

A magyar turizmus versenyképességének és fenntarthatóságának újragondolása - tizenkét stratégiai dimenzió egy értékalapú turizmusmodell kialakításához

Rethinking the competitiveness and sustainability of hungarian tourism - twelve strategic dimensions for a value-based tourism model

KORENIKA ATTILA PhD-hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, ORCID: 0009-0001-2665-0197, e-mail: korenika.attila@nje.hu

KORENIKA-DEGULY LUCA PhD-hallgató, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola egyetemi docens, ORCID: 0009-0008-3340-4032, e-mail: deguly.luca@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.8.15>

Abstract

Hungarian tourism has returned to a growth trajectory after the pandemic, yet quantitative expansion alone does not provide a comprehensive account of the sector's long-term competitiveness. This paper examines, through a conceptual and secondary-data approach, the strategic intervention areas that can simultaneously enhance economic value creation, sustainability and resilience in Hungarian tourism. The study synthesises the international literature on destination competitiveness and sustainable tourism together with publicly available data and policy documents from the Hungarian Central Statistical Office, OECD, European Commission, Hungarian Tourism Agency and World Economic Forum. Hungarian tourism establishments registered a record 47.2 million guest nights in 2025, while OECD data indicate that tourism directly accounted for 4.0% of GDP in 2023 and represented 9.4% of total employment and 20.7% of service exports in 2024. Twelve strategic dimensions are identified: long-term strategy, service-oriented and data-driven governance, professional representation, territorial diversification, value-based performance measurement, service culture, human capital, education, mobility, authenticity, sustainability and professional dialogue. To integrate these dimensions, the paper proposes the Hungarian Value-Based Tourism Model (HVTM). Its conceptual contribution is to interpret tourism performance as the joint outcome of economic value creation, qualitative

competitiveness, sustainability and resilience rather than tourism volume alone. The study concludes that the next stage of tourism development in Hungary should prioritise value per visitor, local economic embeddedness and adaptive capacity rather than maximising visitor numbers as an end in itself.

Keywords: tourism; competitiveness; sustainability; resilience; Hungary; destination management; value-based tourism

JEL codes: L83; Z32; Q01

Absztrakt

A magyar turizmus a pandémiát követő időszakban ismét növekedési pályára állt, azonban a mennyiségi bővülés önmagában nem ad teljes képet az ágazat hosszú távú versenyképességéről. A tanulmány célja annak konceptuális és szekunder adatokra épülő vizsgálata, hogy milyen stratégiai beavatkozási területek erősíthetik egyszerre a gazdasági értékteremtést, a fenntarthatóságot és a rezilienciát Magyarország turizmusában. A kutatás a nemzetközi desztináció-versenyképességi és fenntartható turizmus szakirodalmát, a Központi Statisztikai Hivatal, az OECD, az Európai Bizottság, a Magyar Turisztikai Ügynökség és a World Economic Forum nyilvánosan elérhető adatait és szakpolitikai dokumentumait szintetizálja. A 2025. évi hazai adatok rekordmagas, 47,2 millió turisztikai vendégéjszakát jeleznek, miközben az OECD szerint a turizmus közvetlenül a GDP 4,0%-át adta 2023-ban, 2024-ben pedig a foglalkoztatás 9,4%-ához és a szolgáltatásexport 20,7%-ához kapcsolódott. A tanulmány tizenkét stratégiai dimenziót azonosít: hosszú távú stratégia, szolgáltató és adatvezérelt turizmusirányítás, hiteles érdekképviselő, területi diverzifikáció, értékalapú teljesítménymérés, szolgáltatási kultúra, humántőke, oktatás, mobilitás, autenticitás, fenntarthatóság és szakmai vitakultúra. Ezek integrálására a tanulmány bevezeti a Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM) koncepcióját. A modell tudományos hozzájárulása abban áll, hogy a turisztikai teljesítményt a volumen helyett a gazdasági érték, a minőségi versenyképesség, a fenntarthatóság és a reziliencia együttes eredőjeként értelmezi. A tanulmány szakpolitikai következtetése szerint a magyar turizmus következő fejlődési szakaszában a fajlagos értékteremtés, a helyi gazdasági beágyazottság és az alkalmazkodóképesség növelése indokoltabb cél lehet, mint a látogatószám önmagában történő maximalizálása.

