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

A vizsgált szektorhoz tartozó vállalkozások székhelyeinek önmagában több mint egyharmadát (38 százalékát) koncentrálja a főváros, melyet jelentős lemaradással a megyeszékhelyek követnek. A települések népességnagysága és a területükön székhellyel rendelkező szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorhoz tartozó vállalatok száma közötti igen erős összefüggést igazolja a két jelzőszámra kiszámított Pearson-féle korrelációs együttható még abszolút indikátorok között is meglepően magas, szinte determinisztikusnak számító értéke (r = 0,9875).

A nagyobb településeken kívül két térségben rajzolódik ki nagyobb vállalkozás-sűrűsödési góc a szektor esetében. Az egyik a turisztikai szempontból kiemeltnek számító Balaton-part településegyüttese, a másik pedig a budapesti agglomeráció, mely turisztikai jelentőségén túl nagyobb népsűrűséggel is rendelkezik.

Ugyanakkor előfordulnak olyan összefüggő területek is, melyekből hiányoznak a szektorhoz tartozó vállalkozások. Ilyenek például Pest és Jász-Nagykun-Szolnok vármegyék egyes térségei, melyek az ország belső perifériájának számítanak. Itt több olyan extrém példa is előfordul,

amikor az adott település méretéhez képest hiányos a vizsgált szektor. Itt található például a legnagyobb területi kiterjedésű (Öcsöd, 104 km^2), a legnépesebb (Fegyvernek, 6000 fő) és a legtöbb regisztrált társas vállalkozással rendelkező (Pánd, 121 vállalkozás) település azok között, melyben az adatbázis tanúsága szerint egyetlen szálláshely-szolgáltatással vagy vendéglátással foglalkozó vállalkozás sem rendelkezik székhellyel.

A szektorhoz tartozó vállalkozásokat nem csupán önmagukban érdemes feltérképezni, hanem az összes regisztrált társas vállalkozás arányában kifejezni. Az „I" nemzetgazdasági ág országos szinten átlagosan 4,6 százalékát teszi ki a regisztrált társas vállalkozásoknak, de ebben igen jelentősen igen jelentős földrajzi egyenlőtlenségek figyelhetők meg.

A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektor helyi vállalkozásokon belüli aránya 100 százalékos a 8 település esetében. Ezek kivétel nélkül aprófalvak, ahol gyakran az egyetlen regisztrált társas vállalkozás fordul elő, mely éppen a vizsgált szektorhoz tartozik. Általánosságban igaz, hogy a vártnak megfelelően a frekventált turisztikai desztinációk esetében magasabb ez az arány. Alsó területi szinten a listavezető a Szilvásváradot (30 százalék) magában foglaló Bélapátfalvai járás (18 százalék), mely után csupán a Balaton környéki járások (Balatonfüredi, Tapolcai, Siófoki, Fonyódi és Keszthelyi) haladják meg a 11 százalékos arányt. Ez igazolódik magasabb területi szinten is, hiszen a balatoni vármegyék – Veszprém, Somogy (8–8 százalék) és Zala (6 százalék) – vezetik a rangsort. Velük szemben azokban a térségekben, melyek nem számítanak frekventált turisztikai célpontoknak (Szabolcs-Szatmár-Bereg) vagy más iparágak komoly jelentős ellensúlyt képeznek (Fejér és Pest) az összes vállalkozás 4 százalékát sem képviseli a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektor.

Az ESG-indexértékek gazdaságföldrajzi összefüggései

Az ESG (Environmental, Social, Governance) jelzőszámok és az azokból képzett indexek földrajzi szempontú vizsgálata kulcsfontosságú a térségek, turisztikai desztinációk fenntartható fejlődése közötti különbségek feltérképezéséhez különböző (települési, járási és vármegyei) területi szinten. A környezeti, társadalmi és irányítási adatsorok különösen a periferikus térségek felzárkóztatását célzó, térségspecifikus fejlesztési és desztinációmenedzsment-stratégiák kidolgozásához elengedhetetlenek. Különösen a turizmus területén ösztönzi hatékonyan a helyi endogén potenciálokra, környezeti és társadalmi sajátosságokra építő ESG-alapú fejlesztéspolitika és desztináció-menedzsment a fenntartható fejlődést. Ezzel nem csupán mérsékli az országon belüli fejlettségi különbségeket, hanem közvetlenül is segíti a szálláshely-szolgáltatás-

ban és vendéglátásban tevékenykedő hazai vállalatok versenyképességét és fenntartható kapcsolódását a globális turisztikai értékláncokhoz.

Az ESG-teljesítmény térszerkezeti elemzése egyúttal felfedi a társadalmi tőke, közösségi értékrend és a vállalati magatartásformák közötti helyi összefüggéseket. Az aggregált ESG-indexek kedvezőbb értékei közvetlenül kifejezik az adott desztináció magasabb szintű társadalmi kohézióját vagy a markánsabb környezettudatosságát. Ezen gazdaságföldrajzi összefüggések mind a szálláshely-szolgáltatással vagy vendéglátással foglalkozó helyi vállalkozások, mind a külső tőkebefektetők, mind pedig a települési önkormányzatok számára értékesen hozzájárulnak a lokális kihívásokat és komparatív előnyöket figyelembe vevő fenntartható fejlesztésekhez.

Vármegyei szinten a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorhoz tartozó vállalatok aggregált ESG mutatójában nincsenek markáns különbségek. Az aggregált indexértékek 4,97 (Pest vármegye) és 5,26 (Veszprém vármegye) között terjednek (7. táblázat). Az ESG-alindexek közül különösen a környezeti (E) esetében minimálisak, míg az irányítási (G) esetében a legnagyobbak az ország vármegyéi közötti egyenlőtlenségek.

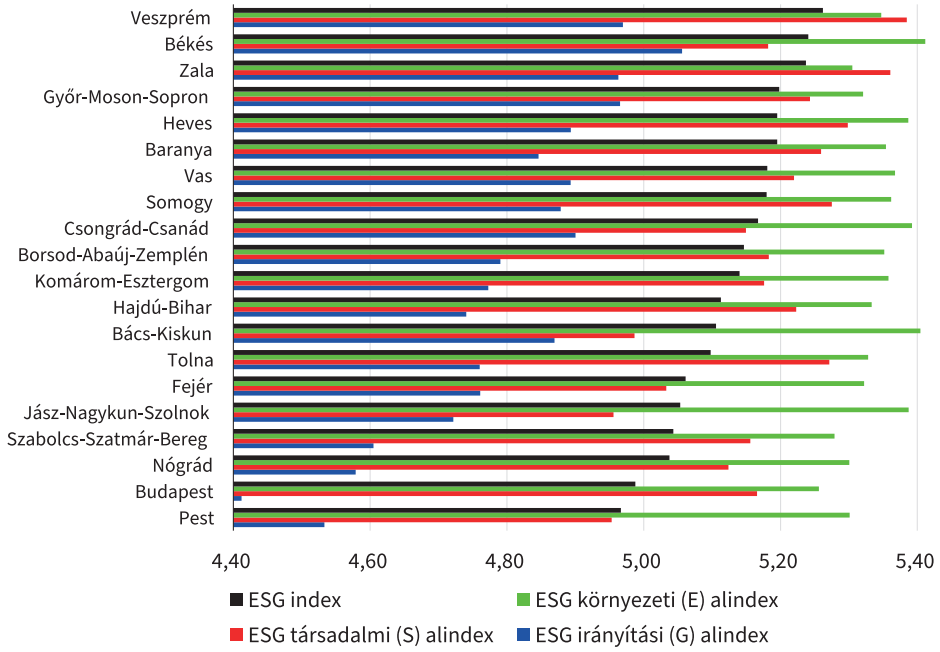
7. táblázat. A vármegyei szintű ESG alindexek és az aggregált ESG index legfontosabb leíró statisztikái

Jellegadó mutató	ESG környezeti (E) alindex	ESG társadalmi (S) alindex	ESG irányítási (G) alindex	Aggregált ESG-index
Átlag	5,31	5,16	4,64	5,07
Maximum	5,41	5,38	5,06	5,26
Minimum	5,26	4,95	4,41	4,97
Terjedelem-arány	1,03	1,09	1,15	1,06
Relatív szórás	1,014	2,354	4,749	2,027

Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Nem csupán a területi egyenlőtlenségek mértékében, hanem annak irányultságában, a megyék sorrendjében is eltérőek az egyes alindexek, legalábbis, ami a rangsorok élmezőnyét illeti (20. ábra). A környezeti (E) és a társadalmi (S) alindexek között egy finom Alföld–Dunántúl kettősség figyelhető meg. Miközben a fenntarthatósági teljesítményben (E) a dél-alföldi vármegyék viszonylag jobb pozíciója állapítható meg, a társadalmi felelősségvállalás (S) esetében ezek már a legalacsonyabb értékű vármegyék között szerepelnek, és helyettük a dunántúli (kiemelten a balatoni és dél-dunántúli) vármegyék vezetik a rangsort.

20. ábra. Az aggregált ESG index és alindexeinek vármegyei szintű földrajzi különbségei, 2026



Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Mindhárom alindex – és ebből következően az aggregált ESG-index – esetében egyformán igaz, hogy a legalacsonyabb értékek között egyaránt előfordul a hazai fejlettségi térszerkezet mindkét szélső pólusa, a dinamikahordozó Budapest és Pest vármegye és a leghátrányosabb helyzetű Nógrád és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyék. Ez pedig arra enged következtetni, hogy a vármegyék ESG teljesítményét kevésbé határozza meg a gazdasági fejlettségük.

A vármegyék aggregált ESG-mutatók szerinti sorrendjét leginkább a vállalatirányítási teljesítmény területi egyenlőtlenségei határozzák meg. Ennek oka egyrészt az, hogy az irányítási (G) alindex jóval jobban szóródik a vármegyék között a másik kettő homogénebb alindexhez képest, másrészt pedig a környezeti (E) és a társadalmi (S) alindexek korábban említett eltérő (egymást kioltó) elmezőnyéből is következik.

Érdemes megemlíteni, hogy a vármegyék többsége esetében általánosságban igaz, hogy a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ághoz tartozó cégek vállalatirányítási (G) alindex értékei a legalacsonyabbak, és általában a környezeti (E) alindex esetében fordulnak elő legmagasabb indexértékek. Ez utóbbi alól csupán Veszprém és Zala vármegyék számítanak kivételnek, ahol a társadalmi (S) alindex felülmúlja a többi alindexét. A vármegyék között csupán az aggregált ESG-in-

dex és a társadalmi (S) alindex egymáshoz viszonyított pozíciójában van nagyobb változatosság. Az előzőekben megfogalmazottaknak megfelelően a társadalmi (S) alindex értéke a Dunántúlon meghaladja, az Alföldön pedig alulmúlja az aggregált ESG-indexét.

Az ESG index és alindexei területi különbségének ismeretében izgalmas kérdés, hogy milyen gazdaságföldrajzi összefüggések magyarázzák a megfigyelt térszerkezetet. A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorhoz tartozó vállalkozások környezettudatossága, társadalmi felelősségvállalásuk mértéke vagy vállalatirányításuk fenntartható, okos jellege, olyan, a hely szellemét meghatározó, olyan térségspecifikus társadalmi–gazdasági tényezőkkel függhet össze, mint a térség népességmegtartó képessége, a helyi társadalom képzettségi szintje, a földrajzi fekvés, a települések urbanizáltsága, a jólét mértéke, a térség és az elemzett vállalatok gazdasági versenyképességét kifejező mutatók vagy a vizsgált szektor jelentősége a helyi üzleti életben.

Pearson-féle korrelációval mérhető a felsorolt, lehetséges helyi magyarázótényezők és az ESG (al)indexértékek közötti összefüggés mértéke és iránya. A társadalmi–gazdasági dimenziók számszerűsítésére az alábbi 13 vármegyei szintű vonatkozó jelzőszám került be a vizsgálatba (8. táblázat).

8. táblázat. A korrelációs elemzésben bevont 13 jelzőszám

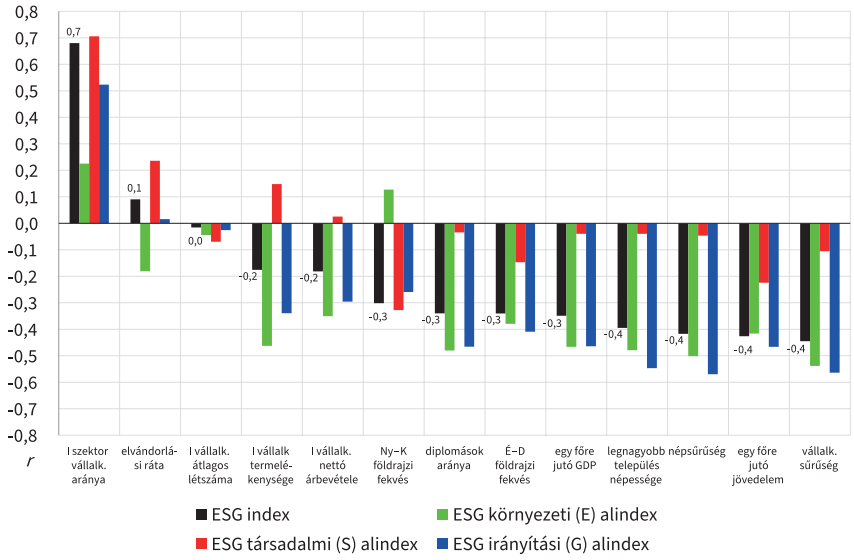
Jelzőszám	Adatforrás	Tartalom
I szektor vállalk. aránya	KSH éves statisztika	regisztrált társas vállalkozás az I szektorban / összes regisztrált társas vállalkozás – GFO'14 (2025) * 100, %
elvándorlási ráta	KSH éves statisztika	belföldi állandó elvándorlás (2020–2025) / állandó népesség (2020) * 1000, ‰
I vállalk. átlagos létszáma	Opten	vizsgált vállalkozása tényleges létszáma az I szektorban (snapshot napon, NAV) / vizsgált vállalkozás az I szektorban (2026), fő
I vállalk termelékenysége	Opten	vizsgált vállalkozás értékesítésének átlag nettó árbevétele az I szektorban / vizsgált vállalkozása tényleges létszáma az I szektorban (snapshot napon, NAV) (2026), 1000 Ft/fő
I vállalk. nettó árbevétele	Opten	vizsgált vállalkozás értékesítésének nettó árbevétele az I szektorban / vizsgált vállalkozás az I szektorban (2026), 1000 Ft
Ny–K földrajzi fekvés	ArcGIS	földrajzi hosszúság, fok
diplomások aránya	KSH népszámlálás	7 éves és idősebb népességből egyetemi, főiskolai végzettségű oklevéllel / állandó népesség (2022) *100, %
É–D földrajzi fekvés	ArcGIS	földrajzi szélesség, fok

Jelzőszám	Adatforrás	Tartalom
egy főre jutó GDP	KSH éves statisztika	bruttó hazai termék (folyó áron) / lakónépesség az év közepén (2024), 1000 Ft/fő
legnagyobb település népessége	KSH éves statisztika	vármegye legnépesebb településének lakónépessége az év végén (2025), fő
népsűrűség	KSH éves statisztika	lakónépesség az év végén / terület (2025), fő/km²
egy főre jutó jövedelem	NAV	összevont SZJA adóalapba tartozó jövedelem / állandó népesség az év elején (2024), Ft/fő
vállalk. sűrűség	KSH éves statisztika	regisztrált társas vállalkozás – GFO'14 / lakónépesség az év végén (2024), db / 1000 fő

Forrás: Saját összeállítás

A korrelációs számítások azt igazolják, hogy az ESG index és alindexeinek megyei szintű értékei között gyenge vagy közepesen gyenge az összefüggés a megvizsgált társadalmi–gazdasági tényezőkkel, a korrelációs együttható (r) abszolút értékben 0,5 alatti. Ráadásul az együttható gyakori negatív előjele általánosságban a választott tényezők és az ESG teljesítmény közötti fordított arányosságról ad tanúbizonyságot (21. ábra). Nem igazolódott be tehát az az előzetes várakozás, hogy ezek a dimenziók jól magyarázzák a vármegyék ESG indexértékei esetében kirajzolódó földrajzi különbségeket.

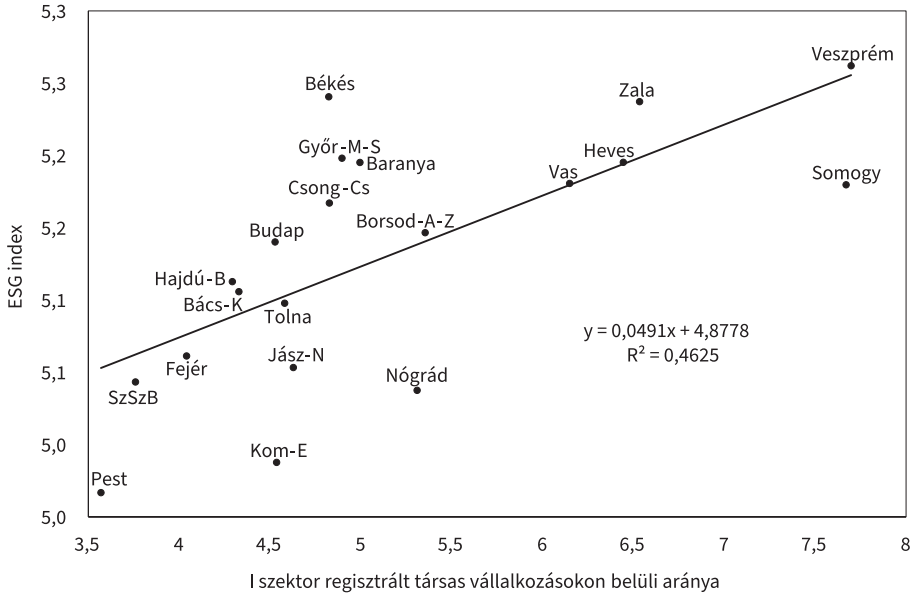
21. ábra. Néhány választott jelzőszám és az ESG (al)indexek megyei szintű értékei között számított korrelációs együtthatók



Forrás: ArcGIS, KSH, NAV és OPTEN adatbázisai alapján saját számítások

A vizsgálatba bevont jelzőszámok közül egyedüliként a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektorhoz tartozó cégek összes regisztrált társas vállalkozáson belüli aránya már erősebben összefügg az aggregált ESG index és még inkább a társadalmi (S) alindex értékével. Ezt igazolja a vizsgált nemzetgazdasági ág és az ESG index értéke közötti regressziós elemzés során kapott determinációs együttható értéke (R^2 = 0,4625) is (22. ábra).

22. ábra. A szálláshely-szolgáltatás vendéglátás nemzetgazdasági ág regisztrált társas vállalkozásokon belüli aránya és az aggregált ESG index közötti összefüggés



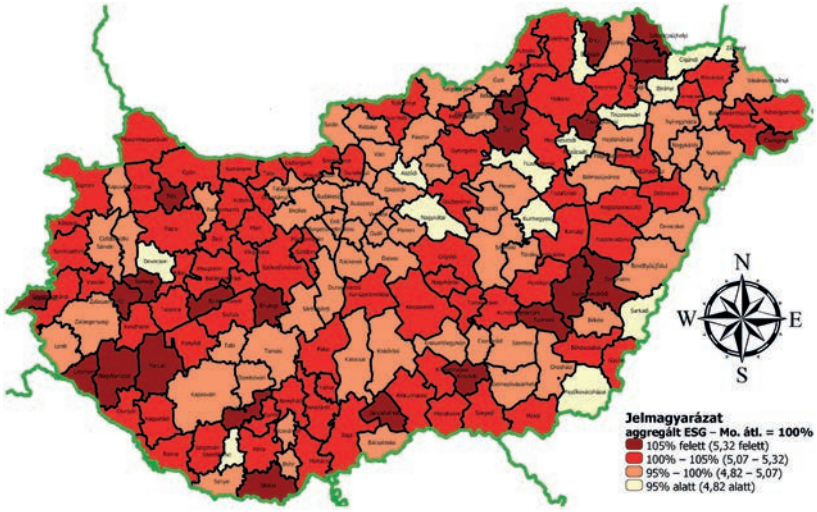
Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján

Megállapítható, hogy a szálláshely-szolgáltatással, vendéglátással foglalkozó vállalatok közül általánosságban azok rendelkeznek magasabb ESG értékekkel, jellemezhetők nagyobb fokú érzékenységgel a társadalmi fenntarthatóság iránt, melyek turisztikailag frekventáltabb vármegyékben (például a Balaton vármegyéi avagy Eger és Szilvásvárad miatt Heves vármegye), ahol a helyi üzleti életben meghatározó a vizsgált nemzetgazdasági ág. Ugyanakkor azokban a vármegyékben, melyek nem tartoznak a legkiemeltebb desztinációk közé, a helyi székhelyű vállalkozások általánosságban alacsonyabb ESG teljesítménnyel jellemezhetők. Ezt az összefüggést erősíti még a hazai turizmusban jelentős szerepet játszó Budapest és Pest vármegye is, ahol fejlett és sokoldalú

gazdasági szerkezetükből következően más szektorok képeznek erős ellensúlyt.

Az ESG vármegyei átlagértékei mögött azonban adott esetben jelentős intraregionális különbségek rejlenek. Az indexekértékek közötti gazdaságföldrajzi különbségek a (Budapesttel együtt) 175 járás szintjén már látványosabban kirajzolódnak (23. ábra). Ennél az elemzésnél az eredeti indexértékek helyett jobban értelmezhető az országos átlaghoz viszonyított pozíció.

23. ábra. Az aggregált ESG-index járási szintű földrajzi egyenlőtlenségei Magyarországon, 2026



Forrás: saját szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.

Ez esetben már láthatóbbá válik Pannónia előnye. Míg az egyveretűbb dunántúli járások többsége (70,6 százaléka) esetében az aggregált ESG-index értéke meghaladja az országos átlagot, ez a jóval mozaikosabb Alföldön a járások alig több mint felét (50,8 százalékát) jellemzi. Hasonló állapítható meg az országos átlagtól jelentősebb mértékben leszakadó járásokról is. Míg a Dunántúlon mindössze csupán 2 járás (Devecseri és Szenlőrinci) nem éri el az aggregált ESG országos értékének 95 százalékát, ez a kategória a Felső- és a Közép-Tisza-mentén egy majdnem összefüggő vonalat alkot a Záhonyitól a Kunhegyesi járásig. Közép-Magyarország esetében pedig járási szinten is igazolódik a főváros és az elővárosi térség alacsonyabb pozíciója az aggregált ESG-index rangsorában.

A fentiekből is kiderült, hogy a járások között a helyi vállalkozások ESG alindexei alapján igen jelentős eltérések is megmutatkoznak. Vannak azonban egymáshoz hasonló járások, melyek ugyanazon alin-

dexek esetében hasonlóan magas vagy alacsony értékkel rendelkeznek, amely alapján a 175 járás karakteres csoportba sorolható.

A klaszteranalízis segítségével a járások osztályozhatók alindexeik szerint. Ez esetben a 175 járás egy háromdimenziós tér pontjaiként fogható fel, ahol a három dimenzió a három alindex esetében mért érték. Minél közelebb helyezkednek el a járások egymáshoz ebben a három dimenziós térben, alindexeik szempontjából annál jobban hasonlítanak egymáshoz. Az euklideszi távolsággal kifejezhető „A" és „B" járás (pont) távolsága (D_{AB}), azaz:

$$D_{AB} = \sqrt{(J_{AE} - J_{BE})^2 + (J_{AS} - J_{BS})^2 + (J_{AG} - J_{BG})^2}$$

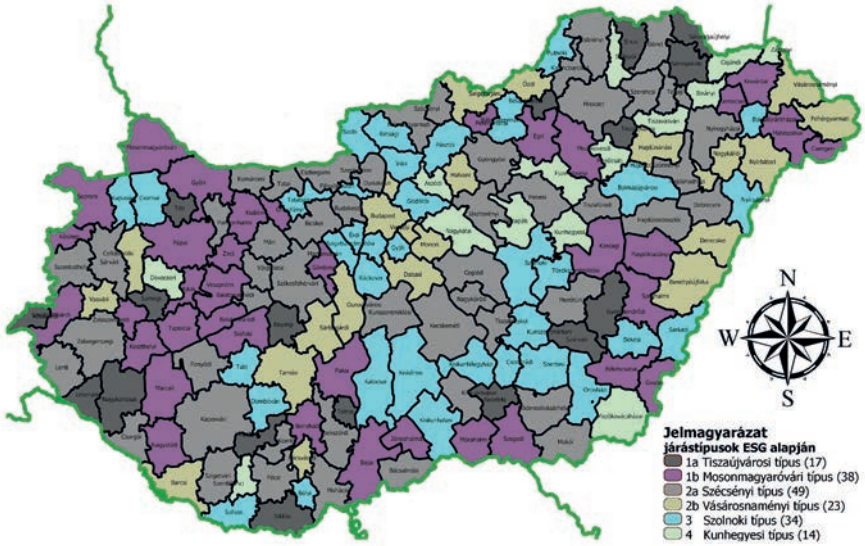
A klaszterelemzés elvégzésére az SPSS program szolgált. A klaszterek kialakításánál a hierarchikus klaszterezés csoportképzési módszerei között jelen esetben a gyakran alkalmazott Ward-féle eljárás tűnt a legcélszerűbbnek, amely során viszonylag kiegyenlítetten oszlottak meg a települések a klaszterek között. Emellett fontosnak tartottuk a módszer választásánál azt is, hogy a klaszterek minél homogénebbek legyenek.