Kulcsszavak: turizmus; versenyképesség; fenntarthatóság; reziliencia; Magyarország; desztinációmenedzsment; értékalapú turizmus

JEL-kódok: L83; Z32; Q01

1. Bevezetés

A turizmus a világgazdaság egyik legösszetettebb szolgáltatási rendszere, mivel teljesítménye közvetlenül kapcsolódik a közlekedéshez, a vendéglátáshoz, a szálláshely-szolgáltatáshoz, a kereskedelemhez, a kultúrához, a mezőgazdasághoz, a rendezvénygazdasághoz és a területfejlesztéshez. Ebből következően egy ország turisztikai versenyképessége nem vezethető vissza egyetlen mutatóra, és különösen nem azonosítható kizárólag a vendégérkezések vagy a vendégéjszakák számával. A desztináció-versenyképességi szakirodalom már korán rámutatott arra, hogy a turisztikai siker a vonzerők, a támogató infrastruktúra, az irányítás, a szolgáltatásminőség és a társadalmi jólét összetett kapcsolatából alakul ki (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003).

A COVID-19-világjárvány különösen élesen mutatta meg a volumenorientált turizmusmodell sérülékenységét. A nemzetközi mobilitás gyors visszaesése, az ellátási láncok zavarai és a munkaerő

elvándorlása nem egyszerűen keresleti sokkot jelentett, hanem rávilágított a turisztikai rendszerek szerkezeti függőségeire is (Gössling et al., 2020; Sigala, 2020). A pandémiát követő fellendülés ezért nem teszi szükségtelessé az alkalmazkodást; ellenkezőleg, a növekedés visszatérése lehetőséget ad arra, hogy a szakpolitikai prioritások a reziliencia, a minőség és a fenntarthatóság irányába mozduljanak.

Magyarország turizmusa a 2020–2021. évi visszaesést követően dinamikusan bővült. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2025-ben a turisztikai szálláshelyeken 47,2 millió vendégéjszakát regisztráltak, ami 5,1%-kal haladta meg a 2024. évi értéket (Központi Statisztikai Hivatal [KSH], 2026a). A 2025. évi kereskedelmi szálláshelyi adatok területi képe ugyanakkor továbbra is erős koncentrációt mutat: a Budapest–Közép-Dunavidék térségben 20,337 millió, a Balatonnál 8,894 millió kereskedelmi vendégéjszaka keletkezett (KSH, 2026b). Ez a szerkezet egyszerre jelzi a fő desztinációk erejét és a területi diverzifikációban rejlő tartalékokat.

Az OECD legfrissebb országprofilja szerint a turizmus közvetlen GDP-hozzájárulása Magyarországon 2023-ban 4,0% volt, míg 2024-ben 421 ezer munkahely, vagyis a teljes foglalkoztatás 9,4%-a kapcsolódott közvetlenül az ágazathoz; az utazási export a teljes szolgáltatásexport 20,7%-át jelentette (OECD, 2026). Ugyanez a forrás arra is rámutat, hogy a belföldi turisztikai kiadások 2024-ben a teljes turisztikai fogyasztás mindössze 28%-át adták, ami a beutazó kereslet jelentős szerepét és egyben a külső keresleti sokkokkal szembeni kitettséget jelzi.

A magyar turizmus stratégiai irányait a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 rögzíti. A dokumentum tizenkét irányvonalon keresztül értelmezi az ágazat fejlesztési feladatait, és kiemeli többek között a keresletközpontúságot, a digitális turizmust, az együttműködő ökoszisztémát és a minőségi fejlődés szükségességét (Magyar Turisztikai Ügynökség [MTÜ], 2023). A jelen tanulmány nem e stratégia újrafogalmazására törekszik, hanem egy olyan tudományos keretet javasol, amely a magyar turizmus versenyképességét a fenntarthatósággal és a rezilienciával integráltan értelmezi.