Az elemzés eredményeként végül hat karakteres klaszterbe (csoportba) különíthető el a 175 járás. A hat klaszteren belül is kiemelhető 4 főtípus (1, 2, 3 és 4), amelyek tovább tagolhatók altípusokra (1a, 1b, 2a és 2b).

Az egyes klaszterek a mértékadó, sztereotip járásaik alapján elnevezhetők. Azok a járások váltak klasztereik legtipikusabb, névadó járásaivá, melyek a legkevésbé tértek el a klaszterük átlagos alindexértékeitől. Ez alapján elkülöníthető a 1a Tiszaújvárosi, 1b Mosonmagyaróvári, 2a Szécsényi, 2b Vásárosnaményi, 3 Szolnoki és 4 Kunhegyesi típusú járásokat. A módszer sajátossága, hogy az egyes klaszterek természetesen nem egyforma számú járást foglalnak magukban. Az egyes típusokhoz tartozó járások száma zárójelben szerepel.

Az ESG teljesítmény alapján az 1a jelölésű, Tiszaújvárosi típusú járások vannak legkedvezőbb helyzetben (24. ábra). A járástípusok között ez a 17 járásból álló csoport könyvelheti el mindhárom index esetében a legmagasabb értéket. Ezek a járások általában az országban elszórtan, de általában a Budapesttől távolabb, a ritkábban lakott periferikus (gyakran határmenti) térségekben helyezkednek el, mégis ebben a csoportban a legjelentősebbek az „I" szektorhoz tartozó vállalatok a legnagyobb foglalkoztatotti létszámmal és az értékesítés legmagasabb nettó árbevételével.

24. ábra. Az ESG alindexek alapján kirajzolódó karakteres járástípusok Magyarországon, 2026



Forrás: saját számítás és szerkesztés az OPTEN adatbázisa alapján.
Megjegyzés: Az egyes típusokhoz tartozó járások száma zárójelben szerepel

Az előző típushoz hasonlóan az 1b Mosonmagyaróvári típushoz tartozó 38 járás csoportja még mindig kedvezőbb ESG értékekkel jellemezhető, de már csak a társadalmi (S) és különösen az irányítási (G) alindexre vonatkozóan, így már elmarad 1a típustól. Ezek a járások inkább az ország nyugati részén sűrűsödnek, nagyobb koncentrációban a Balaton környékén és a Kisalföldön. Több jelentős turisztikai desztinációnak számít (Sopron, Veszprém, Balaton, Eger, Mezőkövesd vagy Gyula), nem véletlen, hogy a helyi székhelyű regisztrált társas vállalkozások közül e típus esetében részesedik a legnagyobb arányban a vizsgált szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szektor.

A legtöbb járást (49) magában foglaló, Szécsényi járásról elnevezett 2a számú típus az alindexek szempontjából lényegében átlagos helyzetű. Ez a járástípus Magyarországon sokfelé előfordul, a csoport egészét a belföldi vándorlási folyamatok által legkevésbé érintett, stabil népességszám jellemzi magas jövedelemmel és a járásszékhelyen élők és a diplomások jelentős arányával.

A 2b Vásárosnaményi típushoz tartozó 23 településre még kedvezőtlenebb alindexértékek jellemzőek, különösen az irányítási (G) alindex esetében. Ez a járáscsoport a Mezőföldön, a Pesti-síkságon, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú-Bihar vármegyék határmenti területein

sűrűsödik. A Budapestet is magában foglaló típus jellemzője a nagyobb vállalkozás- és népsűrűség.

A 34 járásra kiterjedő 3 Szolnoki típusra pedig inkább a társadalmi (S) alindex alacsony értéke jellemző. Az ide tartozó járások főképp a Dunától keletre fordulnak elő, az Alföld középső, déli részén és az Északi-középhegységben sűrűsödnek. Jellemzőjük, hogy itt a legkisebb a vizsgált „I" szektor részesedése a helyi székhelyű regisztrált társas vállalkozások között.

Végezetül a legkevesebb, 14 járást tartalmazó 4 Kunhegyesi klaszter valamennyi alindex esetében a legalacsonyabb értékekkel rendelkezik, különösen a vállalatirányítási (G) és a társadalmi (S) alindexek értékei alacsonyak. Erre a járástípusra jellemző a legmarkánsabb földrajzi koncentráció, mégpedig jellemzően az északkeletre, az Alföld északi peremvidékére. Jellemzően ezekben az alacsony népsűrűségű, centrumhiányos térségekben az elmaradottabb ESG teljesítmény a legkedvezőtlenebb a legtöbb társadalmi–gazdasági jelzőszámokkal párosul, a legalacsonyabb a diplomások aránya és az átlagjövedelem és a legmagasabb a vándorlási veszteség a többi járástípushoz képest. A járástípus turisztikailag kevésbé frekventált, melyet igazol a szállás-hely-szolgáltatás és vendéglátás szektorhoz tartozó vállalkozások alulreprezentáltsága.

Összegzés

Az eredmények értelmezésekor fontos figyelembe venni az alkalmazott ESG-index sajátosságait. Az OPTEN ESG-index nyilvánosan elérhető, szekunder, származtatott és számított adatokra épülő indikátorrendszer, ezért nem tekinthető a vállalkozások teljes körű fenntarthatósági auditjának vagy minősítésének. Az elemzés eredményei elsősorban a szektoron belüli mintázatok, különbségek és időbeli változások feltárására alkalmasak. Ennek megfelelően az egyes vállalkozások, alágazatok vagy területi egységek indexértékeit az alkalmazott módszertan és az index alapjául szolgáló változók figyelembevételével indokolt értelmezni.

Az adatok alapján a szektorra vonatkozóan a következő mintázatok rajzolódnak ki.

A turizmus, vendéglátás a hazai gazdaság jelentős, ugyanakkor erősen széttagolt szerkezetű ágazata, amelyet a mikro- és kisvállalkozások meghatározó súlya jellemez.

A vizsgált adatbázis 23.575 vállalkozást tartalmaz, miközben a szektor gazdasági és területi koncentrációja jelentős: a vállalkozások több mint

egyharmada Budapesten működik, és a Balaton térsége is kiemelkedő súlyt képvisel. A vállalati struktúrát egyértelműen a kis szereplők határozzák meg: a foglalkoztató vállalkozások között több mint tízezer mikrovállalkozás található, miközben mindössze 26 vállalat foglalkoztat 250 főnél többet. A magas vállalkozásalapítási aktivitás mellett ugyanakkor a fluktuáció és a működési kockázat is számottevő: a cégek 7,61%-a nem rendes állapotú vagy 2026 első félévében megszűnt.

A szektor ESG-teljesítménye összességében közepes, miközben az elmúlt öt évben a környezeti és a vállalatirányítási teljesítmény ellentétes irányú változása figyelhető meg.
A 21 319 értékelt vállalkozás összesített ESG-indexe 2026-ban átlagosan 5,19. A három dimenzió közül továbbra is a környezeti teljesítmény átlagértéke a legmagasabb (E: 5,34), míg a vállalatirányítási alindexé a legalacsonyabb (G: 4,99), a különbségek azonban jelentősen csökkentek. Míg 2022-ben az E és G alindex között 1,19 pont volt a különbség, 2026-ra ez 0,35 pontra szűkült. Ennek hátterében azonban nem általános ESG-javulás áll: a G teljesítmény érdemben emelkedett, az S lényegében stagnált, az E pedig csökkent. A következő időszak egyik fő kihívása ezért a környezeti teljesítmény csökkenésének megállítása lehet.

A nagyobb árbevétel jellemzően magasabb ESG-teljesítménnyel jár együtt, de a vállalatméret önmagában nem garantál jobb környezeti teljesítményt.
Az árbevétel szignifikáns kapcsolatban áll az ESG főindexszel és mindhárom alindexszel. Az összesített ESG-, valamint az S- és G-indexek esetében az árbevétel növekedésével jellemzően javul a teljesítmény, és csak a legmagasabb árbevételi kategóriában törik meg ez a tendencia. A környezeti dimenzióban azonban eltérő mintázat figyelhető meg: az E-index az alacsonyabb árbevételi kategóriákban még emelkedik, a közepes és nagyobb vállalatok körében azonban lényegében stagnál. A méret tehát elsősorban a társadalmi és vállalatirányítási teljesítményben jelent előnyt, a környezeti teljesítmény javulásához más tényezőkre is szükség van.

A turizmus és vendéglátás ESG-teljesítményében egyértelmű ágazati hierarchia rajzolódik ki: a szállodák következetesen az élmezőnyben, míg az italszolgáltatás jellemzően az alsóbb teljesítménycsoportban helyezkedik el.
Az alágazatok között az összesített ESG-index és mindhárom alindex tekintetében szignifikáns különbségek mutathatók ki. A szállodai szolgáltatás átlagos ESG-indexe 5,59, társadalmi indexe 5,85, vállalatirányítási indexe pedig 5,54, és különösen az S és G dimenzióban markánsan elkülönül a legtöbb más tevékenységtől. Ezzel szemben az italszolgáltatás több mutató alapján is az alsóbb teljesítménycsoportba kerül. Az eredmények

arra utalnak, hogy az ESG-teljesítményt nemcsak a vállalat mérete, hanem a turizmus és vendéglátás egyes tevékenységeinek eltérő működési sajátosságai is érdemben befolyásolják.

A jobb ESG-teljesítmény erősebb pénzügyi stabilitással és nagyobb válságállósággal jár együtt, bár az összefüggés nem tekinthető erősnek és oksági kapcsolat sem állapítható meg.
Az ESG-index és a becsült csődvalószínűség között közepes, negatív irányú kapcsolat mutatható ki (r=-0,41): az 1% alatti csődvalószínűségű vállalatok átlagos ESG-pontszáma 5,47, míg a 10% feletti kockázatúaké mindössze 3,79. Az ESG és a válságállóság között szintén közepes erősségű, pozitív kapcsolat figyelhető meg (r=0,47). A klasszikus Altman-féle Z-modellek ugyanakkor csak gyengén kapcsolódnak az ESG-teljesítményhez, és a szektorban jelentős torzulásokat mutatnak. Az eredmények ezért az ágazatspecifikus pénzügyi kockázatértékelés fontosságára is felhívják a figyelmet.

A területiséget tekintve megállapítható, hogy paradox módon, míg az érintett vállalkozások körében nagyfokú Budapest és Pest megye centrikusság állapítható meg, az aggregált ESG index és alindexek értékei esetében Közép-Magyarország mutatja a legalacsonyabb átlagértékeket.
A dunántúli vármegyék kedvezőbb alindex-értékekkel rendelkeznek a társadalmi (S) alindex esetében az alföldi vármegyék inkább a környezeti (E) alindex esetében emelkednek ki. Az adott térség ESG teljesítménye összefügg azzal, hogy a vizsgált szektor milyen jelentőségű a helyi üzleti életben, azaz mekkora arányt képvisel a regisztrált társas vállalkozásokon belül. Járási szinten hat karakteres járástípus különíthető el az ESG alindex esetében.

Szakpolitikai szempontból az eredmények nem a szektor teljesítményének minősítését, hanem a fejlesztési irányok pontosabb azonosítását szolgálják. A magyar turizmus és vendéglátás ESG-teljesítménye összességében közepes, ugyanakkor az elemzés jelentős különbségeket tárt fel az ESG egyes dimenziói, a vállalatméret, az alágazatok és a területi egységek között. Ezek a különbségek egyben lehetőséget teremtenek a célzott fejlesztésre és a már működő jó gyakorlatok szélesebb körű alkalmazására. Különösen a kedvezőbb teljesítményt mutató vállalatirányítási és szállodai gyakorlatok jelenthetnek olyan tapasztalati alapot, amelyre a következő években célzott támogatással, edukációval, mérési keretrendszerekkel és ágazati együttműködéssel építeni lehet. Az ESG-szempontok erősítése így nemcsak a fenntarthatósági teljesítmény javításához, hanem hosszabb távon az ágazat alkalmazkodóképességének és versenyképességének erősítéséhez is hozzájárulhat.

Felhasznált források

Altman, E. I. (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance, 23(4), 589–609.

Altman, E. I. (2017): Financial distress prediction in an international context: A review and empirical analysis of Altman's Z-score model. Journal of International Financial Management & Accounting, 28(2), 131–171. DOI: 10.1111/jifm.12053. Online forrás.

Eurostat (2026): Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 3 region (from 2020 onwards). Eurostat-adatbázis. Adatkód: tour_occ_nin3. DOI: 10.2908/tour_occ_nin3. Hozzáférés: 2026. július 24. Online forrás.

Goh, E., Mat Roni, S., Bannigidadmath, D. (2022): Thomas Cook(ed): using Altman's z-score analysis to examine predictors of financial bankruptcy in tourism and hospitality businesses. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 34(3), 475–487. DOI: 10.1108/APJML-02-2021-0126. Online forrás.

Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2026): Helyzetkép – Turizmus, vendéglátás, 2025. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.

Központi Statisztikai Hivatal (KSH) (2026): Turizmus, vendéglátás. Tematikus statisztikai oldal. Hozzáférés: 2026. július 24. Online forrás.

Lisboa, I., Costa, M., Vouga, B. (2025): Determinants of default prediction of the tourism sector: the case of Portuguese SMEs. European Journal of Tourism Research, 40, 4001. DOI: 10.54055/ejtr.v40i.3484. Online forrás.

Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) (2017): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2023. Magyar Turisztikai Ügynökség, Budapest.

Márton, A., Fiáth, A., Kristóf, T. (2023): Állami energiavállalatok pénzügyi teljesítménye Magyarországon a koronavírus-járvány előtt és alatt. Közgazdasági Szemle, 70(10), 1057–1076. DOI: 10.18414/KSZ.2023.10.1057. Online forrás.

Metaxas, T., Romanopoulos, A. (2023): A Literature Review on the Financial Determinants of Hotel Default. Journal of Risk and Financial Management, 16(7), 323. DOI: 10.3390/jrfm16070323. Online forrás. BCE-ESG-Korkep-2026.pdf

Pacheco, L. (2015): SMEs probability of default: The case of the hospitality sector. Tourism & Management Studies, 11(1), 153–159.

Pérez Garrido, B., Sebrek, S. S., Semenova, V., Bal, D., Michalkó, G. (2022): Addressing the phenomenon of overtourism in Budapest from multiple angles using unconventional methodologies and data. Sustainability, 14(4), 2268.

Srhoj, S., Vitezić, V., Giannozzi, A., Mikulić, J. (2024): Tourism SME default: A note on predictors. Tourism Management, 103, 104910. DOI: 10.1016/j.tourman.2024.104910. Online forrás.



A TURIZMUS, VENDÉGLÁTÁS SZEKTOR FENNTARTHATÓSÁGI HELYZETE – VÁLLALATI INTERJÚK ALAPJÁN

Kökény László
Szabóné Pintér Lívia
Zanócz Anett

Kutatási megközelítés

Az ESG Körkép sorozat korábbi köteteihez hasonlóan a 2026-os kutatásban is fontos szerepet kaptak a vállalati interjúk, amelyek lehetőséget biztosítottak a fenntarthatósági törekvések és a mindennapi működés során szerzett tapasztalatok mélyebb megismerésére. A 2024-es, általános vállalati ESG-felkészültséget vizsgáló, valamint a 2025-ös, agrár- és élelmiszeripari fókuszú kutatást követően idén a hazai ötcsillagos szállodák fenntarthatósági gyakorlatait helyeztük a középpontba.

A kutatás keretében 2026 nyarán összesen kilenc félig strukturált interjút készítettünk, alkalmanként két-három kutató részvételével. A jellemzően egyórás, magyar vagy angol nyelvű beszélgetések során a szállodák vezetőinek tapasztalatait, a már megvalósított fenntarthatósági intézkedéseket, valamint az előttük álló kihívásokat igyekeztünk feltárni. A beszélgetések alapján készült, szerkesztett interjúanyagokat minden esetben az érintett interjúalanyok jóváhagyásával tettük közzé e kiadványban.

A megkérdezett szállodák kiválasztásánál törekedtünk arra, hogy a hazai ötcsillagos szegmens különböző működési sajátosságai egyaránt megjelenjenek. A vizsgálatban budapesti és vidéki szállodák, nemzetközi szállodacsoportokhoz tartozó és önálló tulajdonosi irányítású egységek, valamint történelmi épületekben működő és újonnan fejlesztett létesítmények is részt vettek. Ez a változatosság lehetőséget teremtett arra, hogy a fenntarthatósági gyakorlatokat eltérő szervezeti és működési környezetben is megismerjük.

A minta nem statisztikai reprezentativitásra törekedett, hanem célzott szakértői kiválasztáson alapult. A cél az volt, hogy a hazai prémium- és ötcsillagos szállodai szegmens eltérő működési modelljei, tulajdonosi hátterei, földrajzi elhelyezkedései és fenntarthatósági gyakorlatai összehasonlítható módon jelenjenek meg.

Az interjúk feldolgozása és elemzése

A kutatás során egységes szempontrendszer mentén dolgoztuk fel az interjúkat, amely biztosította a különböző szállodai gyakorlatok tematikus összehasonlíthatóságát. Az egyes interjúanyagok a szállodák és a megszólaló vezetők rövid bemutatását, valamint a legfontosabb tapasztalatok összefoglalását követően négy fő témakört járnak körül: a fenntarthatóság stratégiai szerepét és szervezeti beágyazottságát; a környezeti intézkedéseket és azok mérhetőségét; a társadalmi felelősségvállalás és a vállalatirányítás gyakorlatait; végül pedig a legjelentősebb kihívásokat, az ESG üzleti értékét és a jövőbeli lehetőségeket.

Az interjúk feldolgozása tematikus elemzési logikát követett. A kutatók az egyes beszélgetésekben visszatérő motívumokat, közös kihívásokat és eltérő megoldásokat azonosították, majd ezeket az egységes szerkezetű interjúösszefoglalókban mutatták be.

Az egységes szerkezet nemcsak az egyes vállalati példák bemutatását segítette, hanem alapot teremtett a visszatérő tapasztalatok, a közös kihívások és az eltérő megközelítések azonosításához is. Az interjúk keresztmetszeti elemzése így túlmutat az egyedi vállalati gyakorlatokon, és a prémiumszállodai szegmens fenntarthatósági törekvéseiről is átfogóbb képet nyújt.

A kutatás értelmezési keretei és korlátai

Az eredmények értelmezésekor fontos figyelembe venni, hogy a vizsgált szállodák eltérő szervezeti, műszaki és piaci környezetben működnek. A nemzetközi szállodaláncok különböző fenntarthatósági programokat, tanúsítási rendszereket és mérési módszereket alkalmaznak, míg az önálló szállodák saját prioritásaik és lehetőségeik alapján alakítják ki gyakorlataikat.

Az összehasonlíthatóságot az egyes létesítmények adottságai is befolyásolják. Az épületek életkora, a műemléki védettség, az eltérő szolgáltatási kör, valamint a mérési infrastruktúra fejlettsége jelentős különbségeket eredményezhet a környezeti mutatókban. Egyes szállodákban például a saját mosoda, az éttermi vendégforgalom vagy az almérők hiánya nehezíti az energia- és vízfogyasztási adatok közvetlen összevetését. Az újonnan megnyílt szállodák esetében emellett rövidebb időszakra vonatkozó működési tapasztalatok állnak rendelkezésre.

A bemutatott gyakorlatokat az interjúalanyok szakmai nézőpontja is alakítja, hiszen a műszaki, üzemeltetési és általános vezetői feladatkörök eltérő hangsúlyokat helyezhetnek a fenntarthatóság egyes területeire. Az interjúkban szereplő számszerű információk a vállalati képviselők közlésein alapulnak, azok független ellenőrzésére a kutatás keretében nem került sor.

A vizsgálat célja nem a szállodák rangsorolása vagy teljesítményük közvetlen minősítése, hanem a fenntarthatósági törekvések, a jó gyakorlatok és a közös ágazati kihívások feltárása. Az eredmények ebben az értelmezési keretben járulhatnak hozzá a szektor fenntarthatósági fejlődésének megértéséhez.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani valamennyi interjúalanyunknak, akik nyitottságukkal, idejükkel és szakmai tapasztalataik megosztásával hozzájárultak kutatásunk megvalósításához. A beszélgetések során megismert vállalati gyakorlatok és személyes tapasztalatok nélkülözhetetlen részét képezik az idei ESG Körképnek, és értékes alapot biztosítanak a hazai turizmus fenntarthatóságáról folytatott szakmai párbeszédhez.

ANANTARA
NEW YORK PALACE
BUDAPEST HOTEL



Nádor Zsófia

Deputy Hotel Director

Anantara New York Palace Budapest, a Minor Hotels szállodacsoport tagja

A több mint 130 éves, budapesti műemléki palotában működő Anantara New York Palace Budapest ötcsillagos luxusszálloda ESG-keretrendszerét a vezetőség által képviselt fenntarthatósági alapelvek mellett a nemzetközi tulajdonosi és üzemeltetői háttér határozza meg. A cégcsoport valamennyi szállodája számára kötelező az évente megújítandó Bioscore környezetvédelmi tanúsítvány megszerzése, míg a luxusszegmenshez tartozó egységek számára a 2025-ös évtől a Green Growth 2050 minősítési rendszer alkalmazása is előírás.

A szálloda energia- és vízfogyasztását rendszeresen nyomon követi és elemzi, miközben kiemelt figyelmet fordít az energiahatékonyság növelésére. Az elmúlt évek fejlesztései, köztük a teljes körű LED-világításra való átállás és a gépészeti korszerűsítések, jelentős fogyasztáscsökkenést eredményeztek. A körforgásos szemléletet támogatja a műanyag csomagolások kivezetése, a visszaváltható termékek használata, a szelektív hulladékgyűjtés és az ételhulladék teljes körű komposztálása.

A fenntarthatóság a társadalmi és vállalatirányítási területeken is meghatározó szerepet kap. A szálloda nagy hangsúlyt helyez a munkavállalói jóllétre, a befogadó vállalati kultúrára és a közösségi szerepvállalásra, miközben a kiszervezett munkatársakat is aktívan bevonja a szervezet életébe.

Az ESG-szempontok nemcsak a napi működésben, hanem a hosszú távú stratégiai döntéshozatalban is meghatározó szerepet töltenek be.

> *„A fenntarthatóság nem lezárt projekt, hanem egy folyamatos szemlélet és gyakorlat, amelynek mindennapi munkánk részévé kell válnia.”*

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

A szálloda ESG-megközelítését alapvetően a Minor Hotels International fenntarthatósági irányelvei határozzák meg. A helyi vezetés által kialakított fenntarthatósági gyakorlatok szorosan illeszkednek a cégcsoport nemzetközi célkitűzéseihez és stratégiai elvárásaihoz.

A tulajdonosi szemlélet egyértelműen megjelenik William E. Heinecke, a Minor International alapítója és elnöke által megfogalmazott gondolatban:

> *„Nem feltétlenül az a célom, hogy a Minor International a legnagyobb vendéglátóipari vállalattá váljon, hanem az, hogy továbbra is intelligens, gyakorlatias és fenntartható módon működő vállalat maradjon."*

A klímaváltozás hatásainak mérséklése és a karbonsemlegesség előmozdítása érdekében a vállalatcsoport többek között az épület folyamatos korszerűsítésével törekszik környezeti lábnyomának csökkentésére. Vállalásuk szerint 2030-ig a 2019-es bázisévhez képest 46,2%-kal mérséklik az üvegházhatású gázok kibocsátását, míg 2050-re a teljes karbonsemleges működés elérését tűzték ki célul.