A kutatás alapvető problémája abból fakad, hogy a mennyiségi növekedés és a társadalmi-gazdasági értékteremtés nem szükségszerűen mozog azonos irányban. Egy desztináció vendégéjszakáinak emelkedése együtt járhat a fajlagos költség csökkenésével, a közlekedési terhelés növekedésével, a munkaerőhiány erősödésével vagy a helyi lakosság életminőségének romlásával. Ugyanakkor mérsékeltebb volumen mellett is létrejöhet magasabb helyi hozzáadott érték, jobb szolgáltatásminőség és kiegyensúlyozottabb környezeti teljesítmény. A szakpolitikai cél ezért nem a növekedés elutasítása, hanem a növekedés minőségének tudatos alakítása.

A tanulmány célja ennek megfelelően egy olyan integrált értelmezési keret kidolgozása, amely a magyar turizmus hosszú távú fejlődését tizenkét, egymással összefüggő stratégiai dimenzió mentén értékeli. A tanulmány további célja egy értékalapú turizmusmodell konceptualizálása, amely későbbi empirikus vizsgálatokban operacionalizálható és tesztelhető. A megközelítés hangsúlyosan normatív-konceptuális: a javasolt kapcsolatok nem primer adatfelvétel eredményei, hanem a szakirodalom és a hivatalos statisztikák szintéziséből levezetett kutatási állítások.

2. Elméleti háttér

2.1. A turisztikai desztináció versenyképességének értelmezése

A turisztikai versenyképesség kutatásának egyik alapvető tétele, hogy a desztináció nem egyetlen vállalkozásként, hanem egymással kölcsönhatásban álló szolgáltatók, erőforrások és intézmények rendszerként működik. Crouch és Ritchie (1999) a társadalmi prosperitást is beemelték a versenyképesség értelmezésébe, míg Dwyer és Kim (2003) integrált modellje az örökölt és létrehozott erőforrásokat, a támogató tényezőket, a desztinációmenedzsmentet és a keresleti feltételeket kapcsolta

össze. E modellek közös üzenete, hogy a turisztikai vonzerő önmagában nem garantál tartós versenyelőnyt.

Buhalis (2000) szerint a desztináció marketingje csak akkor eredményes, ha az a termékfejlesztéssel és a stakeholder-koordinációval együtt történik. Ez különösen releváns a magyar vidéki térségek esetében, ahol a marketingkampányok önmagukban nem képesek ellensúlyozni a közlekedési, szolgáltatási vagy programkínálati hiányosságokat. A versenyképesség tehát egyszerre kínálati és irányítási probléma.

A versenyképesség mérési nehézsége abból adódik, hogy a klasszikus indikátorok – érkezések, vendégéjszakák, szálláshely-kapacitás – elsősorban a volumenről adnak információt. Mendola és Volo (2017) rámutatnak, hogy a turisztikai versenyképesség összetettsége kompozit indikátorok használatát indokolja. Az indikátorrendszerek módszertani kialakítása azonban normatív döntéseket is tartalmaz, ezért az egyes mutatók súlyozását és értelmezését transzparensszerűen kell kezelni.

A World Economic Forum Travel & Tourism Development Index 2024 már explicit módon a fenntartható és reziliens fejlődést tekinti a turisztikai fejlettség egyik alapjának (World Economic Forum [WEF], 2024). Ez a szemléletváltás azt jelzi, hogy a versenyképességi rangsorokban is egyre kevésbé tartható az a megközelítés, amely a turizmust kizárólag keresleti teljesítmény alapján minősíti.