A szálloda működése során kiemelt figyelmet fordít a természeti erőforrások hatékony felhasználására, miközben minimalizálja a hulladékképződést és a károsanyag-kibocsátást. E szemlélet alapját a „4R" elv képezi: Reduce (Csökkentés),Reuse (Újrahasználat),Recycle (Újrahasznosítás),Replace (Kiváltás).

A fenntartható értéklánc fejlesztése szintén kiemelt prioritás. A szervezet előnyben részesíti a helyi beszállítókat, valamint a felelős működést támogató szervezetekkel kialakított együttműködést. Emellett aktívan népszerűsíti a helyi kultúrát és értékeket vendégei körében.

A társadalmi felelősségvállalás területén a vállalat célja olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely támogatja a sokszínűséget, az etikus működést, az integritást és a munkatársak jóllétét. A kiemelkedő vendégélményt innovatív és fenntartható megoldásokkal biztosítják, miközben vendégeiket tájékoztatják és bevonják környezetvédelmi törekvéseikbe.

A vezetőség célja, hogy a vállalat, a munkatársak és a vendégek elkötelezettsége konkrét intézkedésekben és mérhető eredményekben jelenjen meg, ezáltal növelve a fenntarthatósági kezdeményezések hatékonyságát.

Fenntarthatósági teljesítményük mérését, nyomon követését és folyamatos fejlesztését a Minor Hotels által előírt, nemzetközileg elismert Bioscore és Green Growth 2050 tanúsítási rendszerek támogatják.

Az Anantara New York Palace Budapest 2026-ban megszerezte az A+ Bioscore-minősítést, amely önértékelésen és rendszeres felülvizsgálaton alapuló fenntarthatósági tanúsítás. A Green Growth 2050 (GG2050) rendszer keretében független auditorok több mint 500 fenntarthatósági és ESG-kritérium alapján értékelik a szálloda működését, beleértve a helyszíni ellenőrzést és a kötelező követelmények teljesülésének vizsgálatát is. A hotel első GG2050 auditja 2025-ben Gold minősítéssel zárult, amely kiemelkedő eredménynek tekinthető. A tanúsítvány megszerzésével azonban a fenntarthatósági munka nem ér véget. Az audit egyik alapkövetelménye egy fenntarthatósági menedzsment terv kidolgozása és folyamatos aktualizálása, amelyet a szálloda fenntarthatóságért felelős munkacsoportja, a Green Team rendszeresen felülvizsgál, meghatározza a szükséges intézkedéseket, valamint új célkitűzéseket fogalmaz meg. Munkájukat a cégcsoport Fenntarthatósági Osztályának szakértői aktívan támogatják.

Mindkét tanúsítási rendszer esetében kötelező az éves újra auditálás. A vállalatcsoport elvárása legalább az előző év teljesítményének megőrzése, illetve lehetőség szerint annak további javítása.

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E”)

A szálloda kiemelt figyelmet fordít a környezeti erőforrásokkal való felelős gazdálkodásra, valamint a működésből eredő környezeti terhelés csökkentésére. Fenntarthatósági törekvései egyszerre fókuszálnak az energiahatékonyság javítására, a vízfelhasználás mérséklésére, a hulladékképződés visszaszorítására és a környezettudatos szemlélet erősítésére a munkavállalók és a vendégek körében.

Az energiatakarékossági programokba a hotel tudatosan bevonja a vendégeket és a dolgozókat is. Ennek egyik eszköze a vendégszobákban elhelyezett környezetvédelmi tájékoztató, amely felhívja a figyelmet a fenntartható erőforrás-használat jelentőségére. A munkavállalók számára a szelektív hulladékgyűjtés és az energiahatékony működést támogató belső eljárások jelentenek aktív részvételi lehetőséget.

A műszaki fejlesztések tervezése során az energiahatékonysági szempontok kiemelt szerepet kapnak. Az elmúlt években az épület teljes területén LED-technológiára cserélték a világítást, emellett korszerű, kedvező energiahatékonysági besorolású légtechnikai és klímaberendezések kerültek telepítésre. Ezek a beruházások jelentős villamosenergia-megtakarítást eredményeztek. A konyhai berendezések fokozatos korszerűsítése szintén hozzájárul az energia- és vízfogyasztás csökkentéséhez.

További jelentős előrelépést jelent, hogy 2025 óta a szálloda által vásárolt villamos energia teljes egészében megújuló forrásból származik. A vízfogyasztás mérséklése érdekében víztakarékos szerelvényeket alkalmaznak, és a vendégeket is ösztönzik a tudatos vízhasználatra. Kiemelkedő eredményként értékelhető, hogy a konyhai fagyasztórendszer vízhűtésének korszerűsítésével 2026 szeptemberétől havi átlagban mintegy 1000 m^3 vízmegtakarítást sikerült elérni.

A műanyag-felhasználás csökkentése szintén fontos eleme a környezetvédelmi stratégiának. A szálloda fokozatosan kivonta a műanyag csomagolású termékeket, és számos területen fenntartható alternatívákat vezetett be. Ennek példái a fa alapanyagú kulcskártyák, a visszaváltható üvegpalackos ásványvíz, valamint a 100%-ban biológiailag lebomló kávékapszulák alkalmazása. A vendégszobákban található kozmetikai termékeket nagyméretű, utántölthető kerámiaadagolókban helyezik el, míg a takarítás során kizárólag környezetbarát tisztítószereket használnak. Az egyéb bekészítések és fogyóeszközök esetében is a papíralapú vagy újrahasznosítható csomagolási megoldásokat részesítik előnyben.

A hulladékgazdálkodás területén a hotel hosszú évek óta működtet szelektív gyűjtési rendszert, amelyet a közelmúltban újabb intézkedésekkel egészített ki. Az egyik legfontosabb fejlesztés az ételhulladék teljes körű komposztálásának bevezetése volt, amely jelentősen csökkentette a vegyes hulladék mennyiségét, és hozzájárult a körforgásos gazdasági szemlélet erősítéséhez.

A környezeti teljesítmény nyomon követése rendszerszintű és adat vezérelt módon történik. Az energia- és vízfogyasztási adatokat havi rendszerességgel, a mérőórák leolvasását követően rögzítik a cégcsoport által alkalmazott Deepki platformon. A rendszer az adatok összegyűjtése és rendszerezése mellett különböző elemzések és jelentések készítésére is alkalmas, többek között az üvegházhatású gázok kibocsátásának, a karbonlábnyom alakulásának, valamint az egyes fogyasztási trendeknek a vizsgálatára.

A hulladékkezelési folyamat nyomon követését a Zero Waste alkalmazás támogatja, amely lehetővé teszi a különböző hulladéktípusok mennyiségének pontos mérését, valamint a változások elemzését. Az alkalmazás segítségével a vezetőség pontosabb képet kap a hulladékgazdálkodás eredményességéről, és könnyebben azonosíthatja a további fejlesztési lehetőségeket.

A különböző rendszerekből származó adatokat a vállalatcsoport Business Intelligence (BI) riportingrendszere integrálja. A „Sustainability Report” valamennyi releváns környezeti mutatót összesíti, és többféle szempont szerint biztosít összehasonlítási lehetőséget. A riportok havi és éves bontásban tartalmazzák többek között a karbonlábnyomra, a faj-

lagos energia- és vízfogyasztásra, a költségekre, valamint a hulladékgazdálkodási teljesítményre vonatkozó információkat. A rendszer benchmarking-funkciója lehetővé teszi az egyes szállodák és üzleti egységek teljesítményének összehasonlítását, továbbá olyan mutatók elemzését, mint az egy vendégre vagy egy vendégéjszakára jutó villamosenergia-, gáz- és vízfogyasztás, illetve a karbonlábnyom alakulása.

A riportingrendszer egyetlen jelentősebb korlátja, hogy az adatok feldolgozása jellemzően egy-másfél hónapos késéssel történik. Ennek ellensúlyozására a szálloda saját, havi rendszerességgel frissített és elemzett nyilvántartást is vezet, amely gyorsabb vezetői döntéshozatalt tesz lehetővé.

A környezeti teljesítmény pontos értékelését ugyanakkor jelentősen nehezíti az almérők hiánya. A különböző üzemeltetési egységek energia- és vízfogyasztása nem különíthető el megfelelő pontossággal, így számos esetben csak becslésekre lehet támaszkodni. Az elemzéseket tovább bonyolítja a New York Kávéház rendkívül magas, napi átlagosan mintegy 2500 főt elérő vendégforgalma, amely jelentősen befolyásolja a fogyasztási mutatókat. Mivel a kávéház energiafelhasználása a szálloda összesített adataiban jelenik meg, miközben látogatói többségükben nem szállóvendégek, az egy vendégéjszakára vagy egy szobára vetített mutatók torzulhatnak.

> *„Az almérők hiánya megnehezíti a pontos mérést és az adatok elemzését. Nem tudjuk egzakt módon meghatározni, hogy az egyes üzemeltetési területek, például a konyha vagy a spa, önállóan mennyi energiát és vizet használnak fel. A rendelkezésre álló adatok alapján gyakran csak becsléseket tudunk készíteni. Egy kiugró érték okának feltárása sok esetben valódi nyomozómunkát igényel.”*

A szálloda tapasztalata jól mutatja, hogy a korszerű adatgyűjtési és riportingrendszerek önmagukban nem elegendőek a környezeti teljesítmény pontos méréséhez. Az adatok megbízhatóságának növelése érdekében a jövőben elengedhetetlenné válhat a mérési infrastruktúra további fejlesztése, különösen az egyes üzemeltetési egységekhez kapcsolódó almérők telepítése.

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S” és „G”)

A szálloda önálló fenntarthatósági jelentést nem publikál; az ESG-vel kapcsolatos nyilvános adatszolgáltatás a Minor Hotels éves jelentéseinek keretében történik. A fenntarthatósági teljesítményhez kapcsolódó

mutatók és beszámolók ugyanakkor szállodai szinten is rendelkezésre állnak a vállalatcsoport belső riportingrendszerében, ezáltal biztosítva a rendszeres nyomon követést és az adatalapú döntéshozatalt.

Munkavállalói jóllét és humánerőforrás-menedzsment

A társadalmi felelősségvállalás egyik legfontosabb területe a munkavállalók jóllétének támogatása. A szálloda kiemelt figyelmet fordít a jogszerű és transzparens foglalkoztatásra. A munkatársak teljesítményét évente két alkalommal értékelik strukturált rendszerben. Emellett teljesítményalapú bónusz és ösztönző juttatások állnak rendelkezésre, amelyek hozzájárulnak a dolgozói elkötelezettség elősegítéséhez.

A szervezet rendszeresen szervez közösségépítő és jólléti programokat, többek között születésnapi rendezvényeket, Hónap és Év Dolgozója elismerési programot, csapatépítő eseményeket.

A szakmai fejlődést széles körű képzési lehetőségek támogatják. Az új belépők strukturált onboarding folyamatban vesznek részt, míg a pályakezdők számára hosszútávú karrier programok állnak rendelkezésre. A szálloda emellett folyamatosan figyelemmel kíséri a munkaerőpiaci bérszinteket, és évente munkavállalói elégedettségi felmérést készít a szervezeti légkör felmérése, javítása érdekében.

A munkatársak egészségének megőrzése érdekében sportolási lehetőségeket, jógaórákat, valamint egészségügyi szűrővizsgálatokat biztosít. A kezdeményezések célja a fizikai és mentális jóllét támogatása, valamint a hosszú távú munkavállalói elégedettség növelése.

A hotel nagy hangsúlyt helyez az esélyegyenlőségre és a sokszínű munkahelyi környezet megteremtésére. A női és férfi munkavállalók számára azonos lehetőségeket biztosítanak, miközben több munkakörben támogatják a részmunkaidős foglalkoztatást, különösen a kisgyermekes anyukák esetében. A szervezet fontosnak tartja a fogyatékossággal élő munkavállalók foglalkoztatását, a nemzetközi munkaerő integrációját, valamint a diszkrimináció minden formájának elutasítását. A nyitott és befogadó vállalati kultúra kialakítását a vezetőség stratégiai prioritásként kezeli.

A pszichológiai biztonság erősítése érdekében támogatják a nyílt kommunikációt és a munkavállalói visszajelzések rendszeres gyűjtését. Ennek részei a dolgozói elégedettségi felmérések, a személyes megbeszélések, valamint a vállalatcsoport által működtetett anonim whistle-blowing rendszer, amely lehetőséget biztosít az esetleges visszaélések vagy etikai problémák biztonságos bejelentésére.

A szálloda működésében jelentős szerepet töltenek be a külső szolgáltatók és a kiszervezett tevékenységek keretében foglalkoztatott munkatársak. A vezetőség tudatos törekvése, hogy ezeket a kollégákat is a szervezet teljes jogú tagjaiként kezelje. Ennek megfelelően a külsős munkavállalókat rendszeresen bevonják a közösségi programokba, a csapatépítő rendezvényekbe és az elismerési kezdeményezésekbe. A cél egy olyan egységes vállalati kultúra kialakítása, amely erősíti az együttműködést, a lojalitást és a szervezeti kohéziót.

A társadalmi felelősségvállalás eredményességét számos mutató segítségével követik nyomon. Ezek közé tartoznak: a munkavállalói elégedettségi felmérések eredményei, a fluktuációs mutatók (turnover report), a képzési órák száma és teljesítése, a bérfelmérések (salary survey) eredményei, a foglalkoztatási jelentések (például a női és férfi munkavállalók aránya, a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma és aránya) A képzések nyomon követése elsősorban a Minor Hotels Europe cégcsoport NH Talent online tanulási platformon keresztül történik, amely részletes kimutatásokat biztosít a munkatársak fejlesztési aktivitásáról.

A teljesítményértékelés szintén digitális rendszerben zajlik. A munkavállalókat öt, a vezetőket nyolc kompetenciaterület mentén értékelik, szöveges visszajelzéssel és ötfokozatú skála alkalmazásával. A vezetők esetében az értékelés kiegészül pénzügyi, minőségi és fenntarthatósági célok teljesítésének vizsgálatával is. Jó példa erre, hogy a vezetői célkitűzések között szerepel az egy vendégéjszakára jutó vízfogyasztási mutató csökkentése az előző évi adatokhoz viszonyítva.

Az Anantara brand filozófiájának fontos eleme a helyi értékek és közösségek támogatása. Ennek megfelelően a szálloda olyan programokat és élményeket kínál vendégeinek, amelyek szorosan kapcsolódnak a magyar kultúrához, hagyományokhoz és kézműves örökséghez. Ilyen kezdeményezés például a Zsolnay porcelánban felszolgált Afternoon Tea, a Matyó kultúrát bemutató programok, valamint helyi iparművészek által vezetett kézműves workshopok. A New York Kávéház rendszeresen ad otthont irodalom óráknak, és egyéb kulturális rendezvényeknek, amelyek hozzájárulnak a helyi szellemi értékek megőrzéséhez és népszerűsítéséhez.

A társadalmi felelősségvállalás jótékonysági tevékenységekben is megjelenik. A szálloda rendszeresen támogat hátrányos helyzetű csoportokat, többek között ünnepi alkalmakra szervezett vendéglátással. Kiemelt partnerük a Lámpás ’92 Alapítvány, amely fogyatékossággal élő emberek támogatásával foglalkozik. Az együttműködés keretében a hotel az alapítvány által készített ajándéktárgyakat vásárolja, emellett karácsonyi rendezvényeket szervez az alapítvány támogatottjai számára, valamint adománygyűjtési lehetőséget biztosít saját eseményein.

A vállalatcsoport nemzetközi „Together with Love” programjához kapcsolódva a munkatársak önkéntes kezdeményezésekben is részt vehetnek. Ezek közé tartozik például közösségi kertek gondozása, környezetvédelmi akciók vagy hulladékgyűjtő programok támogatása.

A vállalatirányítási dimenzió alapját a Minor Hotels Europe által kidolgozott szabályzatok, etikai kódexek és működési irányelvek adják. A munkavállalókat érintő legfontosabb szabályzatok kötelező online képzések formájában is megjelennek az NH Talent platformon. A tréningek teljesítését a vezetőség rendszeresen ellenőrzi, ezáltal biztosítva, hogy minden munkatárs tisztában legyen az etikus működés, az adatvédelem, a munkahelyi viselkedés és a megfelelőségi követelmények alapelveivel.

A vállalatirányítási rendszer célja olyan működési környezet kialakítása, amely támogatja a felelős döntéshozatalt, az etikus üzleti magatartást és a hosszú távú fenntarthatósági célok megvalósítását.

> *„Mivel szállodánkban sok külsős munkavállaló dolgozik, tudatosan törekszünk arra, hogy mindenki egyenrangú csapattagnak érezze magát. Rendszeresen szervezünk közös programokat és közösségépítő foglalkozásokat, amelyek segítik az integrációt, az együttműködést és az egységes csapatkultúra kialakítását.*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

Az Anantara New York Palace Budapest ESG-teljesítménye számos területen előremutató eredményeket mutat, ugyanakkor a fenntarthatósági célok megvalósítását több, elsősorban az épület műemléki és műszaki adottságaiból fakadó kihívás is befolyásolja. A hotel vezetése szerint a legjelentősebb korlátok fizikai és szerkezeti természetűek, amelyek kezelése hosszú távú beruházásokat és fokozatos fejlesztéseket igényel.

A New York Palota épületének átfogó rekonstrukciója, szállodává történő átalakítása 2006-ban fejeződött be. Bár az ingatlan műemléki értékei és magas színvonalú kialakítása jelentős versenyelőnyt jelentenek, az azóta eltelt időszakban nem történt olyan mértékű gépészeti korszerűsítés, amely teljes mértékben megfelelne a napjainkban elvárt energiahatékonysági követelményeknek.

Kihívást jelent a Palota szárny egyes vízvezeték-szakaszainak elöregedése. A horganyzott csőrendszer állapota időnként nyomás- és melegvízellátási problémákat okoz, amelyek közvetve növelhetik a vízfogyasztást és csökkenthetik az üzemeltetés hatékonyságát. A probléma kezelése érdekében a szálloda több ütemben megvalósuló csőhálózat-korszerűsítést tervez, amelynek végső célja a teljes rendszer cseréje.

A hosszabb távú fejlesztési tervek között szerepel az épületgépészeti rendszerek további korszerűsítése, a szobai jelenlétérzékelők szélesebb körű alkalmazása, valamint az épületfelügyeleti rendszer (BMS) modernizálása. Ezek a beruházások jelentős energia-megtakarítási potenciállal rendelkeznek, ugyanakkor megvalósításuk jelentős tőkebefektetést igényel.

A jelenlegi tulajdonosi és üzemeltetői struktúrában a nagy volumenű beruházásokról nem helyi szinten születik döntés. A szálloda vezetése ugyanakkor pozitívan értékeli a tulajdonosi kör és a vállalatcsoport nyitottságát, amely az elmúlt évek fejlesztéseiben és fenntarthatósági beruházásaiban is megmutatkozott.

Az ötcsillagos luxuskörnyezet sajátos kihívást jelent a fenntartható fogyasztási szokások ösztönzésében. A vendégek magas szolgáltatási elvárásai miatt az erőforrás-felhasználás csökkentését úgy kell megvalósítani, hogy az ne befolyásolja hátrányosan a vendégélményt.

Ennek megfelelően a szálloda kiemelt figyelmet fordít a szemléletformálásra és az edukációra. A cél nem a szolgáltatások korlátozása, hanem a környezettudatos döntések ösztönzése, például a törölközők és ágyneműk cseréjének optimalizálásával vagy a víztakarékos tisztálkodás népszerűsítésével.

A vendégkommunikáció fejlesztése érdekében a hotel a Stay App digitális platform fenntarthatósági tartalmainak bővítését tervezi. A fejlesztés célja, hogy a vendégek átlátható és könnyen elérhető információkat kapjanak a szálloda környezetvédelmi törekvéseiről, valamint aktívan bekapcsolódhassanak egyes kezdeményezésekbe.

A vezetőség emellett folyamatosan vizsgálja azokat a lehetőségeket, amelyek egyszerre szolgálják a fenntarthatósági célokat és a magas színvonalú vendégélményt. Jelenleg például elemzik a szállodai papucsok tisztítási és újra hasznosítási lehetőségeit, annak érdekében, hogy csökkentsék az egyszer használatos textiltermékekhez kapcsolódó hulladékmennyiséget.

A fenntarthatósági intézkedések üzleti hatása jelenleg elsősorban a költséghatékonyság és a szolgáltatásminőség területén érzékelhető. Az energia- és vízfogyasztás csökkentése közvetlen hatással van az üzemeltetési költségekre, ezért a hatékony erőforrás-gazdálkodás mára stratégiai jelentőségű vezetői célkitűzéssé vált.

A fenntarthatósági beruházások ugyanakkor nem kizárólag költségmegtakarítást eredményeznek. Hozzájárulnak a vállalati reputáció erősítéséhez, a márkaérték növeléséhez, valamint a vendégek és a munkavállalók növekvő fenntarthatósági elvárásainak kielégítéséhez is.

A jövőbeni fejlesztések irányát jelentős mértékben meghatározzák az épület műszaki adottságai, a cégcsoport hosszú távú környezetvédelmi

vállalásai, valamint a tanúsítási rendszerek követelményei. Ezek a tényezők fontos szerepet játszanak a beruházások prioritásainak meghatározásában és a CAPEX-tervezésben.

Az interjúalany szerint a magyar szállodaipar számára jelentős előrelépést jelentene egy olyan egységes ESG-mérési és minősítési keretrendszer kialakítása, amely valamennyi szállodapiaci szereplő számára összehasonlítható értékelési alapot biztosítana.

Jelenleg több eltérő tanúsítási és értékelési rendszer létezik, amelyek eltérő módszertan alapján vizsgálják a fenntarthatósági teljesítményt. Ez megnehezíti az eredmények objektív összehasonlítását, különösen az eltérő korú, méretű és műszaki adottságú szállodák esetében.

> *„Értékes előrelépést jelentene egy olyan komplex mutatórendszer kialakítása, amely az ESG mindhárom pillérének teljesítményét egységesen képes mérni és értékelni. Emellett egy országosan egységes tanúsítási rendszer bevezetése is indokolt lenne, amelynek keretében valamennyi magyarországi szálloda azonos kritériumrendszer alapján kerülne minősítésre. Ez jelentősen javítaná az összehasonlíthatóságot, és objektív alapot teremtene a teljesítmények értékeléséhez..”*



Lencsés Tamara

műszaki igazgató

Hotel Essence – Pécs térsége

A Pécs közelében Pogány településen a Pécs-Pogány Nemzetközi Repülőtér szomszédságában működő Hotel Essence egy fiatal, önálló prémiumszállodai fejlesztés, amelynek ESG-szemléletét nem elsősorban nemzetközi láncsztenderd vagy külső tanúsítás, hanem a tulajdonosi gondolkodás, a vidéki desztinációfejlesztési tapasztalat és a működési racionalitás határozza meg. A szálloda olyan térségben nyílt meg, amelyet a vezetői oldal magas turisztikai potenciállal rendelkező, de minőségi szálláshelyekkel korábban alulreprezentált desztinációként értelmezett.

Az ESG-szempontok közül a Hotel Essence esetében a társadalmi dimenzió a legélesebb. A legnagyobb kihívást a helyi munkaerőpiac, az ötcsillagos szolgáltatáshoz szükséges mély szakmai tudás hiánya, valamint a formális és informális foglalkoztatási gyakorlatokkal való verseny jelenti. A szálloda mintegy 65-70 fős létszámmal működik, egész évben, 0-24 órás üzemmenetben. A vezetői oldal számára a bejelentett bér, a kiszámítható munkakörnyezet, a munkaruha, a korrekt bánásmód és a belső képzés is a társadalmi felelősségvállalás része. A környezeti oldalon több látványos elem is megjelenik, mint a 500 kW-os napelempark, a biológiai szennyvíztisztító, a nagy park és gyümölcsös, a regionális beszerzés, az újratölthető víz, a csomagoláscsökkentés, valamint a büfé helyett tányérszervizes vacsora, amely az ételpazarlás mérséklését is szolgálja.

> *„Szerintem a turizmus önmagában nem tud teljesen fenntartható lenni. Nagyon apró lépéseket tudunk tenni, mert a vendégek sokszor azt gondolják, hogy ha valamit a környezet védelme miatt vezetünk be, akkor rajtuk spórolunk.”*

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

A Hotel Essence stratégiai kerete eltér a nemzetközi láncokhoz tartozó szállodákétól. A fejlesztők eredetileg szerettek volna nemzetközi szállodalánchoz kapcsolódni, de végül önálló házként működnek. Ez egyszerre jelent nagyobb szabadságot és nagyobb terhet. Nincs központi ESG-platform, előírt tanúsítási rendszer vagy láncszintű szakmai háttér, ugyanakkor a tulajdonosi és vezetői szinten kialakított szemlélet közvetlenebbül épül be a mindennapi működésbe.

A szálloda ESG-megközelítése alapvetően gyakorlati és működésközeli. A fenntarthatóság itt elsősorban nem kommunikációs üzenet, hanem folyamatos mérlegelés, hogy mit lehet úgy megváltoztatni, hogy közben az ötcsillagos vendégélmény ne sérüljön, a költségoldal ne szaladjon el, és a döntés illeszkedjen a ház regionális karakteréhez.

A vezetői szemlélet fontos eleme a külső támogatásokkal szembeni óvatosság. Az interjú alapján a pénzügyi ösztönzők önmagukban csak addig hatnak, amíg a támogatás elérhető, tartós változást inkább a belső meggyőződés és az edukáció hozhat. Ezért a szálloda nem elsősorban pályázati vagy tanúsítási logikából közelít a fenntarthatósághoz, hanem abból, hogy mely megoldások vállalhatók hitelesen a napi működésben.

> *„Ha ez a belső igény egy vezetőnél nem alakul ki, akkor csak addig fogja csinálni, amíg pénzt kap rá.”*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E”)

A környezeti oldalon a legfontosabb és leglátványosabb elem az 500 kW-os napelempark, amely a szálloda megnyitása óta jelentős, az interjúban említett becslés szerint mintegy 50 millió forintos megtakarítást eredményezett. A szálloda saját biológiai szennyvíztisztítóval működik, mivel a hálózati rácsatlakozás nem volt megoldható. A nagy kiterjedésű kert, a gyümölcsös és a locsolási rendszer szintén sajátos környezeti működési kérdéseket vet fel. A vezetői oldal törekvése, hogy a kert bizonyos részein a hagyományos, intenzíven nyírt gyep helyett természetközelibb, nyári rét jellegű területek jelenjenek meg, ezt azonban az ötcsillagos vendégelvárások miatt külön kommunikálni kell.

Az étel- és csomagolási hulladék kezelése kiemelt kérdés. A szálloda tudatosan kerüli az apró, egyadagos csomagolásokat: nincsenek kis kiszerelésű cukrok, mézek, Nutellák vagy hasonló termékek, a kávé melletti kiegészítők nagyobb kiszerelésben jelennek meg. A szobai bekészí-

téseknél újratölthető vizet használnak, a sampon, tusfürdő és balzsam zárt, nem elvihető rendszerben érhető el. A fogyóeszközök használatát részben követik, például azt is figyelik, hogy a vendégek milyen arányban visznek el borotvát, körömreszelőt vagy vanity kitet.

Az ételpazarlás a vezetői értelmezés szerint a szálloda egyik legfontosabb környezeti veszteségpontja. A megmaradt étel szabályozási okokból nehezen ajánlható fel külső szereplőknek, ezért amit lehet, személyzeti étkezésben forgatnak vissza. A fenntarthatósági szemlélet egyik fontos eleme, hogy a szálloda ragaszkodik a tányérszervizes vacsorához, és nem működtet büféasztalt.

Az energiaoldalon a napelempark mellett a medencék hőfokának folyamatos figyelése és finomhangolása fontos eszköz. Melegebb időszakban 1-2 fokos csökkentéssel is lehet megtakarítást elérni anélkül, hogy a vendégélmény érdemben romlana. A szaunák, hűtőházak és az ötcsillagos üzemeltetéshez tartozó állandó rendszerek ugyanakkor olyan energiaigényes elemek, amelyeknél a mozgástér korlátozott.

> *„Ami legeredményesebb, az a napelempark. Kevés szállodának van 500 kW-os napelemparkja, és ez nálunk óriási megtakarítást is eredményez, miközben környezettudatos megoldás is."*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S" és „G")

A Hotel Essence esetében a társadalmi dimenzió nem kiegészítő ESG-terület, hanem a működés egyik alapkérdése. Az interjú alapján Baranya megyében az ötcsillagos szállodai működéshez szükséges szakmai tudás nehezen érhető el. A vezetői oldal szerint a helyi képzési rendszer inkább általános ismereteket ad, miközben a prémiumszállodai működéshez árképzési, értékesítési, revenue management, digitális marketing, sommelier-, spa-, front office- és vendéglátóipari tudásra is szükség lenne. A szálloda ezért jelentős energiát fordít a kollégák belső fejlesztésére.

A HR és a kiválasztás erősen tulajdonosi-vezetői kézben van. A szálloda jelenleg igazgató nélkül működik, ezért a tulajdonosi kör több vezetői szerepet is közvetlenül ellát. A férj a vendéglátás, a konyha, a műszaki és kapcsolódó területek működésével foglalkozik, Tamara pedig a HR, a spa, a housekeeping, a front office és az értékesítés területét viszi. A front office területén külső szakmai tréner is támogatja a fejlesztést, ugyanakkor a fluktuáció itt a legnagyobb, mivel a fiatal munkavállalók gyors előrelépést várnak, miközben a vezetői tudásuk még nem feltétlenül elég mély.

A társadalmi felelősségvállalás egyik sajátos eleme a tiszta, formális foglalkoztatás. A szálloda teljesen bejelentett bérekkel működik, ami a térségben versenyhátrányt is jelenthet az informális vagy részben informális munkaerőpiaci gyakorlattal szemben. A vezetés ugyanakkor ezt hosszabb távon értéknek tekinti, mert a bejelentett jövedelem a munkavállalók számára gyermekvállalás, hitelfelvétel és életpálya-tervezés szempontjából is fontos. Emellett a szálloda normális munkakörnyezetet, korrekt kommunikációt, munkaruhát és kiszámíthatóbb szervezeti kultúrát kínál.

A külső társadalmi programok egyelőre kevésbé formalizáltak. A szálloda nyitott lenne közösségi aktivitásokra, de a 0–24 órás, egész éves működés miatt nehéz olyan programot szervezni, amelyből ne maradna ki a munkavállalók jelentős része.

> *„Minden szakterületen van valamennyi tudás, de nem az ötcsillagos szolgáltatási színvonalnak megfelelő mély tudás. Erre nekünk kell őket betanítani."*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A legnagyobb kihívások a vidéki prémiumszállodai működés strukturális feltételeiből fakadnak. A térségben korlátozottan érhető el az ötcsillagos szállodai tudás, a fiatal munkaerő megtartása nehéz, a vendéglátásban erős a bérverseny és a nem teljesen formális foglalkoztatási gyakorlatokkal is versenyezni kell. A szálloda egyszerre szeretne prémium minőséget nyújtani, stabil munkáltatóként működni, költségeket kontrollálni és fenntarthatóbb üzemeltetési megoldásokat kialakítani.

A környezeti oldalon a vendégelvárások jelentik a legfontosabb feszültséget. Az ötcsillagos vendég gyakran elvárja a fűtött medencét, a szaunát, a magas komfortszintet, a bőséget és a nemzetközi luxushoz társított ételeket. A Hotel Essence ezzel szemben tudatosan regionális ételeket kínál, nem akar tengeri herkentyűkkel versenyezni, és a borlapján is erős a hazai karakter.

A vezetői oldal szerint a fenntarthatóság hosszabb távon nem elsősorban pénzügyi ösztönzőkkel, hanem szemléletformálással erősíthető. A turisztikai vállalkozások mindennapi problémái sokszor a túlélésről, a munkaerőről, az adóterhekről és a versenyképességről szólnak, ezért az ESG sok szereplő számára egyelőre „hab a tortán". A Hotel Essence példája ugyanakkor azt mutatja, hogy a fenntarthatóság a költséghatékonysággal, a helyi identitással és a minőségi szolgáltatással is összekapcsolható. A működési környezet, a munkaerőpiac, a helyi beszállí-

tói háttér, a vendégelvárás és a desztinációs pozicionálás együtt alakítja, hogy milyen fenntarthatósági megoldások bevezethetők.

> *„Arra vagyok büszke, hogy még mindig tartjuk magunkat a tányérszervizes vacsorához, mert az sokkal kevesebb eldobandó ételt jelent. Nincs büféasztalunk, és ragaszkodunk a regionális ételekhez.”*



INTERCONTINENTAL
BUDAPEST

Szakos Tamás

műszaki igazgató

InterContinental Budapest, az IHG Hotel and Resorts szállodacsoport tagja

A budapesti belvárosi ötcsillagos InterContinental szállodában az ESG-keretet a nemzetközi szállodacsoport, az IHG Hotels & Resorts tízéves Journey to Tomorrow elnevezésű cselekvési terve adja. A 2020-ban elfogadott terv öt területre összpontosít – a víz-, energia- és hulladékgazdálkodásra, valamint a szállodán belüli és kívüli közösségekre –, és ezeket összekapcsolja az ENSZ fenntartható fejlődési céljaival. Az IHG Hotels & Resorts közös sztenderdeket és stratégiai irányokat határoz meg a szállodái számára, az InterContinental pedig a csoport 21 márkájának egyike.

A szálloda rendszeresen méri és jelenti teljesítményét a csoportszintű elvárásokhoz viszonyítva. A környezeti teljesítmény számszerűsíthető: a szálloda havonta, számlákkal alátámasztva jelenti fogyasztási és hulladékadatait a csoport központi rendszerébe. Az alkalmazott energiahordozók a környezetre gyakorolt hatásuk alapján súlyozottan jelennek meg. A célérték nem abszolút célszám, hanem egy bázisértékhez viszonyított, négyéves csökkenő pálya. A csökkenés minimális mértéke meghatározott.

A társadalmi területen az IHG Hotels & Resorts célja, hogy 30 millió ember életére gyakoroljon pozitív hatást. A budapesti szálloda ehhez a célkitűzéshez helyi szinten, elsősorban hosszú távú partnerkapcsolatokon és közösségi programokon keresztül járul hozzá. Ezek közül az egyik legjelentősebb a Pető Intézettel fennálló, tizenöt éves együttműködés.

Az ESG-vel kapcsolatos döntések során a fenntarthatósági, működési és gazdasági szempontokat együttesen mérlegelik. Az energiahatékonysági beruházások jó példái annak, amikor egy fejlesztés egyszerre szolgálja a környezeti célokat és a hatékonyabb működést. Az ilyen beruházások így nemcsak a környezeti terhelés csökkentéséhez járulnak hozzá,

hanem a tulajdonosok szempontjából is jól alátámasztható megoldást jelenthetnek.

> *„Itt a teljes vezetőség rendkívül elkötelezett a fenntarthatósági kérdésekben... ez az alapja az egésznek: megvan az elkötelezettség, és megvan a döntés."*

Stratégiai keret és ESG-beágyazottság

A stratégiai keretet az IHG Hotels & Resorts adja: a csoport 2020-ban, a Covid19-világjárvány idején fogadta el tízéves cselekvési tervét, a Journey to Tomorrow-t. A terv öt területet jelöl ki – három környezeti területet (víz-, energia- és hulladékgazdálkodás), valamint két társadalmi területet (a szállodán belüli és a szállodán kívüli közösséget). Mindegyik terület kapcsolódik az ENSZ 17 fenntartható fejlődési céljának valamelyikéhez.

A fenntarthatóság ugyanakkor nem új terület a szállodacsoport működésében: a felelős üzleti működés mintegy húsz éve része a tevékenységének. A csoport által meghatározott ESG-keretrendszer adja a szállodák közös működési alapját, amelyet azok helyi szinten, saját működési környezetükhöz igazodva valósítanak meg. A jó gyakorlatokat a csoport központi rendszerén keresztül is megosztják, és éves díjakkal ismerik el.

Míg a környezeti célok strukturáltabbak, és határidőkhöz, illetve mérési rendszerekhez kapcsolódnak, a társadalmi kezdeményezések megvalósításában nagyobb szerepet kapnak a helyi sajátosságok és lehetőségek.

> *„A Journey to Tomorrow összefügg azzal, amit az ENSZ kiadott: a 17 Sustainable Development Goals-szal... mindegyik terület össze van kötve egy-egy ENSZ fenntartható fejlődési céllal."*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E")

A környezeti teljesítmény erősen számszerűsített, ami lehetővé teszi a folyamatos nyomon követést és a fejlesztési területek azonosítását. A szálloda havonta tölti fel fogyasztási és hulladékadatait a csoport Green Engage nevű központi rendszerébe, számlákkal alátámasztva. Az adatokat a csoport ellenőrzi, és eltérés esetén visszajelzést ad. Minden energiahordozóhoz súlyozási tényező tartozik – a megújuló energiaforrásokhoz alacsonyabb, míg a fosszilis energiahordozókhoz magasabb tényező

–, és az elvárás nem abszolút célszámként, hanem csökkenő pályaként van meghatározva. Az elvárt csökkenést egy bázisértékhez viszonyítva négyéves időtávra határozzák meg, a havi visszajelzés pedig lehetővé teszi a teljesítmény folyamatos nyomon követését.

A hulladékot kategóriánként jelentik, a teljes mértékben újrahasznosított hulladéktól a lerakóba kerülő hulladékig. A fő hulladékáramok között jelentős a csomagolási papír, a kommunális hulladék, valamint a konyhai hulladékok, zsírok és olajok mennyisége.

Az 1980-as évek elején épült épületben a fogyasztások nyomon követését további almérők telepítésével lehetne tovább finomítani. Ugyanakkor a szakmában sincs teljes egyetértés az almérősítés optimális mértékéről. Az épületen belül jelenleg is lehetséges bizonyos mértékű fogyasztásmonitoring, amely segíti a kiugróan magas fogyasztások azonosítását, valamint a vendégszobák és az üzemi területek fogyasztásának nyomon követését.

A szálloda tapasztalata alapján a vízfogyasztást elsősorban a vendégek száma befolyásolja, míg az áram- és fűtési energia felhasználása szorosabban összefügg a foglalt szobák számával. További almérők telepítése tervben van, ez azonban a meglévő rendszerek módosítását igényelné, és ebből adódóan működési zavart okozna.

Az épület bizonyos műszaki sajátosságai szintén befolyásolják a fogyasztási adatok értelmezését. A nyitott, vizes hűtőtornyok például naponta mintegy 40 köbméter vizet párologtatnak el, illetve iszapolnak le, amelynek csak egy része kerül a szennyvízrendszerbe. A szárazhűtők jelenleg nem tekinthetők megvalósítható alternatívának, mivel a meglévő műszaki adottságok mellett nagyobb helyigényük miatt nem alkalmazhatók.

A helyi adottságokat figyelembe véve ugyanakkor a szálloda az elmúlt években számos, a környezeti terhelés csökkentését célzó műszaki fejlesztést valósított meg. Ezek közé tartozik a folyadékhűtők és liftek cseréje, a hővisszanyerés – a kondenzátorhő használati melegvízzé alakítása –, a légkezelőkön alkalmazott frekvenciaváltók, valamint az EC motoros szivattyúk beépítése.

További tervezett fejlesztés a folyadékhűtő hővisszanyerő rendszerének átalakítása, amely épületen belüli hőszivattyús alkalmazásokat tenne lehetővé. Ennek eredményeként a jelenleg hulladékhőként kezelt energia fűtési célra is hasznosítható lenne.

> *„Nem azt mondják, hogy ennyit érjünk el… hanem egy tendenciát, hogy legyen csökkenő pálya, és van egy elvárás egy bázisértékhez képest, hogy négyéves időtávon mennyit kell elérni.”*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S” és „G”)

A csoport társadalmi célkitűzése számszerűsített: az IHG Hotels & Resorts 2030-ig globálisan 30 millió ember életére kíván pozitív hatást gyakorolni. Ennek megfelelően minden szálloda jelenti, hogy az egyes programjai hány embert értek el. A csoportszintű célkitűzés megvalósítása ugyanakkor helyi szinten, az egyes szállodák saját közösségi kapcsolataira és lehetőségeire építve történik.

A budapesti szálloda tudatosan törekszik hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítására. Ennek egyik legjelentősebb példája a Pető Intézettel fennálló, tizenöt éves együttműködés. A szálloda elsősorban programokon és közös kezdeményezéseken keresztül kapcsolódik partneréhez, nem pedig közvetlen pénzügyi támogatások formájában.

Az együttműködés a szállodai munkatársak gyermekeinek egy karácsonyi ünnepségre szóló meghívásával indult. Ma már a kapcsolat része a Pető Intézet szülői közössége és tanulói által készített karácsonyi és húsvéti ajándékokat bemutató jótékonysági vásár a szálloda lobbijában, amelyhez ajánlott adományösszeg és a vendégek számára plakátokon elhelyezett tájékoztatás is kapcsolódik. Ide tartozik továbbá a szállodacsoport régiós vezetői konferenciájának résztvevőivel közösen megvalósított cseresznyefa-ültetés, a mintegy 200 adag ételt biztosító gyereknapi főzőprogram, valamint a kétéves tervezést követően megvalósított mezítlábas ösvény.

Az ösvény finanszírozását két belső kezdeményezésből teremtették elő: a lecserélt, de még működőképes számítógépek jelképes összegű értékesítéséből, valamint a kollégák által felajánlott, jó állapotú használt ruhákból szervezett fenntartható ruhavásárból. A két kezdeményezés együttesen több mint 700 000 forintot eredményezett. Az ösvényt tavaly októberben a szálloda munkatársai építették meg, hivatalos átadására május végén került sor, az intézet pedig azóta beépítette azt fejlesztő oktatási programjába.

Munkavállalói oldalon egyre nagyobb figyelmet kapnak a jólléttel kapcsolatos témák. Idén először külső szakértő bevonásával pszichoszociális felmérés készült, amely többek között a stresszmenedzsmenttel, valamint a testi és lelki jólléttel kapcsolatos területeket vizsgálta. Az eredmények feldolgozása még folyamatban van. Tavaly a munkatársak számára online terápiás szolgáltatást is bevezettek.

Vállalatirányítási szempontból nincs külön ESG-tanácsadó. A stratégiai irányokat és a kapcsolódó követelményeket az IHG határozza meg, beleértve a meghatározott határidőkhöz kötött kötelező elemeket is. A szálloda szükség esetén speciális tervezési és műszaki szakértőket von be a helyi megvalósítás támogatására.

Az interjúalanyok a vezetői elkötelezettséget az egész rendszer alapjának tekintik. Csoportszinten az ösztönzők közé tartozik a szállodák rangsorolása az energiahatékonysági intézkedések (Energy Conservation Measures – ECM-ek) megvalósításában elért teljesítményük alapján, miközben a teljesítményt régiós díjakkal is elismerik. A szálloda idén – a korábbi évekhez hasonlóan – közösségi hatásért járó elismerésben részesült.

> *„Nem először, de idén például megnyertük az IHG Community Impact díjat... Ha egy szálloda elnyer egy ilyen díjat, az azt jelenti, hogy jól reprezentálja a cég értékeit."*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A legfőbb korlátok az ingatlan helyi adottságaiból fakadnak, különösen az épület védett státuszából és a vendégkör sajátosságaiból. A homlokzati hőszigetelés korszerűsítésére nincs lehetőség, mivel az épület a védett dunai panoráma részét képezi, ezért a homlokzata nem változtatható meg. Ugyanakkor négyzetméterenkénti fajlagos érték alapján a szálloda viszonylag hatékonynak számít a budapesti belváros többi ötcsillagos szállodájához képest.

Az energiaszerződések jelenleg egyéves időszakokra szólnak a kiszámíthatatlan világpiaci energiaárak miatt.

Az ötcsillagos környezetben nehezebb a vendégeket erőforrás-takarékosabb működésre ösztönözni. A szálloda ezért elsősorban a saját működésén belüli intézkedésekre összpontosít a környezeti terhelés csökkentése érdekében. Ilyen például a műanyaghasználat csökkentése, amelyet a vendégek is értékelnek. A négycsillagos kategóriában gyakoribb, törzsvendégpontokon alapuló ösztönzők ugyanakkor ebben a környezetben nem alkalmazhatók.

További külső ösztönzőt jelentenek azok a rendezvényügyfelek, amelyek vállalati szabályzata előírja, hogy megfelelő ESG-gyakorlatokkal rendelkező szállodát válasszanak.

Az ESG-kezdeményezések üzleti értéke többféle módon is megjelenhet. Az energiahatékonysági beruházások például egyszerre járulnak hozzá a környezeti terhelés csökkentéséhez és a működés hatékonyabbá tételéhez, vagyis a fenntarthatósági célok és az üzleti szempontok egymást erősíthetik. A megtérülés ezért fontos szempont lehet az egyes beruházások értékelése során, ugyanakkor az ESG-tevékenység ennél jóval szélesebb területet ölel fel.

„Profitorientált szervezet vagyunk... ha egy olyan beruházás, amivel energiát lehet megtakarítani, az egyik oldalról a környezetnek is jó, másik oldalról meg a költségoldalnak is jó."

A tudás legfontosabb forrásai a szállodacsoport felhalmozott tapasztalatai, valamint a konferenciák és szakmai hírlevelek. A csoportszinten megosztott tudás és jó gyakorlatok mellett a helyi tapasztalatok is hozzájárulnak a további fejlesztési lehetőségek azonosításához.

A műszaki terület az energiamegtakarítást nevezte meg legfontosabb eredményként. Ez jól példázza, hogy egy adott fejlesztés esetében a környezeti és gazdasági szempontok egymást erősítve is megjelenhetnek.

Kempinski Hotel Corvinus
BUDAPEST



Schmél István

Director of Engineering

Kempinski Hotel Corvinus Budapest

A budapesti belvárosi ötcsillagos szálloda ESG-működésének vezérfonala az EarthCheck program, amelyben több éve részt vesz, és amelyben ezüst minősítést ért el. A rendszer éves adatszolgáltatással és időszakos auditokkal tartja mozgásban a fejlesztéseket. A szervezeti megoldás a Green Team, amelyben a konyha, az árubeszerzés, a stewarding, a PR, a HR és az üzemeltetés kollégái ülnek együtt. A környezeti adatokat – villamos energia, víz, gáz, hulladék – területi bontásban, vendégéjszakára vetítve követik. Szobaszintű mérés viszont a 34 éves épületben nincs, mert az utólagos kiépítése építészeti beavatkozást igényelne. A társadalmi oldalon a HR-mutatók mellett hosszú távú helyi közösségeket segítő programok is állnak: textiladományok, gyermekotthon-támogatás és heti étkeztetés mintegy 130 hajléktalan ember számára. A legnagyobb aktuális kihívás a hulladékgazdálkodás, a legfőbb szektorszintű igény pedig az egységes benchmarking.

> *„Összességében arra vagyunk büszkék, hogy a fenntarthatóság már ténylegesen jelen van a működésünkben... nem egy egyszeri intézkedésről, hanem hosszabb ideje tartó, folyamatos munkáról beszélhetünk.”*

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

A stratégiai kereteket a cégcsoport irányelvei és az EarthCheck program együtt határozzák meg. A szálloda erre a rendszerre építi működését, és a program mára a napi rutin része lett. A szervezeti megoldás a Green Team, vagyis a zöld munkacsoport, amelyben a kulcsterületek – konyha, árubeszerzés, stewarding, PR, HR és további üzemeltetési részlegek –

vezetői vagy véleményformáló kollégái vesznek részt. Ennek kialakítását maga az EarthCheck is elvárta, hiszen egyetlen központi vezető nem láthat bele minden osztály napi működésébe. A fenntarthatóság a kötelező éves munkavállalói tréningeknek és az új belépők oktatásának is része. A külső megmérettetés fontos visszacsatolás, például a szálloda többször nyert a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége Zöld Szálloda pályázatán – legutóbb első helyezést az ötcsillagos kategóriában –, és tagja a mintegy kétszáz szállodát összefogó Global Hotel Alliance Green Collection programjának. Az üzleti kényszer is egyértelmű, a közvetítő irodák és vállalati ügyfelek egyre gyakrabban kérnek kimutatásokat az ESG tevékenységek vonatkozásában.