2.2. Fenntarthatóság, mint versenyképességi tényező

A fenntartható turizmus elmélete a környezeti, gazdasági és társadalmi dimenziók egyensúlyát helyezi előtérbe. Mihalič (2000) már a kétezres évek elején amellett érvelt, hogy a környezeti menedzsment nem külső korlát, hanem desztinációs versenyképességi tényező. Később Cucculelli és Goffi (2016) olasz desztinációkon empirikusan is kimutatták, hogy a fenntarthatósági tényezők pozitív kapcsolatban állhatnak a versenyképességgel.

Goffi, Cucculelli és Masiero (2019) fejlődő országok esetében szintén azt találták, hogy a fenntarthatóság a desztinációs versenyképesség egyik fontos magyarázó tényezője. Ez a felismerés különösen releváns azokban a térségekben, ahol a turisztikai értékajánlat szorosan kapcsolódik a természeti és kulturális erőforrások minőségéhez. Magyarországon ilyen összefüggés figyelhető meg többek között a Balaton, a Tisza-tó, a borvidékek, a gyógy- és termálvízkincs, valamint a vidéki kulturális örökség esetében.

A fenntarthatóság gazdasági dimenziója a helyi értékláncok erősségén keresztül kapcsolódik a versenyképességhez. A helyi termelők, kézművesek, borászatok és szolgáltatók turisztikai kínálatba történő bevonása növelheti a helyben maradó jövedelmet és az élmény autenticitását. A környezeti és gazdasági cél tehát nem szükségképpen konfliktusos: a rövidebb ellátási lánc, az energiahatékonyság vagy az ételminőség-pazarlás mérséklése egyszerre csökkentheti a környezeti terhelést és a működési költségeket. Ezt az összefüggést erősíti Malatyinszki et al. (2025) vizsgálata is, amely szerint az erőforrás-termelékenység értelmezése során a gazdasági teljesítményt és az anyagfelhasználást együttesen szükséges vizsgálni, mivel a fenntartható növekedés feltétele a gazdasági és környezeti célok összehangolása.

A társadalmi fenntarthatóság szempontjából meghatározó a helyi lakosság jóléte. Dwyer (2022) a desztináció-versenyképességet a rezidens jóléttel kapcsolja össze, ami elméletileg is indokolja, hogy a sikeresség mérésebe a lakossági attitűdök, a foglalkoztatás minősége és a helyi életminőség is bekerüljön. A turizmus akkor válik tartósan legitim gazdasági tevékenységgé, ha a fogadó közösség értékeli annak előnyeit, miközben a terhelések kezelhetőek maradnak.

2.3. Reziliencia és alkalmazkodóképesség

A reziliencia a turisztikai rendszer azon képessége, hogy sokkhelyzetekben fenntartsa alapvető funkcióit, alkalmazkodjon a megváltozott környezethez, majd szükség esetén új működési logikára

térjen át. A reziliencia e megközelítése összekapcsolható a szervezeti agilitás fogalmával is. Horváth et al. (2026) az agilitást olyan többszintű szervezeti képességként értelmezik, amely támogatja a változások érzékelését, az alkalmazkodást és a szervezeti működés rugalmas újrakonfigurálását. A pandémia a szakirodalomban jelentős fordulatot hozott: Gössling és munkatársai (2020) a volumenalapú növekedési modell sérülékenysége, Sigala (2020) pedig az üzleti modellek és fogyasztói magatartás gyors átalakulására hívta fel a figyelmet.

A klímaváltozás a reziliencia hosszabb távú dimenzióját erősíti. Scott, Hall és Gössling (2019) szerint a turizmus globálisan érzékeny a hőmérsékleti, vízgazdálkodási és szélsőséges időjárási változásokra. Magyarországon a vízparti turizmus, a folyami hajózás, a téli aktív turizmus és a városi hőterhelés egyaránt olyan terület, ahol az alkalmazkodás stratégiai kérdéssé válik.