> *„Egy szállodának vagy más vállalatnak szüksége van olyan külső szakmai partnerre, amely irányt mutat, segít elindulni, majd támogatja a folyamatos fejlődést."*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E")

A műszaki terület célja minél több környezeti adat mérése. A villamosenergia-fogyasztást lehetőség szerint területekre bontva követik, ugyanígy a víz- és gázfogyasztást, és ezekből számítják a szén-dioxid-kibocsátást is. A hulladék mérése összetettebb, mert sokféle adat keletkezik, egyes kezelőktől rendszeres, másoktól csak éves adat érkezik. A MOHU rendszerén elszállított mennyiségekről részletes riportot kapnak, az adatfeldolgozás viszont még jórészt manuális. Az adatokat évek óta feltöltik az EarthCheck rendszerébe, amely nagyon részletes bontást kér, és éves adatszolgáltatással, valamint időszakos személyes auditokkal ellenőrzi. A szálloda a költséghatékonyságot és a fenntarthatóságot nem választja szét. Szinte minden mutató hat a költségekre, és már maga a mérés is megtakarítást hozhat, mert láthatóvá teszi a korábban észre nem vett rendszerhibákat és pazarlást.

A fajlagos mutatók alapja a vendégéjszaka, ugyanis a vendégprofilokig még nem jutottak el, és az eredményekre erősen hat az évszak és a külső hőmérséklet is. A szobák intelligens vezérléssel rendelkeznek – üres szobában a világítás és a fűtés-hűtés automatikusan visszaszabályozható –, de szobánkénti áram-, víz-, fűtés- és hűtésmérés nincs. Most a vendégszobák teljes fogyasztását a vendégéjszakák számával osztják el. A részletesebb mérés pontosabb lenne, de utólag drága. A villamos almérőt még könnyű elhelyezni, a víz- és hőrendszerek szobaszintű bontása viszont építészeti beavatkozást is igényelhet. A 34 éves épületnél a nyílászárók cseréje nehezen megoldható, ezért a belső rendszerek –

hővisszanyerés, hőszigetelt hálózatok, szobafelújítások – fejlesztésével veszik fel a versenyt az újabb szállodákkal. Új építésnél a legfontosabb a részletes mérési lehetőség, az intelligens területi vezérlés, valamint ezek épületfelügyeleti rendszerbe integrálása.

> *„Gyakori hiba, hogy különálló okos rendszereket építenek ki, amelyek egymással nem kommunikálnak. Így hiába intelligens egy-egy részmegoldás, az épület nem tud egységes rendszerként működni."*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S" és „G")

A társadalmi oldalon a HR-adatok pontosan rendelkezésre állnak. Követik a munkavállalói mozgásokat, a fluktuációt, a női és férfi munkavállalók arányát, a tréningeket, valamint az éves elégedettségi felmérések eredményeit. A képzésekről pedig külön, rendszeres kimutatás készül. A külső közösség felé több csatornán közelednek: van olyan munkatársuk, aki segítő szervezeten keresztül került a szállodához, a leselejtezett, de használható textíliát adományozzák, esetenként pénzbeli támogatást nyújtanak, gyermekotthont támogatnak, és minden szerdán mintegy 130 hajléktalan ember számára főznek ebédet. Az adományok pénzbeli értéke számszerűsíthető, versenytársi összehasonlításra viszont egyelőre nem használják.

Az irányítási dimenzióhoz kevesebb közvetlen mérőszám tartozik. A központ nehézsége, hogy a csoport szállodái nagyon eltérő országokban és szabályozási környezetben működnek, ezért nem minden elvárás alkalmazható egységesen – példaként a szabadtartásból származó tojás került említésre, amelyet Magyarországon teljesíteni tudnak, más régiókban viszont nem elérhető a megfelelő termék. Az EarthCheck ezt audit- és benchmarkingrendszerrel kezeli. Részletes működési és munkavállalói adatokat kér be, és ezekből egységesen értelmezhető eredményeket alakít ki. Az auditok új elvárásokat és fejlesztési lépéseket fogalmaznak meg, amelyek alapján a szálloda szükség esetén módosítja vagy kiegészíti a szabályzatait.

> *„Minden szerdán mintegy 130 hajléktalan ember számára főzünk ebédet… az adományok pénzbeli értéke számszerűsíthető, de ezt jelenleg nem használjuk versenytársi összehasonlításra."*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A legnagyobb kihívás a hulladékgazdálkodás, ugyanis az energiafogyasztást régóta mérik, a hulladék ilyen részletességű szétválogatása viszont országos szinten sem volt korábban általános, ezért itt merül fel a legtöbb új feladatigény. A második korlát a luxusszegmens elvárásrendszere. Alacsonyabb kategóriában a vendég az árért cserébe könnyebben elfogadja a ritkább takarítást, ötcsillagos környezetben viszont a fenntartható megoldásokat úgy kell bevezetni, hogy a szolgáltatás színvonala ne csökkenjen – ez pénzügyi és humánerőforrás-ráfordítást igényel. A vendégoldali gyakorlatok mégis működnek, például a kis kiszerelésű piperecikkeket mintegy fél éve utántölthető, adagolós, francia prémium márkájú termékek váltották fel, a műanyag palackok helyett szűrt csapvizet kínálnak, és mérhető visszajelzést ad a kis zöld csempe program is, amellyel a vendég a mindennapos ágyneműcserét kérheti (alapesetben kétnaponta cserélnek). A csempe emléktárgyként megvásárolható, bevételéből helyi zöld kezdeményezéseket támogatnak.

Ösztönzőként elsősorban az összehasonlíthatóság javítását várnák: hasonló méretű és környezetben működő szállodák egységes szempontú összevetését, mert a versenyhelyzet és az elismerés újabb fejlődést indít el. Emellett az adókedvezmény sem maradhat említés nélkül. A díjaknak marketingértéke is van. Az EarthCheck-minősítést a bejáratnál is láthatóvá teszik, a Global Hotel Alliance külön jelöli a Green Collection tagjait. A Virtuoso minden évben kérdőív segítségével méri fel a szállodák ESG gyakorlatait, illetve a Forbes Travel Guide éves titkos tesztlátogatásakor is szerepelnek a kritériumok között fenntarthatóságra vonatkozó pontok.

A kommunikáció több csatornán zajlik – lobbikijelzők, szobák, weboldal, közösségi média, beszállítói tájékoztatás –, a központ pedig havi hírlevélben osztja meg a szállodák legjobb ötleteit.

> *„Sokan elsőre úgy gondolják, hogy a szálloda a legrosszabb szereplők közé tartozik környezeti szempontból. Ha azonban a mindennapi háztartási működéssel hasonlítjuk össze, előfordulhat, hogy egy professzionálisan irányított szálloda több tudatos intézkedést tesz, mint egy átlagos magánháztartás."*



LE PRIMORE
HOTEL & SPA

Alfred Hackl

vezérigazgató

Le Primore Hotel, Hévíz térsége

A Le Primore Hotel új, nagy léptékű prémium wellness és spa fejlesztés Hévíz térségében. A szálloda 285 szobával, lakosztállyal és penthouse egységgel, 11 500 négyzetméteres spa területtel, több étteremmel és bárral, valamint rooftop fine dining étteremmel működik. A ház jelenleg körülbelül 270 munkavállalót foglalkoztat, akik közül mintegy 240-en a környező térségből érkeznek. A vezetői szemléletben a fenntarthatóság nem külön kommunikációs elem, hanem a beruházás, a műszaki működés, az élelmiszer-beszerzés, a munkáltatói kultúra és a vendégélmény közös alapja.

A fejlesztés egyik fontos környezeti előzménye, hogy az építkezés előtt mintegy 46 000 köbméternyi bontási és egyéb hulladékot távolítottak el a területről. A hotel így nem egyszerű zöldmezős beruházásként, hanem egy korábban terhelt terület megtisztításaként is értelmezhető. A műszaki infrastruktúra több korszerű elemet tartalmaz. Hőszivattyúk, napenergia, fotovoltaikus rendszer, LED-világítás és villamosenergia-menedzsment támogatja az üzemeltetést. A hulladékkezelés részletes bontásban működik, külön kezelik például a fehér és színes üveget, a papírt, a kartont, a konyhai hulladékot, az elemeket, a LED-izzókat, valamint a vegyi és egészségügyi hulladékokat.

„Tanuljunk a hibáinkból. Csináljuk másként, csináljuk jobban.”

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

A Le Primore ESG-kerete elsősorban a tulajdonosi és vezetői vízióból fakad. A szálloda nem nemzetközi lánc tagjaként működik, de a cél kifejezetten nemzetközi mércéhez kapcsolódik. Alfred Hackl ambíciója, hogy a ház Európa egyik vezető destination spa szállodájává váljon.

Ez nemcsak szolgáltatási minőséget jelent, hanem olyan működési kultúrát is, amelyben a környezeti felelősség, az edukáció, a helyi gazdaság erősítése és a vendégélmény egymást támogatják.

A márka még épül, de a pozicionálás világos. A Le Primore nem klaszszikus, kizárólag felnőttekre építő wellnesshotelt kíván működtetni, hanem sokgenerációs, magas minőségű spa és hospitality élményt kínál. A nagy beltéri játszótér, a kids spa és a gyerekeknek szervezett fine dining programok a vendégedukáció részét is képezik. A cél az, hogy a vendégek, köztük a gyerekek is, tanuljanak a minőségi étkezésről, a természetről, a helyi értékekről és a felelős fogyasztásról.

Üzleti szempontból különösen erős jelzés a magas direkt foglalási arány. Az interjú szerint a vendégek 93 százaléka közvetlenül foglal, és a nyitás utáni rövid időszak ellenére a visszatérő vendégek aránya több hónapban is 40 százalék felett volt. Ez a szálloda számára nemcsak értékesítési eredmény, hanem a vendégkapcsolat mélységének és a kialakuló bizalomnak is mutatója.

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség (“E”)

A Le Primore műszaki rendszere fejlett adatgyűjtésre épül. A víz, a szennyvíz, a termálvíz, a gáz és a villamos energia felhasználását folyamatosan monitorozzák, az adatok akár 15 perces bontásban is elérhetők. A vízminőség állandó ellenőrzés alatt áll. Nem minden vendégszobára van külön mérés, de a penthouse egységeknél igen. A konyhában részletesebb bontás is rendelkezésre áll, így látható, hogy egyes részlegek mikor és mennyi energiát használnak.

A szobák energiahasználatát intelligens szabályozás támogatja. Ha egy szoba több napig üres, a légkondicionálás visszaáll egy alacsonyabb energiaigényű szintre, majd a vendég érkezése előtt néhány órával újra komfortos hőmérsékletre hűti a teret. Ez a megoldás a szolgáltatási színvonal csökkentése nélkül mérsékli a fogyasztást. A vezetői logika egyszerű. Ha az energiaköltség csökkenthető, az közvetlenül javítja az eredményességet, miközben környezeti előnyt is teremt.

A környezeti működés másik erős pillére az élelmiszer-beszerzés. A szálloda tudatosan keresi a megbízható, magas minőségű helyi termelőket. Kiemelt példaként jelenik meg egy térségi gazdaság, amely angus marhát, mangalicát, juhot és kecskét tart nagy területen, állatjóléti szempontból is kedvező körülmények között. A hotel saját földeken is termel, többek között burgonyát, hagymát és áfonyát, vegyszermentes módon. A cél az, hogy a vendég ne ipari élelmiszert, hanem valódi, helyi és jó minőségű alapanyagokból készült ételt kapjon.

„Valódi ételt adunk, nem szemétételt, nem ipari ételt.”

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók (“S” és “G”)

A társadalmi dimenzióban a helyi foglalkoztatás a legerősebb elem. Alfred Hackl hangsúlyozta, hogy nem szeretnék a működést döntően külföldi munkaerőre építeni. A cél az, hogy a jövedelem a térségben maradjon, és a szálloda valódi helyi gazdasági szereplővé váljon. A külföldi munkavállalók jelenléte ugyanakkor értékes, mert nemzetközi hangulatot és vendéglátói attitűdöt hoz a házba.

A munkavállalói oldalon a képzés kiemelt szerepet kap. A hotel saját e-learning rendszert működtet körülbelül 40 online kurzussal és tesztekkel, amelyeket nyomon követnek. Van dedikált training manager, aki az általános és személyre szabott képzésekért felel. A belső és külső tréningek mellett kötelező biztonsági, egészségügyi és jogszabályi képzések is vannak. A vezetői cél az, hogy a munkatársak hosszabb távon ne csak csapattagként, hanem a Le Primore család részeként tekintsenek magukra.

A szálloda junior management programot is indított. Ebben kiválasztott munkatársak kapnak célzott fejlesztést. A fókusz nem elsősorban a hiányosságokon, hanem az erősségek továbbépítésén van. A CSR területén a hotel már a nyitás előtt is aktív volt. Harminc, súlyosan fogyatékossággal élő gyermeket nevelő családot hívtak meg három napra, továbbá fogyatékkal élő gyermekekkel foglalkozó óvodai csoportokat is vendégül láttak. Emellett adományozási tevékenységek zajlanak, és hosszabb távú együttműködést terveznek egy magyarországi gyermekkórházzal.

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A legnagyobb stratégiai kihívás az, hogy egy új, önálló prémium brandet kell felépíteni egy olyan térségben, ahol a természeti és gyógyturisztikai adottságok erősek, de a desztinációs infrastruktúra és a nemzetközi elérhetőség korlátozott. Alfred Hackl különösen kritikus volt a Hévízi-tó és a térség nemzetközi hasznosításával kapcsolatban. Szerinte a tó világszintű egyedi érték, de az élmény és a környezet állapota nem mindig méltó ehhez a potenciálhoz.

A másik fontos kihívás az elérhetőség. A külföldi vendégek számára Budapest felől hosszú és nehézkes az utazás, miközben a közeli Hévíz-Balaton Airport nagyobb szerepet is betölthetne a prémium egészségturisztikai kereslet kiszolgálásában. Ez fenntarthatósági szempontból is

lényeges, mert a vendégútvonal, a közlekedési idő és a transzferigény mind része a turisztikai élmény környezeti és üzleti értelmezésének.

Iparági ösztönzőként Alfred Hackl elsősorban nem magyar, hanem európai vagy nemzetközi tanúsítási rendszerekben lát lehetőséget. A hazai minősítés önmagában kevés, mert a vendégek Európából és a világ más részeiből érkeznek. A jó rendszernek egyszerű, összehasonlítható mutatókat kellene használnia. Példaként az egy foglalt szobára jutó gáz-, víz- vagy energiaköltséget említette, amelyet minden szálloda könnyen mérhetne, és amely nagy különbségeket tudna láthatóvá tenni.

> *„Az egyszerű számok jók. Ha az egyetem évente kétszer ilyen monitoringot készítene, száz százalékban támogatnám.”*



MARRIOTT
BUDAPEST

Almási Csaba

műszaki igazgató

Marriott International – Budapest

A három budapesti Marriott-házért felelős műszaki igazgató nézőpontjából a fenntarthatóság belépési pontja a legnagyobb költségtétel, az energia, amelyet az energiaárak megugrása emelt prioritássá. A keretet a lánc globális Serve 360 programja és a független Green Key tanúsítása együtt adják. Utóbbit a Budapest Marriott 2023-ban elsőként szerezte meg Közép-Kelet-Európában, másfél évnyi felkészüléssel, amelynek részeként a takarítószerek háromnegyedét zöld tanúsítványos termékekre cserélték. A fogyasztási, víz- és hulladékadatokat a Schneider Electric MESH rendszerébe töltik fel, amely a karbonlábnyomot automatikusan számolja; a csoport ötéves ciklusokban tűz ki célokat, 2030-ig a karbonlábnyom felezésével. A ház száz százalékban megújuló forrásból vásárol villamos energiát, napelemet viszont az örökségvédelem miatt nem telepíthet. A korlátok a régi épületállományból és a költségérzékeny tulajdonosi környezetből erednek. A mérés módszertani óvatosságot igényel, hiszen például a házon belüli mosoda jelentősen megemeli a fajlagos energiafogyasztást.

> *„Egy szálloda életében a legnagyobb költség a bér, a második pedig az energia. Ha bármilyen energiahatékonyság-növelést és költségcsökkentést tudunk elérni – ezzel egyébként nem mellesleg jót is teszünk a környezetünknek –, annak mindig pozitív hozadéka van.”*

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

A belépési pont nyíltan a költségoldal: az energiafogyasztás csökkentése az orosz–ukrán háború után elszabadult árak miatt vált a szállo-

daiparban prioritássá. A keretet két rendszer adja: egyfelől a Marriott saját globális fenntarthatósági programja, amely négy alappillérre épül, és magában foglalja az energia- és hulladékmenedzsmentet, az ételpazarlás témát, valamint a CSR-t. Másfelől a független, harmadik fél általi tanúsítás: mindkét szálloda Green Key minősítéssel rendelkezik – a Budapest Marriott 2023-ban elsőként Közép-Kelet-Európában, a Dorothea 2025 óta. Az interjúalany szerint a saját programoknál a külső tanúsítás valódi piaci értékkel bír, és a céges beszerzésekben ma már belépőnek számít. A megszerzés másfél évnyi munka volt: a takarítószerek 75 százalékának zöld tanúsítvánnyal kell rendelkeznie, ezért a beszállítónak tengerentúlról kellett behoznia és engedélyeztetnie a termékeket – eltérési engedélyt nem kaptak.

> *„Mikor bejön a képbe egy független harmadik fél, aki egy szigorú kritériumrendszer alapján tanúsít bennünket... na azt hiszik el a vásárlók, és innentől kezdve van marketingértéke a dolognak."*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E")

A mérés fejlett: a fogyasztási adatokat napi, heti és havi bontásban naplózzák, és a Schneider Electric MESH rendszerébe töltik fel, amely az energia és a víz mellett a hulladékáramokat (vegyes, szelektív, üveg, étel) is kezeli és riportolható adatot ad. A szén-dioxid-kibocsátást a rendszer automatikusan számolja a fogyasztásból; az adat házszinten nem publikus, de csoportszinten bekerül az éves jelentésekbe. A célszámok ötéves ciklusokban érkeznek: az előző 2025-ig szólt, míg a mostani 2030-ig a karbonlábnyom felezését írja elő. Az energiabeszerzés többéves szerződésekkel, energiakereskedőkön keresztül, havi vagy negyedéves fixálási opciókkal működik; a csoport évek óta száz százalékban megújuló villamos energiát vásárol éves tanúsítvánnyal. Napelemre nincs mód: az épület világörökségi területen áll, és az örökségvédelem nem engedélyezi a tetőfelület beépítését.

A korlátok részben fizikaiak, részben módszertaniak. Szobaszintű bontás nincs, mert nincs szobánkénti víz- és villanyóra; a vendégéjszakára és a vendégszámra viszont visszaszámolható minden adat. Jelentős beruházás nélkül – légkezelők, kazáncsere, távhőre állás, szabályozástechnika – az odafigyelés (például a hétvégi légkezelő-leállítás, időprogramok) 2-3 százalékos megtakarítást hoz. A leglátványosabb torzítás a házon belüli mosodából ered: míg a szállodák 99 százaléka külsős mosodát használ, itt nagy gépekkel házon belül mosnak, ami rossz optikát ad, gazdaságilag és minőségileg viszont indokolt (kevesebb forgókészlet, hosszabb textília-

élettartam). Mutatóként a kihasználtsággal súlyozható energiaintenzitást (kWh/m^2) és a hasonló logikájú hulladékintenzitást tartja használhatónak; a rendezvényforgalom azonban a vendégalapú fajlagosakat is elmozdítja.

> *„A budapesti Marriott 40 százalékkal több energiát fogyaszt, mint a bécsi Marriott – ugyanaz a szobaszám, ugyanaz a négyzetméter, nagyjából ugyanaz a kihasználtság. Mi ennek az oka? Az, hogy egyszerűen üzemeltetünk egy mosodát."*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S" és „G")

A társadalmi oldal hosszú távú partnerkapcsolatokra épül: évek óta legalább négy-öt szervezettel dolgoznak együtt, köztük a Csodalámpa Alapítvánnyal és az SOS Gyermekfalvakkal, utóbbit pénzbeli támogatással is. Karácsony táján élelmiszercsomagot juttatnak el a rászorulóknak, a vezetőség szendvicset készít a hajléktalanszállóknak, és előfordult, hogy partnerszervezetnek térítésmentesen adtak rendezvényteret. Van olyan központi program is, amelyben a számlákból elkülönített összeg gyűlik egy külön bankszámlán, és évente adományozzák tovább. Mindez elsősorban a dolgozók bevonásával valósul meg, a vendégekre nem jellemző. A munkaerő-összetételben a szálloda becslése szerint a külsős, ügynökségi állomány 20–30 százalék, a saját állomány 70 százalék körüli; ezt a kihasználtság ingadozása indokolja, miközben a hazai munkaerő eltűnt a piacról, és nő a külföldi dolgozók aránya.

Irányítási oldalon a szabályozottság erős és formalizált: minden belépő kétnapos beilleszkedést segítő tréninggel kezd, ahol a vállalati normák mellett a Serve 360 programot és a Green Key fő kritériumait is megismeri, valamint azt, hogy a saját munkakörében mivel járulhat hozzá az energia-, hulladék- és CSR-célokhoz. Külön iránymutatás szól a diszkriminációmentességről és a korrupcióellenességről (például ajándékelfogadási értékhatárokkal). Rendszeres ESG-jelentést a szálloda készít: a ház nagyvállalati körbe tartozik, és szerződött energetikai auditor partner állítja elő az energiajelentéseket, tesz beruházási javaslatot, illetve végzi az ISO-auditokat. A csoporton belül a jó gyakorlatok megosztása inkább vendégkezelési témákra fókuszál, de fenntarthatósági példák is érkeznek – ilyen a prágai Marriott tetőkertje. Az átvétel viszont elkötelezettség és pénz kérdése.

> *„A vezetőség szokott szendvicseket készíteni, és azokat hajléktalanszállókra juttatni. Legalább négy-öt olyan szervezet van, amelyekkel évek óta együtt dolgozunk."*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A három ház kihívásai eltérőek. A Budapest Marriottban az elavult épületgépészet és a hiányzó hőszigetelés a fő gond: az utolsó nagy felújítás 2006-ban volt, a korszerűsítés több százmilliós tétel, a közelmúltbeli tulajdonosváltás után a projekt tervezési fázisban van, de az új tulajdonos semmit nem utasított el. A Dorothea műemlék jellegű épületében a falak nem szigetelhetők, ezért a jórészt légkondicionálóval megoldott téli fűtés és a nagy belső terek komfortja jelentettek kihívást; ez mostanra megoldódni látszik. A Marriott Executive Apartments 1998-as, soha fel nem újított komplexumában a lelakott szobák és a gyakori csőtörések folyamatos problémát okoznak, miközben az irodarészben már csak egyetlen bérlő maradt.

Az üzleti értéket az interjúalany a költségoldalon látja: egy szálloda két legnagyobb kiadása a bér és az energia, így minden energiahatékonysági lépés egyszerre hoz megtakarítást, jó hírnevet és környezeti eredményeket. A második terület a hulladék észszerű kezelése. A hazai piaci valóságot ugyanakkor óvatosan ítélik meg: a tulajdonosok költségérzékenyek, és ha a zöldebb megoldás nagyságrenddel drágább, jellemzően a költségcsökkentés győz. Szektorszintű mutatóként a vendégéjszakára vetített energia- és vízfogyasztást, valamint a megújuló energia arányát tartja megoszthatónak.

> *„Ha egy gázkazánt lecserélünk, akkor nagy valószínűséggel nem hőszivattyúra, hanem még mindig gázkazánra fogjuk cserélni… a svéd, norvég, dán modelltől nagyon-nagyon távol állunk.”*



MINARO
MGALLERY TOKAJ

Dana Janigova

szállodaigazgató

Minaro Hotel Tokaj MGallery, Tokaj, az Accor-csoport MGallery Collection márkájának tagja

A Minaro Hotel Tokaj MGallery 2022 novemberében nyitotta meg kapuit Tokajban, az Accor-csoport MGallery Collection márkájának részeként. A szálloda ESG-működésének kereteit az Accor központi fenntarthatósági elvárásai határozzák meg. A szálloda 2024-ben szerezte meg először a Green Key fenntarthatósági minősítést, amelyet 2025-ben és 2026-ban is megújított.

A fenntarthatósági tevékenységeket és fogyasztási adatokat a GAIA rendszerben rögzítik, amelyen keresztül havi jelentést küldenek a központ számára. A szálloda nemcsak adatokat tölt fel a rendszerbe, hanem rendszeres visszajelzést is kap: láthatóvá válik teljesítménye, regionális pozíciója, valamint az előírt célértékek teljesítésének mértéke.

A szálloda legfontosabb környezeti mutatója az energiafogyasztás, ezen belül elsősorban a villamosenergia-, részben pedig a gázfelhasználás. A második kiemelt terület a vízfogyasztás. A működés része a havi központi adatszolgáltatás, a heti műszaki mérőóra-leolvasás, az eltérések vizsgálata, a Deepki által végzett energiaaudit, valamint olyan célzott intézkedések tervezése, mint például az élménymedence energiahasználatának a napszakhoz és a várható vendégforgalomhoz igazított programozása. A társadalmi dimenzióban a helyi foglalkoztatás, a tokaji iskolával folytatott együttműködés, a CSR-programok és a helyi beszállítói hálózat jelenti a fő irányt.

> *„A GAIA rendszerben havonta rögzítjük a tevékenységeinket és a fogyasztási adatokat, a központ pedig havi visszajelzést küld arról, hogyan teljesítünk a kitűzött célokhoz képest.”*

Stratégiai keret és ESG-beágyazottság

A Minaro esetében az ESG nem egymástól független helyi kezdeményezések összessége, hanem egy szállodalánc-szintű rendszerbe illeszkedő működési keretrendszer. Az Accor központi fenntarthatósági szervezete határozza meg az elvárásokat, a szálloda pedig ezekhez igazítja saját riportálását és intézkedéseit. A régió luxuskategóriás szállodái, köztük az MGallery és a Sofitel márkák egységei, a La Maison jelentési struktúrájában jelennek meg, ahol a szálloda saját adatai mellett egyes regionális aggregált mutatók is elérhetők.

Az interjú alapján a központi elvárások több ponton követik a Green Key minősítés kritériumrendszerét. Jó példa erre a vízátfolyás kérdése: a kézmosócsapok esetében előírt liter/perc érték nem csupán tanúsítási kritérium, hanem havi rendszerességgel nyomon követett vállalati elvárás is. Ha a szálloda valamely követelménynek nem felel meg, a rendszer jelzi az eltérést, javaslatokat fogalmaz meg, és a következő hónapokban nyomon követi a fejlesztés előrehaladását.

A helyi megvalósítás sajátossága, hogy a fenntarthatósági koordináció jelentős része a szállodaigazgató feladata. Ennek egyik oka a nyelvi környezet: az Accor fenntarthatósági anyagai, webináriumai és központi kommunikációja angol nyelven érkezik, miközben a műszaki kollégák elsősorban magyar nyelven dolgoznak. A műszaki vezető kulcsszerepet tölt be a technikai adatok rögzítésében, míg a szállodaigazgató az adatok értelmezését, a központtal való kapcsolattartást és az összehangolást támogatja.

> *„A műszaki kolléga rögzíti az energia- és vízfogyasztási adatokat, de mivel a fenntarthatósági anyagok és a webináriumok angolul érkeznek, nekem is segítenem kell a folyamat értelmezésében és koordinálásában.”*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E”)

A környezeti adatszolgáltatás havi rendszerességgel történik. A szálloda többek között villamosenergia-, víz-, gáz- és hulladékadatokat, valamint élelmiszerhulladékra vonatkozó információkat rögzít. Az élelmiszerhulladék esetében az adat akár egy terítékre, vagyis egy felszolgált étkezésre is vetíthető. A fogyasztási adatok alapvetően aggregált formában keletkeznek, ugyanakkor vendégszámra, értékesített szobák számára vagy kihasználtságra vetített fajlagos mutatók is számíthatók.

A műszaki vezető heti rendszerességgel rögzíti az energiafogyasztási adatokat azokon a mérési pontokon, ahol mérőórák állnak rendelkezésre. Az adatokat egyszerű Excel-táblázatban követik nyomon, és eltérés vagy kiugró érték esetén igyekeznek feltárni annak okát. Emellett a szálloda részt vett az Accor által ajánlott Deepki energiaauditban is, amelynek eredményeitől és javaslataitól további optimalizálási irányokat várnak.

Az interjúban említett konkrét energiahatékonysági intézkedés az élménymedence működésének tervezett átalakítása. A medence a nyitás óta jelentős energiafogyasztónak számít, ezért a szálloda olyan programozási megoldás bevezetését tervezi, amely a vízi élményelemek üzemelését a napszakhoz és a várható vendégjelenléthez igazítja.

Az Accor és a Green Key elvárásai alapján a csaptelepeknél teljesíteni kell az előírt vízátfolyási értékeket. Ha a szálloda valamely ponton nem felel meg a követelményeknek, a központ konkrétan jelzi a beavatkozás szükségességét. A hulladékgazdálkodásban a szálloda a MOHU rendszerével működik együtt. Az üveg- és műanyaghulladékot elkülönítve gyűjtik, elszállításuk szervezett módon történik.

A következő időszak egyik gyakorlati fejlesztése a kartondobozok kezeléséhez kapcsolódik. A beszállítások következtében jelentős mennyiségű csomagolóanyag érkezik a szállodába, ezért egy kartonprés beszerzését tervezték, amelyet már meg is rendeltek.

> *„Az energiafelhasználás a legnagyobb hatású terület, ezt közvetlenül a vízfogyasztás követi. A villamosenergia-fogyasztás csökkentése számunkra havi szintű kihívást jelent.”*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S” és „G”)

Társadalmi szempontból a Minaro erőteljesen helyi beágyazottságú szálloda. Mintegy 70 munkavállalójának túlnyomó többsége helyben vagy a régióban él; még a legtávolabbról érkező kolléga is a Miskolc környéki térségből ingázik. A munkavállalók között a nők vannak többségben, a meghatározó korosztályt pedig a 30–45 év közöttiek jelentik.

A helyi tehetséggondozás egyik fontos eleme a tokaji középiskolával kialakított együttműködés. A szálloda gyakornokokat fogad, elsősorban felszolgálási munkakörökben, és már több olyan munkatársa is van, aki diákként érkezett, majd egy év után munkaszerződést kapott. Az Accor nemzetközi hálózata emellett szakmai fejlődési lehetőségeket, képzési és vezetői programokat, valamint nemzetközi karrierutakat is kínál a munkatársaknak.

A CSR a láncszintű elvárások része: évente legalább három társadalmi felelősségvállalási eseményt szükséges szervezni. A szálloda részt vesz a mellrák megelőzésére és a figyelemfelhívásra fókuszáló Pink October kampányban. Ennek keretében civil szervezettel együttműködve oktatási programot szervezett a vendégek és a munkatársak számára, valamint futóeseményen is részt vett. A jövőben a hotel szorosabb kapcsolatot kíván kialakítani helyi vagy regionális civil szervezetekkel, különösen környezetvédelmi akciók megvalósítása érdekében. Korábban Tiszaparti szemétszedési akciót is szerveztek. A helyi közösségekhez való kapcsolódást az Örökségnap programja is erősíti. A szálloda korábban a Láthatatlan Iskola munkáját is támogatta azzal, hogy vendégül látta a szervezet csapatépítő rendezvényét. A görögkatolikus Karitásszal együttműködve a karácsonyi időszakban árszorulók számára ételek elkészítésében és eljuttatásában is közreműködtek. A Magyar Máltai Szeretetszolgálattal új együttműködés megkezdődött.

A helyi beszállítók bevonása a szálloda társadalmi felelősségvállalásának (CSR) fontos része, miközben az MGallery márkastratégiájához is illeszkedik. A Minaro arra törekszik, hogy minél több alapanyagot helyi vagy környékbeli forrásból szerezzen be. A szálloda helyi sajtkészítővel, húsbeszállítóval, méz- és lekvártermelővel dolgozik együtt, termékeik minőségéről a vendégektől is kifejezetten pozitív visszajelzéseket kapnak. A textíliák tisztításában szintén a térség egyik szolgáltatójával működnek együtt. Az élelmiszer-pazarlás megelőzését és az élelmiszerhulladék mennyiségének csökkentését a szálloda a felelős üzemeltetés fontos részének tekinti.

> *„Helyi sajtkészítővel, húsbeszállítóval, méz- és lekvártermelővel dolgozunk, és ezekről a termékekről nagyon kedvező vendégvisszajelzéseket kapunk.”*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A legfontosabb jövőbeli kihívást az energiafogyasztás további csökkentése jelenti. A villamosenergia-felhasználás a szálloda számára egyszerre környezeti és pénzügyi kérdés, így az energiahatékonysági beruházások üzleti szempontból is értelmezhetők. A további energiahatékonysági megoldások mellett a megújuló energia hasznosításának lehetőségét is vizsgálják, figyelembe véve a műszaki és gazdasági szempontokat.

A vendégek fenntarthatósághoz való viszonya vegyes képet mutat. A szálloda tapasztalatai szerint egyre többen keresik és értékelik a környezetbarát minősítéssel rendelkező szálláshelyeket. Ugyanakkor továbbra

is vannak olyan vendégek, akik saját kényelmüket helyezik előtérbe, és ragaszkodnak a napi törölközőcseréhez vagy takarításhoz. A hotel ezért választási lehetőséget biztosít: a Be Green Skip Clean programban a vendég hűségpontokért cserébe lemondhat a szobatakarításról.

A fenntarthatósági elvárások a vállalati ügyfelek körében erőteljesebben jelentkeznek, különösen a nemzetközi vállalatok esetében. Rendezvények szervezésekor az ügyfelek már időnként rákérdeznek egy konferencia szén-dioxid-kibocsátására, sőt akár az egyes menüsorok környezeti lábnyomára is. Az Accor rendszere ehhez kalkulációs eszközöket biztosít, a Green Key szempontrendszeréhez igazodó működés pedig kommunikációs szempontból is jól hasznosítható.

A szállodaigazgató a fenntarthatósági működés egyik kiemelt mutatójaként az értékesített szobánkénti villamosenergia-fogyasztást emelte ki. Ez a mutató egyszerre fejezi ki a környezeti és a pénzügyi hatást, miközben a szálloda működésében ez az egyik legközvetlenebbül befolyásolható terület. A Minaro példája azt mutatja, hogy az ESG üzleti értéke ott válik igazán kézzelfoghatóvá, ahol a mérés, a költségkontroll, a vendégkommunikáció és az egységes márkastratégia egy irányba mutatnak.

> *„Ha egyetlen mutatót kellene választanom, az az értékesített szobánkénti villamosenergia-fogyasztás lenne, mert ennek van a legjelentősebb pénzügyi és környezeti hatása.”*

MÖVENPICK
BALALAND RESORT
LAKE BALATON



Kovács Katalin

Housekeeping vezető

Mövenpick Balaland Resort – Szántód, az Accor-csoport tagja

A Balaton-parti, ötcsillagos családi resortban az ESG nem választás, hanem brand kötelezettség. Az Accor-csoport prémium Mövenpick brandjeként a szállodának a 486 kritériumból álló Green Globe minősítést kell teljesítenie. Vendégköre döntően gyermekes családok és egyéni turisták, kötelező félpanzióval, a corporate/MICE szegmens nem meghatározó. A fenntarthatósági megfelelést dedikált ESG-felelős menedzseli – ami a hazai szállodaiparban ritkaság –, az adatokat pedig Accor-szintű, Schneider Electric által fejlesztett rendszerben konszolidálják havonta, a víz-, gáz- és áramfogyasztástól a Scope 1-3 kibocsátáson és a hulladékadatokon át a helyi beszerzés arányáig. A mérőket a vizes élménypark miatt hetente olvassák le, és minden kiugrásnál azonnal visszakövetik annak okait. Az igazi kihívás azonban nem technológiai, hanem emberi. A négynaponkénti ágyneműcserét egyes vendégszegmensekkel nehéz elfogadtatni – az extra cseréért ezért külön díjat vezettek be –, a büfé félpanzió mellett pedig folyamatos a küzdelem az ételpazarlás ellen. A társadalmi dimenzióban a szálloda egy kisebb településen 120 embernek ad munkát, negyedévente tervez CSR-akciót, és évek óta a nagocsi anyaotthont támogatja: a vendégek a számlájukhoz adható kuponnal alapélelmiszer-csomagot adományozhatnak, az otthon egyes lakóit pedig a szálloda foglalkoztatja is. Iparági sztenderdizálás helyett a vezetők a jó gyakorlatok terjesztésében hisznek.

> *„A hotel úgy véli, hogy az ESG fenntarthatósági vetülete jelenleg olyan előremutató értékkel bír, amelyre a hoteleknek ténylegesen nagy szükségük van.”*

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

Az ESG fő hajtóereje nem a hazai szabályozás vagy a vendégoldali kereslet, hanem a brandkötelezettség: az Accor brandkategóriánként (economy – premium – luxury) írja elő a kötelező zöld minősítést, a Mövenpick prémium brand esetében ez a Green Globe, az egyik legszigorúbb tanúsítvány. A lánc néhány éve minden működő szállodájától megköveteli valamilyen minősítés megszerzését; korábban ez nem volt kötelező. A szántódi egység már az első éves auditon is túl van – az interjúalanyok szerint az első minősítés a legnehezebb lépés. A Mövenpick az Accor egyik legfenntarthatóbbnak tartott brandje. Az ESG nem különálló projekt, hanem a napi működésbe és a tervezésbe (budgeting, forecasting) beépült keret, dedikált felelőssel.

Éles a különbség a budapesti üzleti és a vidéki szabadidős szállodák között a vállalati ajánlatkérésekben – az úgynevezett corporate RFP-kben – mert amíg a fenntarthatósági tanúsítvány megléte ma már gyakran belépési feltétel az üzleti típusú szállodákban, addig a balatoni családi vendégkör egyelőre kevésbé várja el vagy kéri számon az ilyen minősítéseket. Az ESG jelentőségét három okból látják növekvőnek: költséghatás, társadalmi elfogadottság, és a jövőbeni üzleti partnerválasztás.

> *„El fog jönni az a pillanat, amikor valóban csak egy olyan környezeti fenntarthatósági audittal rendelkező céggel lehet majd kapcsolatot teremtenie egy cégnek… és ha ott nincs meg az a minősítés, nagy üzletektől lehet majd elesni.”*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E”)

A működés vázát a Green Globe 486 kritériuma adja, ami az interjúalanyok szerint önmagában lefedi a releváns területeket. Vendégek számára is látható elemek az elektromos autótöltő, reggel 10 óra előtti öntözés, szelektív gyűjtők, papírmentes digitális guest directory, hővédő fóliázás a déli homlokzaton, hőszivattyús és napkollektoros rendszer. Az adatgyűjtés az Accor-szintű, Gaia rendszerben történik: havonta töltik fel a víz-, gáz- és áramszámlákat, a rendszer folyamatosan mér és összehasonlít. Mérik a Scope 1-3 kibocsátást (részben becsléssel), a hulladékmennyiséget, a helyi beszerzés arányát és a szállítási módot – a karbonlábnyomba még a mosodai fehérítő típusa is beleszámít. Egyetlen mutatót mérnek teljesen saját hatáskörben, az ételhulladékot. Az adatszolgáltatás havi, de a mérőket – a vizes park miatt – hetente olvassák le, és a vendégszám alapján becsült fogyasztáshoz mérik; minden kiugrásnál azonnal okot

keresnek. A vendégéjszakára vetített fajlagos mutatókat családi szállodaként nem tartják értelmezhetőnek; az egy évestől a tinédzserkorig terjedő eltérő fogyasztás miatt a korcsoport szerinti bontást új, izgalmas irányként fogadták. A helyi beszerzéshez 25/50/100 km-es sugarú beszállítói térkép készült, de a mennyiségi-minőségi biztonság miatt megmarad a nagy beszállítókkal alkotott „egészséges mix".

> *„Most már hetente olvassuk le az órát, és ha bármilyen ugrás van, időben próbálunk reagálni."*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S" és „G")

A társadalmi dimenzió erőssége a helyi beágyazottság: 120 munkavállaló egy 900 fős faluban, jó kapcsolat a polgármesterrel és a helyi közösségekkel. A munkavállalói oldalt az Accor központi rendszere támogatja – például a dolgozói elégedettség, a teljes munkajogi megfelelés, a központi képzési platform –, a fluktuáció ugyanakkor tartós iparági nehézség. A CSR-tevékenységet negyedévente tervezik, évi mintegy 4 megvalósuló akcióval. Zászlóshajó az októberi „Kiló Kedvesség" kampány, amelynek adományait kilóban mérik. A kedvezményezett évek óta a nagocsi anyaotthon, ahol nehéz élethelyzetbe került, gyermeket nevelő anyák élnek – őket a szálloda foglalkoztatja is rugalmasabb beosztással.

A vendégeket is bevonják az adományozásba, mert ötezer forintos alapélelmiszer-csomagra váltható kupont lehet a számlához adni, így pénz helyett közvetlenül csomag jut a szervezethez; az alvállalkozók és beszállítók is csatlakoznak. Az irányítási kereteket döntően a brand határozza meg (kötelező standardok, oktatások, tanúsítványok, auditrendszer). A társadalmi dimenzió iparági sztenderdizálását nem tartják szükségesnek – helyette a jó példák terjesztését és egy minimális aktivitási elvárást javasolnak. Sztenderdet egyetlen területen, az ételpazarlásnál látnának indokoltnak, ami a kötelező félpanzió és a büféztetés mellett folyamatos küzdelem.

> *„Erre nem kell sztenderd. Szerintem inkább a jó példákkal kell előállni és azt forszírozni, hogy egy éven belül legalább a négy különböző akció megtörténjen, és ha ez megtörténik, akkor ezen túl is lehet lépni"*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

A legérzékenyebb kihívás a vendégellenállás. A Mövenpick-standard szerinti négynaponkénti ágyneműcserét egyes – földrajzi alapon azonosítható – vendégszegmensekkel nehéz elfogadtatni, ezért nemrég külön díjat vezettek be az indokolatlan extra ágynemű- és köntöscserére, aminek a fogadtatása vegyes. A kommunikációban ma elsősorban a minősítés tényét és a CSR-akciókat teszik közzé (Facebook, Instagram, LinkedIn), a helyszínen pedig táblák hívják fel a figyelmet a takarítási standardra és az ételpazarlásra. A konkrét számok csak a tulajdonos és az Accor felé mennek – ezt maguk is erősíthetőnek látják. Javasolt irány a nem abszolút mérőszámok, hanem közérthető arányok és képi analógiák alkalmazása (például: megspórolt víz „olimpiai medencében"). A legjobb egyetlen jelzőszámnak a tanúsítvány meglétét tartják, mert aki azt megszerezte, a teljes folyamatot végigvitte – és aki már auditált, annak ne kelljen ugyanazt újra leképeznie. Egyedi ESG-témakör a szálloda helyi sajátosságaiból adódóan, a Balaton-parti nádas környezettel való együttélés; légfüggöny az árvaszúnyogok pusztításának elkerülése érdekében, „fecskepelenka" a fészkek megtartása érdekében, madársziluettek (nőstény karvaly) az üvegfelületeken – ez utóbbi mérhetően csökkentette a madárbaleseteket.

> *„Rengeteg pénzt és energiát költünk arra, hogy ezek az állatok jól érezzék magukat, és hogy a vendégeink is jól érezzék magukat."*



Zakharides Ádám

Room Division Manager

Radisson Hotel Group – ESG a szállodaüzemeltetésben

A Radisson Hotel Group szemléletében a fenntarthatóság a modern szállodaüzemeltetés beépített eleme, nem elkülönült program. Responsible Business megközelítését a Think People, Think Community és Think Planet pillérek szervezik; ezek a munkatársakkal, a helyi közösségekkel és a környezeti hatások csökkentésével kapcsolatos vállalásokat fogják össze. A csoport által támogatott Hotel Sustainability Basics a szállodaipar egységes minimumkövetelmény-rendszere: 12 intézkedést foglal magában, többek között az energia-, víz-, hulladék- és szén-dioxid-kibocsátás mérését és csökkentését, a textília-újrahasználatot, a zöld tisztítószereket, a vegetáriánus ételválasztékot, az egyszer használatos műanyagok visszaszorítását, a helyi közösségek támogatását és az egyenlőtlenségek csökkentését. A program hitelesítésében az SGS is részt vesz. A csoport fejlettebb klímavédelmi megközelítése a Verified Net Zero, amely a kibocsátási bázis, a rendszerhatárok, az ötéves mérföldkövek és az értéklánc-kapcsolatok meghatározásával támogatja a nettó zéró átmenetet.

A Radisson-modell különösen egy új, ötcsillagos szálloda számára jelent értéket: a fenntarthatósági szempontok már a működés kezdetétől megjelenhetnek az energia- és vízgazdálkodásban, a housekeepingben, a beszerzésben, az élelmiszer- és italüzemeltetésben, a hulladékkezelésben, a munkatársi gyakorlatokban és a helyi közösségi kapcsolatokban. A cél nem a vendégkomfort feladása, hanem a magas színvonalú vendégélmény és az erőforrás-hatékony működés összehangolása.

> *„Az ESG-t már nem egy különálló fenntarthatósági programként kezeljük, hanem a modern szállodaüzemeltetés egyik alapvető részének tekintjük.”*

Stratégiai keret és ESG beágyazottság

A Radisson Hotel Group fenntarthatósági politikája széles körű, és a csoporthoz tartozó szállodák működésének valamennyi releváns területére kiterjed. A napi üzemeltetésben a szempontok a hulladékkezeléstől és a szobatakarítástól az energia- és vízgazdálkodáson át a beszerzésig és a beszállítói kapcsolatokig jelennek meg. Egy új, ötcsillagos szálloda esetében különösen fontos előnyt jelent, hogy az építészeti, gépészeti és technológiai megoldások már a tervezés, illetve a beruházás szakaszában összehangolhatók a fenntarthatósági célokkal.

A keretet a Radisson Hotel Group Responsible Business megközelítése adja. A Think Planet az erőforrásokkal való felelős gazdálkodást és a környezeti lábnyom csökkentését, a Think People a munkatársakhoz kapcsolódó kérdéseket és az egyenlőtlenségek mérséklését, a Think Community pedig a helyi közösségekkel való együttműködést és a társadalmi hatást fogja össze. A Hotel Sustainability Basics ehhez közös, gyakorlati minimumot biztosít, míg a Verified Net Zero a kibocsátáscsökkentési ambíció magasabb szintjét jelenti.

Az interjú alapján a szállodaipar az elmúlt években érdemben fejlődött, és ma már kifejezetten ESG-érzékeny ágazatnak tekinthető. Ezt egyszerre erősítik a tudatosabb vendégek, a partnerek, a tulajdonosok és a munkavállalók elvárásai, valamint az energia- és vízköltségek növekedése. Az ESG ezért nemcsak környezetvédelmi, hanem üzleti és működési kérdés is: az erőforrás-hatékonyság a hosszú távon gazdaságos üzemeltetés egyik feltétele.

> *„Az energiahatékonyság és az erőforrások tudatos használata egyszerre szolgálja a környezeti célokat és a gazdaságos, hosszú távon fenntartható üzemeltetést.”*

Környezeti gyakorlatok és mérhetőség („E”)

A környezeti teljesítmény alapja a megbízható mérés. Az interjú szerint ehhez megfelelő számú és megfelelően kalibrált mérőóra, valamint fejlett, jól optimalizált épületfelügyeleti rendszer (BMS) szükséges. Csak megfelelő részletezettségű adatok alapján mérhető és rendszerezhető érdemben az energia-, víz- és egyéb üzemeltetési fogyasztás. Egy új szál-

loda előnye, hogy ezek a rendszerek már a tervezési és beruházási folyamatban kialakíthatók.

A kiemelt mutatók közé tartozik az energia- és vízfelhasználás, a hulladékképződés, valamint a szén-dioxid-kibocsátás. Az abszolút fogyasztási értékek önmagukban azonban nem írják le jól a teljesítményt, mert a foglaltság szintje érdemben befolyásolja azokat. Emiatt a legbeszédesebb környezeti mérési logika a vendégéjszakára vetített mutatók alkalmazása: például az egy vendégéjszakára jutó energia-, víz- és hulladékfelhasználás.

Ez a fajlagos megközelítés egyszerre ad visszajelzést az épület és a gépészet hatékonyságáról, valamint a napi üzemeltetés minőségéről. A cél az, hogy a komfortszint fenntartása mellett technológiai megoldásokkal és tudatos működtetéssel csökkenjen az egy vendégéjszakára jutó erőforrásigény. Az energia, a víz és a hulladék összefüggő területek: például a vízfelhasználás mérséklése gyakran energiamegtakarítással is jár, míg a kevesebb hulladék a beszerzési és konyhai folyamatok hatékonyabb működését jelezheti.