Az OECD (2026) a rezilienciát a turizmuspolitika központi prioritásaként kezeli, és a kiegyensúlyozott gazdasági, társadalmi és környezeti eredményeket az ágazat hosszú távú teljesítményének feltételeként értelmezi. A magyar turizmus 28%-os belföldi kiadási részaránya arra utal, hogy a beutazó kereslet súlya magas, így a küldőpiaci diverzifikáció és a belföldi kereslet stabilizáló szerepe is releváns szakpolitikai kérdés.

3. Kutatási célok, kérdések és módszertan

A tanulmány kutatási célja a magyar turizmus versenyképességét és fenntarthatóságát meghatározó stratégiai tényezők integrált értelmezése. A vizsgálat nem empirikus hipotézistesztelésre, hanem elméletépítésre és szakpolitikai szintézisre törekszik. Ennek megfelelően a kutatás konceptuális tanulmányként értelmezhető, amely szekunder statisztikai és dokumentumelemzési elemekkel egészül ki.

A vizsgálat négy fő kutatási kérdést fogalmaz meg. K1: Milyen strukturális és intézményi tényezők határozzák meg a magyar turizmus hosszú távú versenyképességét? K2: Hogyan integrálható a fenntarthatóság és a reziliencia a versenyképességi célrendszerbe? K3: Milyen mutatókkal egészíthető ki a hagyományos volumenalapú teljesítménymérés? K4: Milyen elméleti modellben kapcsolhatók össze a gazdasági értékteremtés, a szolgáltatásminőség, a fenntarthatóság és az alkalmazkodóképesség?

A szekunder adatok forrásai a KSH 2025. évi turisztikai összesítései és statisztikai zsebkönyve, az OECD Tourism Trends and Policies 2026 Magyarország-fejezete, az EU Tourism Dashboard, a WEF Travel & Tourism Development Index 2024, valamint a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0. A források kiválasztásának szempontja a hivatalos vagy intézményi hitelesség, az összehasonlíthatóság és a 2024–2026 közötti aktualitás volt.

A szakirodalmi szintézis a desztináció-versenyképesség, fenntartható turizmus, reziliencia, turisztikai irányítás, szolgáltatásminőség és teljesítménymérés meghatározó nemzetközi munkáira épül. A tanulmány nem tekinthető szisztematikus irodalmi áttekintésnek, ezért nem állít teljességet. A cél olyan elméleti horgonyok kiválasztása volt, amelyek alkalmasak a magyar kontextusban azonosított tizenkét stratégiai dimenzió megalapozására.

A kvalitatív szintézis során a problématerületeket három fő kód köré rendeztük: versenyképesség, fenntarthatóság és reziliencia. A visszatérő témák alapján alakult ki a tizenkét dimenzió. Az elemzés eredményeként javasolt Magyar Értékalapú Turizmusmodell ezért konceptuális modell: kauzális összefüggéseit a jelen tanulmány nem bizonyítja, hanem későbbi empirikus kutatás számára teszi tesztelhetővé.

1. táblázat: A magyar turizmus néhány kiemelt teljesítmény- és szerkezeti mutatója

Mutató	Időszak	Érték	Forrás
Turisztikai vendégéjszakák	2025	47,2 millió	KSH, 2026a
Vendégéjszakák éves változása	2025/2024	+5,1%	KSH, 2026a
Turizmus közvetlen GDP-hozzájárulása	2023	4,0%	OECD, 2026
Turizmus közvetlen foglalkoztatása	2024	421 ezer fő; 9,4%	OECD, 2026
Utazási export részesedése a szolgáltatásexportból	2024	20,7%	OECD, 2026
Belföldi turisztikai kiadás aránya	2024	28%	OECD, 2026
Kereskedelmi vendégéjszakák Budapest–Közép-Dunavidéken	2025	20,337 millió	KSH, 2026b
Kereskedelmi vendégéjszakák a Balatonnál	2025	8,894 millió	KSH, 2026b

A GDP- és foglalkoztatási mutatók közvetlen turisztikai hozzájárulást jelentenek; nem azonosak a közvetett és indukált hatásokkal növelt teljes gazdasági hatással.