> *„Egy szállodánál önmagában az abszolút fogyasztási adatok nem feltétlenül adnak valós képet a fenntarthatósági teljesítményről.”*

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók („S” és „G”)

A társadalmi dimenzió a munkatársak megfelelő képzettségében, a helyi közösségek támogatásában és a felelős beszállítói kapcsolatokban is megjelenik. Az ESG-adatok minőségéhez a technológia önmagában nem elegendő: a munkatársak napi adatgyűjtése és elsődleges ellenőrzése jelenleg meghatározó szerepet játszik. Ezért szükség van rendszeres tréningekre és olyan tudástárra, amely a fenntarthatósági folyamatok megértését, az egységes gyakorlatot és az adatminőséget is támogatja.

A Radisson-csoport szintjén a fenntarthatóság nem kizárólag környezetvédelmi ügy. A Think Community pillérhez helyi közösségekkel és civil szervezetekkel kialakított együttműködések, jótékonysági kezdeményezések, valamint az oktatás és a fiatalok támogatása is kapcsolódhat. A szálloda így nemcsak vendéglátóhely, hanem a település és a helyi közösség felelős szereplője is lehet.

Az irányítási dimenzió lényegét az adja, hogy a csoportszintű standardok, mérési szempontok, képzések, beszállítói kapcsolatok és bevált gyakorlatok a helyi szállodák számára is elérhetők. A modell ugyanakkor nem merev: a nemzetközi keret helyi adaptációt tesz lehetővé, mivel egy

budapesti szálloda lehetőségei és kihívásai eltérhetnek egy más országban vagy régióban működő egységétől.

> *„Egy szállodának nemcsak az a feladata, hogy vendégeket fogadjon, hanem az is, hogy a helyi közösség aktív és felelős szereplője legyen”*

Kihívások, üzleti érték és jövőbeli kilátások

Az ESG-adatok gyűjtésének és feldolgozásának egyik fő kihívása a technológiai infrastruktúra. A mérési rendszereknek megfelelő részletezettséggel, megbízhatóan és lehetőleg automatizáltan kell adatot biztosítaniuk. A másik, legalább ennyire fontos kihívás a humán tényező: a napi adatgyűjtés, az első ellenőrzés és az adatok értelmezése jól felkészült munkatársakat kíván. A hosszú távú fejlődés kulcsa a technológia és a munkatársi tudás egymást erősítő fejlesztése, amely fokozatosan csökkenti az ESG-adatkezelés erőforrásigényét, miközben javítja az adatok döntéshozatali használhatóságát.

A szállodai szektor számára az interjúalany olyan ESG-integrációs modellt tart működőképesnek, amely erős, egységes központi keretrendszerre épül, de helyi szinten rugalmasan alkalmazható. Egy nagy nemzetközi csoport tudása, tapasztalata, beszállítói hálózata, képzései, mérési rendszerei és best practice-ei lényeges támogatást jelentenek; ezt egy önálló szálloda nehezebben tudná saját erőből kialakítani.

Magyarországon a fejlődést egy egységes, államilag elismert „Zöld Szálloda” minősítési és ösztönzőrendszer gyorsíthatná. Ennek a mérhető ESG-mutatókon – például az egy vendégéjszakára jutó energia- és vízfelhasználáson, a hulladék- és élelmiszer-hulladék csökkentésén, a felelős beszerzésen és társadalmi vállalásokon – kellene alapulnia. A minősítés akkor lenne valódi ösztönző, ha üzleti előny is kapcsolódna hozzá: adó- vagy járulékkedvezmény, kedvezményes finanszírozás, illetve állami vagy desztinációs marketingtámogatás formájában. Ez összehasonlíthatóbbá tenné az iparági teljesítményt, és a vendégek számára is jól értelmezhető jelzést adna.

> *„Nem elsősorban még több kötelezettséget tennék a szállodákra, hanem jutalmaznám a mérhető és bizonyítható teljesítményt.”*



FENNTARTHATÓSÁG A HAZAI PRÉMIUMSZÁLLODÁK GYAKORLATÁBAN – A KVALITATÍV KUTATÁS FŐBB EREDMÉNYEI

Kökény László
Szabóné Pintér Lívia
Zanócz Anett

Az ESG Körkép 2026 keretében kilenc, Magyarországon működő ötcsillagos szálloda képviselőjével készült interjú alapján vizsgáltuk a fenntarthatósági szempontok vállalati beágyazottságát, a környezeti és társadalmi gyakorlatokat, a vállalatirányítási megoldásokat, valamint a szektor előtt álló kihívásokat. A nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó és az önállóan működő szállodák összehasonlítása lehetőséget teremtett a közös tendenciák és a működési sajátosságok azonosítására. Az eredmények kilenc interjúalany tapasztalatait tükrözik, így nem tekinthetők a teljes hazai szállodaiparra reprezentatívnak, ugyanakkor fontos betekintést nyújtanak a prémiumszegmens fenntarthatósági gyakorlatába.

Stratégiai beágyazottság: a fenntarthatóság a mindennapi működés részévé válik

A kutatás egyik legegységesebb eredménye, hogy valamennyi interjúalany a fenntarthatóságot a napi üzemeltetés és a hosszú távú tervezés szerves részeként értelmezi. Az ESG nem egyszeri kezdeményezésként vagy kommunikációs eszközként, hanem folyamatos működési és döntéshozatali keretként jelenik meg.

A stratégiai megvalósításban azonban nagy különbség figyelhető meg a nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó és az önálló szállodák között. A láncszállodák esetében a csoportszintű fenntarthatósági programok, a központi adatgyűjtési rendszerek és a külső tanúsítások biztosítják az intézményes kereteket. Ezzel szemben az önálló szállodák gyakorlatát elsősorban a tulajdonosi háttér és szemlélet, a helyi adottságok és a működési racionalitás formálja.

Az interjúk alapján a fenntarthatósági törekvések legfontosabb mozgatórugói nem közvetlenül a hazai jogszabályi kötelezettségek, hanem a nemzetközi márkaelvárások, az üzleti partnerek igényei, a költséghatékonyság és a vezetői elkötelezettség. A megkérdezettek hangsúlyozták, hogy a szervezeti kultúra és a felsővezetés támogatása nélkül a technológiai fejlesztések és a formális előírások önmagukban nem képesek tartós változást biztosítani.

Környezeti dimenzió: fejlett energiamenedzsment, eltérő mérési lehetőségek

A környezeti pillérben az energiahatékonyság jelenti a legfontosabb közös prioritást. Mind a kilenc interjúban megjelent az a megközelítés, hogy az energiafelhasználás csökkentése egyszerre szolgál környezeti és

gazdasági célokat. A fenntarthatósági beruházások üzleti értéke elsősorban a működési költségek mérséklésében, nem pedig a vendégek által fizetett árprémiumban válik kézzelfoghatóvá.

Az energia- és vízfogyasztás rendszeres mérése a vizsgált szállodák jelentős részében kialakult gyakorlat. A nemzetközi láncok központi adatplatformjait gyakran heti vagy napi helyi ellenőrzések egészítik ki, amelyek támogatják a kiugró fogyasztások azonosítását. Az adatgyűjtés fejlettsége ellenére az összehasonlíthatóság továbbra is komoly kihívás. A vendégéjszakára vagy értékesített szobára vetített mutatókat a legtöbb interjúban megemlítették, de a résztvevők ezek korlátaira is rámutattak. A vendégösszetétel, a wellness- és rendezvénykapacitás, a saját mosoda vagy az éttermi vendégforgalom ugyanis jelentősen torzíthatják a fajlagos értékeket.

További meghatározó tényező az épületek életkora és műszaki adottsága. A régebbi, műemlék-védelem alatt álló szállodákban az almérők hiánya és az építészeti korlátozások nehezítik a fejlesztéseket, míg az újabb létesítményekben a korszerű mérési és energiamenedzsment-rendszerek már a tervezési szakaszban kialakíthatók.

Az energiafogyasztás mellett egyre nagyobb figyelmet kap a hulladék- és élelmiszerhulladék-gazdálkodás. Ezen a területen az adatgyűjtés kevésbé kiforrott, a büférendszerből eredő ételpazarlás és a hulladékáramok nyomon követése pedig több szállodában jelentős kihívást jelent. A csomagoláscsökkentés, az újratölthető adagolók és a körforgásos megoldások ugyanakkor olyan intézkedések, amelyek a vendégélmény érdemi csökkentése nélkül is alkalmazhatók.

Társadalmi és vállalatirányítási dimenziók: helyi értékteremtés és szervezeti felelősség

A társadalmi pillérben a foglalkoztatás, a munkavállalói jóllét és a helyi közösségek támogatása emelkedett ki. A vidéki szállodák esetében a helyi munkaerő alkalmazása, a szakmai utánpótlás biztosítása és a regionális beszállítók bevonása különösen jelentős. A budapesti szállodákban ezzel szemben gyakrabban jelentkezik a külsős és nemzetközi munkavállalók integrációjának kérdése. A munkaerőhiány, a fluktuáció és a folyamatos képzés szükségessége ugyanakkor általános ágazati kihívás.

A közösségi szerepvállalás mind a kilenc interjúban megjelent. A szállodák jellemzően hosszú távú civil együttműködésekre, hátrányos helyzetű társadalmi csoportok támogatására és a munkavállalók aktív bevonására építenek. A kezdeményezések ugyanakkor kevésbé standardizáltak, eredményességük számszerűsítése és összehasonlítása korlátozott.

A vállalatirányítás területén a nemzetközi láncok formalizált etikai, megfelelőségi és ellenőrzési rendszerei meghatározóak. A kutatás alapján azonban ez a pillér rendelkezik a legkevesebb közvetlen teljesítménymutatóval. A fenntarthatósági adatok jellemzően belső vagy csoportszintű jelentésekben jelennek meg, miközben az egyes szállodák önálló, nyilvános ESG-adatszolgáltatása korlátozott.

Üzleti kihívások és jövőbeli irányok: vendégélmény, hitelesség és összehasonlíthatóság

A kutatás egyik legfontosabb dilemmája a magas színvonalú vendégélmény és az erőforrás-hatékony működés összehangolása. A legtöbb interjúban megjelent, hogy az ötcsillagos vendégek komfortelvárásai korlátozhatják bizonyos fenntarthatósági intézkedések bevezetését. A szállodák ezért elsősorban a tájékoztatást, az edukációt, a választási lehetőségeket és a szolgáltatási minőség megtartását biztosító alternatívákat részesítik előnyben.

A keresleti oldalon jelentős különbség mutatkozik a vállalati és a szabadidős vendégkör között. A vállalati ügyfelek és rendezvényszervezők egyre gyakrabban várnak el igazolható fenntarthatósági teljesítményt és külső tanúsítást, míg az egyéni szabadidős vendégek döntéseiben ezek a szempontok kevésbé meghatározók.

A megkérdezettek körében erős igény mutatkozik az egységes, egyszerű és összehasonlítható szektorszintű ESG-mutatórendszer kialakítására. Az ilyen rendszernek azonban figyelembe kell vennie a szállodák eltérő méretét, vendégkörét, szolgáltatásait és épületállományát. Több interjúalany hangsúlyozta továbbá, hogy a már meglévő nemzetközi tanúsítások eredményeire építve, a párhuzamos adminisztráció elkerülésével lenne célszerű előrelépni.

Összegző kutatási következtetések

A kilenc interjú alapján a prémiumszállodák fenntarthatósági működésében az energiahatékonyság és a kapcsolódó adatgyűjtés tekinthető a leginkább kialakult gyakorlatnak, miközben a hulladékgazdálkodás, a társadalmi hatások mérése és a vállalatirányítási teljesítmény számszerűsítése további fejlődési lehetőségeket kínál.

A kutatás rámutat arra is, hogy az ESG-érettség nem kizárólag a vállalatméret vagy a nemzetközi háttér függvénye: az épület adottságai, a vendégösszetétel, a tulajdonosi döntések és a szervezeti kultúra egya-

ránt befolyásolják a megvalósítható intézkedéseket. A fenntarthatóság üzleti értéke elsősorban ott válik láthatóvá, ahol a mérhető környezeti teljesítményjavulás, a költséghatékonyság, a szolgáltatásminőség és a társadalmi felelősségvállalás egymást erősíti.

A továbblépés legfontosabb iránya ezért nem pusztán újabb fenntarthatósági követelmények bevezetése, hanem a meglévő adatok jobb hasznosítása, a működési sajátosságokat figyelembe vevő összehasonlíthatóság kialakítása, valamint a jó gyakorlatok szélesebb körű megosztása lehet.



A TURIZMUS DIGITÁLIS KÖRNYEZETI LÁBNYOMA ÖTCSILLAGOS MAGYARORSZÁGI SZÁLLODÁK DIGITÁLIS VENDÉGÚTJAINAK VIZSGÁLATA

Huszics György
Kökény László

A kutatás áttekintése és főbb megállapításai

A turizmus környezeti hatásainak elemzése hagyományosan a közlekedésre, a szálláshelyek működésére, az étkezésre és az ellátási láncokra összpontosít. A turisztikai döntések és a foglalás azonban ma már hosszú, intenzív digitális folyamatba ágyazódnak. Egy nemzetközi vizsgálat szerint az utazók a foglalást megelőző 45 napban átlagosan 141 utazási témájú oldalt tekintenek meg, és több mint öt órát töltenek ilyen tartalmakkal[1]. A Budapesti Corvinus Egyetem Fenntartható Fejlődés Intézetének projektje ezt a kevésbé látható környezeti réteget tette mérhetővé. A kutatás 43 magyarországi ötcsillagos szálloda egységesen definiált, négyoldalas digitális vendégútját vizsgálta a Carbon.Crane Webpage Carbon Scanner segítségével. A mért vendégutak karbonlábnyoma 0,89 és 16,45 g CO_2e között alakult; a szélsőértékek közötti különbség 18,4-szeres, a medián 3,24 g CO_2e volt. A képek technikai optimalizálásában az összesített, kibocsátással súlyozott csökkentési potenciál 18,2%, a legnagyobb egyedi potenciál 61,6% volt. A kutatás legfontosabb tanulsága nem az, hogy a digitális lábnyom a turizmus legnagyobb környezeti terhe, hanem az, hogy egy eddig kevéssé vizsgált, nagy gyakorisággal ismétlődő és technikailag viszonylag gyorsan befolyásolható hatásról van szó.

KULCSEREDMÉNYEK

43 ötcsillagos szálloda • 4 oldaltípus vendégutanként • 0,89–16,45 g CO_2e/vendégút • 18,4× különbség • 18,2% összesített képoptimalizálási potenciál • 61,6% legnagyobb relatív potenciál

A digitális vendégút mint fenntarthatósági kérdés

A turizmus globális környezeti terhelése jelentős. Lenzen és szerzőtársai[2] input-output alapú elemzése a turizmushoz kapcsolódó üvegházhatásúgáz-kibocsátást 2013-ra mintegy 4,5 Gt CO_2e-re, a globális kibocsá-

1 Expedia Group–Luth Research (2023): The Path to Purchase: Uncovering how travelers plan and book online.
Elérhető: https://www.expedia.com/newsroom/eg-path-to-purchase-research/

2 Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A., Malik, A. (2018): The carbon footprint of global tourism. Nature Climate Change, 8, 522–528. DOI: 10.1038/s41558-018-0141-x. Elérhető: https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x

tás hozzávetőleg 8%-ára becsülte. A frissebb szakirodalmi áttekintések ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a turisztikai lábnyom számításánál nincs teljes módszertani egység, különösen a rendszerhatárok, az adatforrások és a funkcionális egységek tekintetében[3]. Ez azért lényeges, mert az, hogy mit tekintünk „a turizmus" környezeti hatásának, alapvetően meghatározza, mi válik láthatóvá a mérésben és mi marad azon kívül.

A digitalizáció ebben a rendszerhatár-vitában új kérdést nyit. Az inspiráció, a keresés, az összehasonlítás, a foglalás, majd az utazás utáni értékelés és tartalommegosztás egyaránt digitális infrastruktúrát használ. Az Expedia Group és a Luth Research több mint 70 ezer fős digitális adatpanelre és 5713 fős kérdőíves mintára épülő kutatása szerint a foglalást megelőző 45 napban az utazók átlagosan 141 utazási témájú oldalt tekintenek meg, miközben 303 percet töltenek utazási tartalmakkal; a vásárlás napján az átlag 25 oldalmegtekintés[4]. A digitális vendégút ezért nem egyetlen weboldal egyszeri megnyitását jelenti, hanem ismétlődő és több szolgáltatót érintő információs folyamatot.

Ez a folyamat olyan infrastruktúrán fut, amelynek energiaigénye nemzetközi összevetésben is növekvő tétel. A Nemzetközi Energia Ügynökség elemzése szerint az adatközpontok villamosenergia-felhasználása 2025-ben 17%-kal bővült, miközben a globális áramfelhasználás növekedése 3% volt; az adatközpontok a világ villamosenergia-igényének hozzávetőleg 1,5%-át adták, és ez az arány 2030-ra 3% közelébe emelkedhet[5]. Ez a nagyságrend nem teszi a webes hatékonyságot a klímapolitika elsődleges kérdésévé, azt viszont jól jelzi, hogy a digitális szolgáltatások erőforrás-igénye nem kezelhető állandó, elhanyagolható háttértételként. A turisztikai szektor szempontjából ennek azért van külön súlya, mert az utazási döntés előkészítése kifejezetten tartalomigényes és sokszereplős folyamat.

A digitális környezeti hatás természetesen nem helyettesíti és nem relativizálja a turizmus fizikai kibocsátási forrásait. A közlekedés, az épületenergetika, az élelmiszer-ellátás és más szolgáltatási elemek a teljes láb-

3 Casals Miralles, C. et al. (2023): The Footprint of tourism: a review of Water, Carbon, and Ecological Footprint applications to the tourism sector. Journal of Cleaner Production, 422, 138568. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.138568.
Elérhető: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138568

4 Expedia Group–Luth Research (2023): The Path to Purchase: Uncovering how travelers plan and book online.
Elérhető: https://www.expedia.com/newsroom/eg-path-to-purchase-research/

5 IEA (2026): Key Questions on Energy and AI. International Energy Agency, Paris. Hozzáférés: 2026. szeptember 15.
Elérhető: https://www.iea.org/reports/key-questions-on-energy-and-ai

nyom meghatározó részei maradnak. A digitális réteg jelentősége más természetű, hiszen nagyszámú, rövid interakcióból adódik össze, technikailag mérhető, és a szolgáltató oldalán végrehajtott egyszeri optimalizálás minden későbbi felhasználói interakcióra hat. Ez a „szorzóhatás" teszi a webes hatékonyságot ESG-szempontból is releváns beavatkozási területté.

Kutatási cél, minta és vizsgálati egység

A vizsgálat a Budapesti Corvinus Egyetem Fenntartható Fejlődés Intézetében, a Turizmus Tanszék vezetésével valósult meg; közreműködött a Fenntarthatósági Menedzsment és Környezetgazdaságtan Tanszék, a Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék, valamint az Agrárgazdaságtan Tanszék. A projekt szakmai partnere és a mérési technológia biztosítója a Carbon.Crane volt. A hallgatók valós vállalati szolgáltatásokat, ténylegesen elérhető weboldalakat elemeztek, egységesített adatfelvételi és ellenőrzési folyamatban[6].

A minta 43, Magyarországon működő ötcsillagos szálloda weboldalából állt. A vizsgálat ebben a szűken definiált kategóriában teljes körű felvételre törekedett, vagyis a projektben az adatfelvétel idején elérhető, ötcsillagosként azonosított szereplők kerültek be. Ez erősíti a következtetések érvényességét a vizsgált felső kategórián belül, ugyanakkor az eredmények nem vetíthetők automatikusan a teljes hazai szálláshely-szektorra. A három- és négycsillagos hotelek, a panziók, apartmanok vagy egyéb szálláshelytípusok digitális gyakorlatáról a kutatás nem szolgáltat közvetlen adatot.

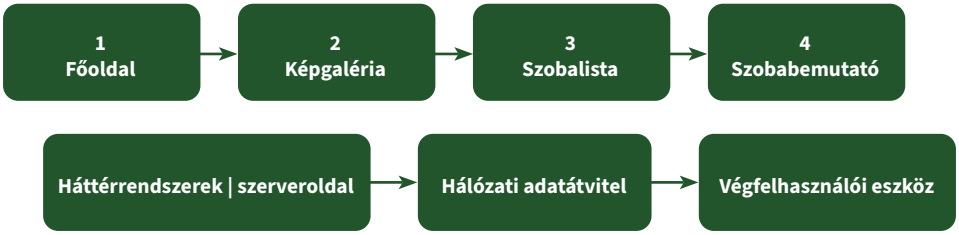
Az összehasonlíthatóság érdekében minden szállodánál ugyanazt a négy lépésből álló digitális vendégutat vizsgálták, amelynek elemei (1) a főoldal, (2) a képgaléria, (3) a szobák listanézete és (4) egy szoba bemutató oldala. A funkcionális egység tehát nem egy teljes foglalási tranzakció, hanem egy egységesített, négyoldalas információs és választási útvonal. Ez a kialakítás csökkenti annak kockázatát, hogy az eltérések pusztán a vizsgált oldalak eltérő számából adódjanak.

6 Budapesti Corvinus Egyetem (2026): Corvinus-hallgatók vizsgálták a szállodai weboldalak digitális karbonlábnyomát. 2026. augusztus 5.
Elérhető: https://www.uni-corvinus.hu/post/hir/corvinus-hallgatok-vizsgaltak-a-szallodai-weboldalak-digitalis-karbonlabnyomat/

Kutatási paraméter	Egységesített beállítás
Minta	43 magyarországi ötcsillagos szálloda
Adatfelvétel	2026. április
Vendégút	Főoldal → képgaléria → szobalista → szobabemutató oldal
Visszatérési arány	25%
Karbonintenzitás	Egységes magyarországi villamosenergia-mix
Csökkentési potenciál	A képek technikai optimalizációs lehetősége
Videótartalom	Nem része a jelen összehasonlító vizsgálatnak

Forrás: Corvinus Egyetem–Carbon.Crane interaktív riport (2026).

1. ábra. A vizsgált digitális vendégút és a mérési rendszerhatár



A mérési rendszerhatár az oldalbetöltéshez kapcsolódó teljes digitális kiszolgálási láncot követi.

Forrás: Saját szerkesztés a projekt módszertani leírása alapján

Mérési és számítási módszertan

A weboldalak közvetlenül nem „bocsátanak ki” szén-dioxidot; a kibocsátás az oldalak kiszolgálásához, az adatok továbbításához és a tartalom megjelenítéséhez szükséges villamos energia előállításához kapcsolódik. A mérés ezért közvetett becslési láncot alkalmaz. A Carbon.Crane Webpage Carbon Scanner valós böngészőkörnyezetben tölti be a vizsgált oldalt, rögzíti a ténylegesen átvitt adatmennyiséget és az azt meghatározó webes erőforrásokat, majd a digitális kiszolgálási lánc energiaigényét modellezi. A rendszerhatár három fő szegmenst foglal magában, vagyis a háttérrendszereket és az adatközponti kiszolgálást, a hálózati adatátvitelt, valamint a végfelhasználói eszközt. Az energiaigényt

ország- vagy régióspecifikus villamosenergia-emissziós faktor alakítja CO_2-egyenértékké[7].

Ez a logika összhangban van a webes karbonbecslésekben széles körben használt adatforgalom-alapú modellezéssel. A nyílt Sustainable Web Design Model (SWDM) szintén az adatközpont, a hálózat és a felhasználói eszköz szegmenseit különíti el, és az adatátvitelt olyan proxy-változóként használja, amelyből energia- és kibocsátási becslés készíthető. Az SWDM maga is hangsúlyozza, hogy ez attribúciós modell, vagyis a teljes digitális rendszer energiaigényének egy részét rendeli az adatforgalomhoz, és nem egy konkrét szerverprocesszor pillanatnyi többletfogyasztását méri[8]. A jelen kutatás konkrét eredményei ugyanakkor nem egy nyilvános SWDM-kalkulátorból, hanem a Carbon.Crane saját mérési platformjából származnak.

A Carbon.Crane Website Carbon Monitor módszertanának MSZ EN ISO 14067:2019 követelményeivel való megfeleltetését a Bureau Veritas végezte; a Webpage Carbon Scanner ennek az egyedi oldalak vizsgálatára kialakított változata. Az ISO 14067 a termékek karbonlábnyomának számszerűsítésére és jelentésére ad elveket és követelményeket, az életciklus-elemzési szabványokkal összhangban, és kifejezetten a klímaváltozás hatáskategóriájára fókuszál[9]. Ez fontos értelmezési keret, mert a kutatás karbon- és energiahatékonysági diagnózis, nem a szállodák teljes ESG-minősítése és nem teljes körű életciklus-elemzés.

A visszatérő látogatók aránya azért része a modellnek, mert a böngésző gyorsítótára miatt egyes erőforrásokat nem kell minden alkalommal újra letölteni. A kutatás egységesen 25%-os visszatérési aránnyal számolt, és minden weboldal esetében ugyanazt a magyarországi villamosenergia-karbonintenzitást alkalmazta. Ezek a rögzített paraméterek a valós forgalom heterogenitását tudatosan háttérbe szorítják, cserébe lehetővé teszik a technikai különbségek tisztább összehasonlítását.

A csökkentési potenciál konzervatív, szűken definiált beavatkozási területet mér, vagyis kizárólag a képek technikai optimalizálásából elér-

---

7 Budapesti Corvinus Egyetem (2026): Corvinus-hallgatók vizsgálták a szállodai weboldalak digitális karbonlábnyomát. 2026. augusztus 5.
Elérhető: https://www.uni-corvinus.hu/post/hir/corvinus-hallgatok-vizsgaltak-a-szallodai-weboldalak-digitalis-karbonlabnyomat/ ; Corvinus Egyetem–Carbon.Crane (2026): A turizmus karbonlábnyoma nem az utazással kezdődik – Tourism Digital Carbon Footprint, interaktív riport. Elérhető: https://carboncrane.io/corvinusturizmus

8 Sustainable Web Design (2026): Estimating Digital Emissions – Sustainable Web Design Model. Hozzáférés: 2026. szeptember 10.
Elérhető: https://sustainablewebdesign.org/estimating-digital-emissions/

9 ISO (2018): ISO 14067:2018 – Greenhouse gases — Carbon footprint of products — Requirements and guidelines for quantification.
Elérhető: https://www.iso.org/standard/71206.html

hető megtakarítást. Ide tartozhat a túlméretezett képek megfelelő felbontásra méretezése, korszerűbb formátumok és tömörítés alkalmazása, illetve a különböző képernyőméretekhez igazodó kiszolgálás. A megközelítés nem a vizuális minőség feladását jelenti. A W3C Web Sustainability Guidelines szintén azt javasolja, hogy a médiatartalmakat a képernyőmérethez és felhasználói igényhez igazítva méretezzék, optimalizálják és tömörítsék, továbbá a nagy erőforrás-igényű médiát csak szükség esetén töltsék be[10]. A 18,2%-os potenciálba ugyanakkor nem kerültek bele a videók, betűtípusok, programkódok, követő- és marketingmegoldások, külső integrációk vagy a vendégút szerkezeti egyszerűsítésének esetleges hatásai.

Fő eredmények

Nagy szórás az azonos funkciójú digitális vendégutak között

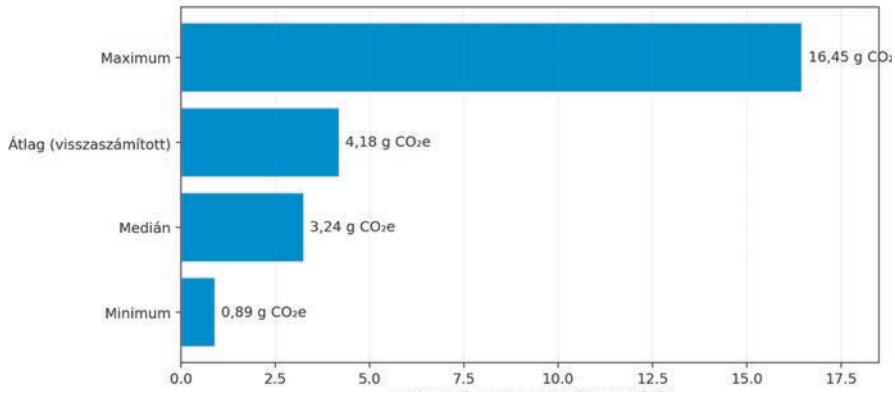
A négyoldalas digitális vendégutak karbonlábnyoma 0,89 és 16,45 g CO_2e között alakult. A maximum 18,4-szerese a minimumnak, miközben a medián 3,24 g CO_2e. A publikált, azonos forgalommal évesített összesítésből visszaszámítható számtani átlag hozzávetőleg 4,18 g CO_2e/vendégút. A mediánnál magasabb átlag arra utal, hogy néhány nagy lábnyomú oldal érdemben felfelé húzza a minta átlagát.

Ez a szórás fontosabb megállapítás, mint önmagában bármelyik abszolút grammérték. Ugyanazt a kommunikációs és értékesítési funkciót nagyon eltérő adat- és energiaigénnyel lehet kiszolgálni. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a különbség nem írható le egyszerűen nemzetközi láncok és hazai szereplők ellentéteként; sokkal inkább az egyes weboldalak technikai kialakítása, a képek mérete, a betöltési struktúra és a külső kapcsolódások számítanak[11]. Ebből óvatosan az következik, hogy a magas digitális lábnyom nem a prémium szállodai szolgáltatás szükségszerű velejárója.

10 W3C (2026): Web Sustainability Guidelines (WSG). W3C Technical Report. Hozzáférés: 2026. szeptember 10. Elérhető: https://www.w3.org/TR/web-sustainability-guidelines/

11 Gosztola, J. (2026): Kiderült a magyar luxushotelek féltett titka: erre biztos nem számítanak a tehetős vendégek. Pénzcentrum, 2026. szeptember 10. Elérhető: https://www.penzcentrum.hu/utazas/20260910/kideult-a-magyar-luxushotelek-feltett-titka-erre-biztos-nem-szamitanak-a-tehetos-vendegek-1205208

2. ábra. A négyoldalas digitális vendégutak karbonlábnyomának tartománya



Forrás: interaktív riport[12]; az „Átlag" érték a publikált évesített összesítésből visszaszámított érték.

A képekben önmagukban is érdemi megtakarítás rejlik

A 43 weboldal összesített, kibocsátással súlyozott képoptimalizálási potenciálja 18,2%. A legnagyobb relatív potenciál 61,6%, míg a legjobban optimalizált tíz oldal mindegyikénél 5% alatti érték adódott. Ez két, egymást kiegészítő jelenséget mutat. Egyrészt vannak olyan oldalak, ahol a képfájlokban nagyon jelentős, technikailag hozzáférhető túlméretezés maradt; másrészt a minta egy része bizonyítja, hogy erősen vizuális, ötcsillagos szállodai weboldal is működtethető csekély képoptimalizálási tartalékkal.

Oldaltípusonként a főoldal és a galéria adta a legnagyobb átlagos lábnyomot. A főoldal átlagos karbonlábnyoma 1,31 g, a galériáé 1,24 g CO_2e volt oldalbetöltésenként. A galéria esetében ugyanakkor átlagosan 0,21 g CO_2e csökkentési lehetőséget azonosítottunk oldalbetöltésenként, ami 16,5%-os relatív csökkentési potenciálnak felel meg. Ez üzletileg különösen releváns, mert a vizuális tartalom a szállodai értékesítésben nem opcionális elem, ezért a feladat nem a képek eltávolítása, hanem az indokolatlan adatméret csökkentése.

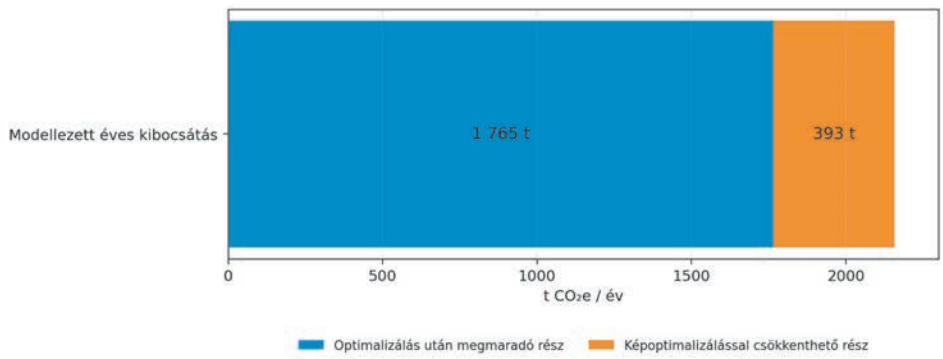
12 Corvinus Egyetem–Carbon.Crane (2026): A turizmus karbonlábnyoma nem az utazással kezdődik – Tourism Digital Carbon Footprint, interaktív riport. Elérhető: https://carboncrane.io/corvinusturizmus

Kis egységértékből nagy forgalomnál tonnás nagyságrend

A kutatás a nettó, egy vendégútra jutó technikai lábnyom mellett egy egységesített referenciaforgalommal azt is szemléltette, hogyan skálázódnak a különbségek. A publikált szcenárió szerint a 43 weboldal modellezett éves kibocsátása 2 158 t CO_2e; ebből a képek optimalizálásával 393 t CO_2e lenne elkerülhető. Az ehhez kapcsolódó modellezett éves energiamegtakarítás 1 699 MWh. Ezek nem a vizsgált szállodák tényleges éves kibocsátási adatai, hanem összehasonlító szcenárió eredményei, hiszen a valós látogatottság, a földrajzi felhasználói mix és a visszatérési arány szállodánként eltér.

A skálázás éppen ezért nem kibocsátási leltárként, hanem érzékenységi szemléltetésként értelmezendő. Azt mutatja meg, hogy a digitális környezetben a néhány grammos egységnyi különbség nem marad szükségképpen kicsi. Ha ugyanaz az oldal nagy gyakorisággal töltődik be, a technikai hatékonyság minden interakciónál újra „megsokszorozódik". Ugyanez igaz a javításra is: az optimalizációt egyszer kell végrehajtani, miközben annak energia- és adatforgalmi előnye minden későbbi látogatásnál jelentkezhet.

3. ábra. A standardizált forgalmi szcenárió éves kibocsátása és a képoptimalizálással csökkenthető rész



Forrás: Corvinus Egyetem–Carbon.Crane interaktív riport[13]. A szcenárió nem tényleges vállalati kibocsátási leltár.

13 Corvinus Egyetem–Carbon.Crane (2026): A turizmus karbonlábnyoma nem az utazással kezdődik – Tourism Digital Carbon Footprint, interaktív riport. Elérhető: https://carboncrane.io/corvinusturizmus

Mit jelent mindez ESG- és turizmusmenedzsment-szempontból?

Az eredmények első tanulsága a rendszerhatárokhoz kapcsolódik. A digitális szolgáltatás energiaigénye nem kizárólag a szálloda által közvetlenül kontrollált szerveroldalon jelentkezik. A projekt számításai szerint nagyságrendileg a hatás 52%-a a felhasználói eszközök és a hálózati adatátvitel oldalán keletkezik[14]. Ez azt jelenti, hogy a weboldal optimalizálása olyan kibocsátást is mérsékelhet, amely fizikailag nem a szolgáltató telephelyén jelentkezik. ESG-szemléletben ez jól példázza, miért lehet félrevezető kizárólag a saját üzemeltetés közvetlen energiafogyasztását vizsgálni egy digitális szolgáltatás környezeti teljesítményének értékelésekor.

Nemzetközi kitekintésben ez a rendszerhatár-kérdés a szállodaipar bevett mérési gyakorlatán is jól látszik. A Hotel Carbon Measurement Initiative, amelyet a Sustainable Hospitality Alliance és a World Travel & Tourism Council indított, a GHG Protocol elveire épülő egységes módszertant ad a vendégéjszakára és a rendezvényterületre jutó kibocsátás kiszámításához, a Cornell Hotel Sustainability Benchmarking adatbázisa pedig piaci szintű összehasonlítást is lehetővé tesz[15]. Ezek a keretek elsősorban az ingatlan üzemeltetéséhez kötődő energia-, víz- és hulladékadatokra épülnek, a digitális értékesítési és kommunikációs felületek erőforrás-igénye viszont nem jelenik meg bennük. A jelen vizsgálat ezért nem alternatívája a bevált szállodai karbonmérésnek, hanem egy eddig üresen hagyott mezőt tölt ki. Ez egyben arra is figyelmeztet, hogy egy nemzetközileg elfogadott mérési keret hallgatása egy hatásról nem azonos azzal, hogy a hatás nem létezik.

A második tanulság a hatékonyság és a szolgáltatási minőség viszonyát érinti. Az ötcsillagos szállodák online értékesítésében a jó minőségű fotó, a hangulat és az aspirációs élmény alapvető üzleti eszköz. A kutatás nem azt állítja, hogy a fenntarthatóság érdekében gyengébb vizuális élményt kell nyújtani. Sok esetben ugyanaz a látható minőség kisebb fájlmérettel, a kijelzőhöz igazított felbontással vagy korszerűbb képkódo-

14 Corvinus Egyetem–Carbon.Crane (2026): A turizmus karbonlábnyoma nem az utazással kezdődik – Tourism Digital Carbon Footprint, interaktív riport.
Elérhető: https://carboncrane.io/corvinusturizmus

15 Greenview (2026): Hotel Footprinting Tool és Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index. Hozzáférés: 2026. szeptember 15.
Elérhető: https://www.hotelfootprints.org/; Sustainable Hospitality Alliance (2022): Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI). Sustainable Hospitality Alliance és World Travel & Tourism Council, London.
Elérhető: https://sustainablehospitalityalliance.org/

lással is biztosítható. A W3C 2026-os webfenntarthatósági irányelvei[16] ezt a logikát általános jó gyakorlatként fogalmazzák meg. Ebben az értelemben a digitális fenntarthatóság nem feltétlenül „zöld kompromisszum", hanem az informatikai és tartalmi hatékonyság egyik dimenziója.

A harmadik tanulság a priorizálás. A turizmus teljes karbonlábnyomához viszonyítva egy weboldal terhelése valóban kicsinek tűnhet, ezért módszertanilag helytelen lenne a digitális optimalizálást a közlekedési vagy épületenergetikai dekarbonizáció helyettesítőjeként bemutatni. Ugyanakkor a beavatkozás költsége, sebessége és ismétlődő hatása eltér a nagy beruházásigényű fizikai fejlesztésekétől. A digitális felületek ezért egy „no-regret" jellegű hatékonysági területet jelenthetnek, vagyis olyan intézkedéseket, amelyek viszonylag gyorsan végrehajthatók, mérhetőek, és környezeti előny mellett teljesítmény- vagy felhasználóiélmény-előnyt is adhatnak.

A negyedik tanulság az ESG-mérés minőségéről szól. A hazai ESG Körkép kiadványok szemléletéhez hasonlóan itt is fontos különválasztani a diagnózist, az értelmezést és a normatív minősítést[17]. Egyetlen mérőszám nem írja le egy szálloda fenntarthatóságát. A webes karbonlábnyom arra alkalmas, hogy azonos rendszerhatáron belül összehasonlíthatóvá tegye a digitális szolgáltatás technikai erőforrás-igényét, és azonosítson beavatkozási pontokat. Arra nem alkalmas, hogy önmagában rangsorolja a szállodák teljes ESG-teljesítményét, vendégélményét vagy társadalmi felelősségvállalását. Ez a különbségtétel a hiteles fenntarthatósági kommunikáció szempontjából alapvető.

Korlátok és további kutatási irányok

A kutatás összehasonlító diagnózis, ezért több korlátját érdemes kifejezetten rögzíteni. Az adatfelvétel 2026 áprilisában készült, a weboldalak azóta változhattak. A forgalmi és felhasználói paraméterek egységesítettek; a valós forgalom, az országonként eltérő villamosenergia-mix, az eszközhasználat és a gyorsítótárazás tényleges aránya más bruttó eredményt adhat. A vizsgálat négy kiválasztott oldaltípusra korlátozó-

16 W3C (2026): Web Sustainability Guidelines (WSG). W3C Technical Report. Hozzáférés: 2026. szeptember 10. Elérhető: https://www.w3.org/TR/web-sustainability-guidelines/

17 Horváth, A., Trautmann, L., Szabó, D., Jámbor, A., Zanócz, A., Világos, E. (2025): ESG körkép 2025: Fókuszban az agrárium. Ifjúsági Vállalkozásélénkítő Egyesület, Budapest. ISBN 9786158284813.
Elérhető: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/11978/; Ásványi, K. et al. (2024): ESG körkép 2024. Ifjúsági Vállalkozásélénkítő Egyesület, Budapest. ISBN 9786150219387.
Elérhető: https://www.uni-corvinus.hu/downloads/a6pd.1620m4c/esg-kiadvany-2024.pdf

dott, így nem modellezte a teljes, több platformon zajló utazási döntési folyamatot.

Különösen fontos korlát a videótartalom kezelése. Az adaptív bitrátával, gyakran külső platformról streamelt videók adatforgalma a lejátszás időtartamától és minőségétől függ, ezért nem illeszthető megbízhatóan egy egységes oldalbetöltés-alapú összehasonlításba; a projekt ezeket kizárta. Ugyancsak nem része a 18,2%-os optimalizálási potenciálnak a kód, a betűtípusok, a külső követők, marketingtechnológiák és a foglalási folyamat esetleges racionalizálása.

A következő kutatási lépések között ezért indokolt lenne a mintát más szálláshely-kategóriákra és régiókra kiterjeszteni, a valós forgalmi adatokkal súlyozott kibocsátást külön vizsgálni, valamint kontrollált módszerrel elemezni a videók, harmadik félhez kapcsolódó szolgáltatások és foglalómotorok hatását. Külön kutatási kérdés lehet az is, hogy a környezeti optimalizálás milyen kapcsolatban áll a webes teljesítménymutatókkal, a lemorzsolódással és a konverzióval. Ez tenné lehetővé, hogy a digitális fenntarthatóság környezeti és üzleti hatásait ugyanabban az empirikus keretben értékeljük.

Következtetések

A Corvinus Egyetem és a Carbon.Crane közös vizsgálata egy olyan környezeti hatást emel be a turizmus fenntarthatósági gondolkodásába, amely a vendég számára láthatatlan, mégis minden online keresésnél és böngészésnél fizikai infrastruktúrát vesz igénybe. A 43 ötcsillagos szálloda azonos felépítésű digitális vendégútjainak 18,4-szeres szórása azt mutatja, hogy a technikai kialakításnak érdemi szerepe van, és az erőforrás-igény nem tekinthető adottságnak.

A kutatás leginkább cselekvésorientált eredménye az átlagosan 18,2%-os, kizárólag a képek optimalizálásából azonosított csökkentési potenciál. Ez nem a teljes elméleti megtakarítás, és nem a turizmus dekarbonizációjának fő eszköze. Ugyanakkor jól körülhatárolható, mérhető és ismétlődően ható beavatkozási pont. A fenntartható turizmus értékelése ezért akkor teljesebb, ha a vendégéjszakák és a megtett kilométerek mellett a vendégkattintások mögötti digitális erőforrás-igényt is láthatóvá teszi.

Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetet mondanak a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak, Mikolás Virágnak, Schenker Lucának és Vass Zoltánnak a kutatómunkában nyújtott segítségükért. Részt vettek a 43 hazai ötcsillagos szálloda digitális vendégútjának adatfelvételében, valamint az egységesített mérési és ellenőrzési folyamatban. Lelkiismeretes és pontos munkájuk nélkül a vizsgálat nem valósulhatott volna meg ebben a formában.



ÖSSZEGZÉS – A FENNTARTHATÓSÁG A MŰKÖDÉS MINŐSÉGÉVÉ VÁLIK

Jámbor Attila
Zanócz Anett

A 2026-os ESG Körkép egyik legfontosabb tanulsága, hogy a fenntarthatóság szerepe a turizmusban akkor is erősödik, amikor a szabályozási környezet bizonyos elemei egyszerűsödnek. Az európai ESG-szabályozás 2026-ban a kötelezettségek célzottabbá és arányosabbá tétele felé mozdult el, miközben Magyarországon egyre inkább a már kialakított rendszer gyakorlati működtetése, az adatgyűjtés, a tanúsítás és a hiteles ESG-információ kerül előtérbe. Mindez azt erősíti, hogy a fenntarthatóságot nem pusztán jelentéstételi vagy megfelelési feladatként érdemes értelmezni: egyre inkább a beruházási döntések, a működési hatékonyság, a kockázatkezelés és a hosszú távú versenyképesség részévé válik.

Az OPTEN adataira épülő elemzés ugyanakkor arra is rámutat, hogy a turizmus és vendéglátás rendkívül heterogén, mikro- és kisvállalkozások által dominált ágazat, ezért egységes ESG-érettségről nem beszélhetünk. A 21 319 értékelt vállalkozás átlagos ESG-indexe 2026-ban 5,19 volt; a környezeti dimenzió teljesített a legerősebben, miközben a vállalatirányítás maradt a leggyengébb terület. A többéves tendencia mögött sem általános javulás húzódik meg: a vállalatirányítás erősödése mellett a társadalmi teljesítmény lényegében stagnált, a környezeti pedig romlott. A szállodai szolgáltatás ugyanakkor az ágazaton belül következetesen az élmezőnybe tartozik, 5,59-es átlagos ESG-indexével az ágazati átlagnál kedvezőbb képet mutat.

A prémiumszállodákkal készített interjúk azt mutatják, hogy ehhez az eredményhez több út vezethet. A nemzetközi láncoknál a csoportszintű stratégiák, tanúsítások és központi adatplatformok adják a keretet, míg az önálló szállodáknál sokkal erősebben jelenik meg a tulajdonosi és vezetői szemlélet, valamint a helyi adottságokhoz való alkalmazkodás. A közös nevező azonban mindkét modellben ugyanaz: a vezetői elkötelezettség, a rendszeres mérés és az, hogy a fenntarthatóság ne külön projektként, hanem a napi működés részeként jelenjen meg.

Az interjúk egyúttal arra is figyelmeztetnek, hogy a mérés önmagában még nem jelent összehasonlíthatóságot. Az épületek kora és műemléki adottságai, a wellness- és vendéglátóterületek, a saját mosoda, a különböző vendégprofilok vagy éppen az almérők hiánya jelentősen befolyásolhatják a fajlagos mutatókat. A következő fejlődési lépcső ezért nem feltétlenül több adat gyűjtése, hanem az adatok jobb értelmezése, az alkalmas fajlagos mutatók kialakítása és a hasonló működésű szállodák közötti hiteles benchmarking lehet.

A fenntarthatóság társadalmi oldala legalább ilyen meghatározó. A munkaerőhiány, a munkavállalók megtartása és képzése, a jóllét, a tisztességes foglalkoztatás, a helyi munkaerő és beszállítók bevonása, valamint a hosszú távú közösségi kapcsolatok szinte minden megszólaló szállodánál megjelentek. Különösen a vidéki desztinációkban válik lát-

hatóvá, hogy egy szálloda nemcsak szolgáltató, hanem helyi munkáltató és gazdasági-közösségi szereplő is.

Mindeközben a fenntarthatóság határai a fizikai szállodai működésen túlra is kiterjednek. A 43 magyarországi ötcsillagos szálloda digitális vendégútjának vizsgálata 18,4-szeres különbséget talált a vizsgált weboldalak karbonlábnyoma között, miközben pusztán a képek technikai optimalizálásában 18,2%-os összesített csökkentési potenciál mutatkozott. Ez jól szemlélteti, hogy a fenntarthatósági átmenet nem kizárólag nagy beruházásokból áll: számos kisebb, gyorsabban megvalósítható fejlesztés is érdemi eredményt hozhat.

A kötet egészének üzenete ezért nem az, hogy létezne egyetlen „fenntartható szálloda" modell. Sokkal inkább az, hogy a jövő versenyképes turisztikai vállalkozása mérni tudja saját hatásait, képes tanulni az adatokból, a fenntarthatóságot össze tudja kapcsolni a gazdasági racionalitással, és mindezt úgy építi be működésébe, hogy közben megőrzi a vendégélmény minőségét, erősíti munkavállalóit és helyi környezetét.

Ebben a vállalatok, a szakmai szervezetek és az akadémiai közösség közötti tudásmegosztásnak is egyre nagyobb szerepe lehet. Ahogyan Ásványi Katalin, a Budapesti Corvinus Egyetem fenntarthatóságért felelős dékánja a kötetben megfogalmazza, a fenntarthatóság valódi egyetemi hatása abban rejlik, hogy képesek vagyunk „mérni, tanítani, kipróbálni – majd valódi változást elérni."