4. A magyar turizmus tizenkét stratégiai dimenziója

4.1. Hosszú távú, mérhető turizmusstratégia

A hosszú távú stratégia elsődleges feladata nem a lehető legtöbb turista megszerzése, hanem annak meghatározása, hogy milyen turisztikai szerkezet szolgálja legjobban az ország gazdasági és társadalmi érdekeit. Ehhez világos célcsoport-, termék- és területi prioritásokra, valamint mérhető célértékekre van szükség. Az NTS 2030 fontos keretet biztosít, de a stratégiai következetesség csak akkor érvényesül, ha a forrásallokáció, az infrastruktúra-fejlesztés, az oktatás és a marketing ugyanazon hosszú távú célokat támogatja (MTÜ, 2023).

A stratégia minőségét a mérési rendszer határozza meg. A vendégéjszakák mellett szükséges a fajlagos költség, a tartózkodási idő, a visszatérési hajlandóság, a helyben maradó hozzáadott érték, a szezonális és a lakossági elfogadottság követése. Ez lehetővé tenné, hogy a növekedés ne öncélú volumenmutatóként, hanem a turizmus által létrehozott jóléti hatások összességéként jelenjen meg.

A nemzetközi benchmarking szintén alapvető. Magyarország számára Ausztria, Szlovénia, Horvátország, Csehország és Lengyelország olyan összehasonlítási pontok, amelyek eltérő termék- és intézményi modelleket képviselnek. A WEF (2024) indexe arra alkalmas, hogy a turisztikai fejlettséget szélesebb intézményi és fenntarthatósági kontextusban helyezze el, de az országos rangsorok mellett a desztinációs szintű összehasonlítás is indokolt.

4.2. Szolgáltató és adatvezérelt állami turizmusirányítás

A modern turizmusirányítás legfontosabb erőforrása az információ. Magyarország egyik jelentős intézményi innovációja a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ, amely az OECD értékelése szerint is az adatvezérelt menedzsment alapját képezi (OECD, 2026). A rendszer stratégiai értéke azonban nem pusztán az adatgyűjtésben, hanem abban rejlik, hogy az adatokból milyen üzleti és desztinációs döntéstámogatás keletkezik. Az adatok gazdasági értéke ugyanis nem azok pusztán rendelkezésre állásából, hanem megfelelő feldolgozásukból, elemzésükből és a döntési folyamatokba történő integrációjukból keletkezik (Malatyinszki et al., 2025).

A szolgáltató állam koncepciója azt feltételezi, hogy az intézményrendszer magas minőségű elemzéseket, előrejelzéseket, benchmarkokat és digitális infrastruktúrát biztosít, miközben a

vállalkozások és desztinációk számára megfelelő döntési autonómiát hagy. A központi koordináció és a helyi tudás nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő elemek.

A nyilvános adatok szélesebb hozzáférhetősége növelheti a szakmai viták minőségét is. Ha a turisztikai vállalkozások, önkormányzatok, kutatók és szakmai szervezetek azonos adatbázisokra támaszkodhatnak, a szakpolitikai diskurzus kevésbé válik benyomásalapúvá. Ez egyben erősíti a transzparenciát és a döntések szakmai legitimációját.

4.3. Hiteles és tudásalapú szakmai érdekképviselő

A turizmusban működő érdekképviselők feladata túlmutat a rendezvényszervezésen és a kapcsolattartáson. Egy érett ágazati rendszerben a szakmai szervezetek saját adatfelvételeket készítenek, állásfoglalásokat publikálnak, hatásvizsgálatokat végeznek és részt vesznek a szabályozási folyamatokban. Ez különösen fontos a sok mikro- és kisvállalkozást magában foglaló turizmusban, ahol az egyedi érdekvégyesítési kapacitás korlátozott.

A szakmai autonómia nem jelent automatikus ellenzékesítet. A hiteles érdekképviselő támogatja a szakmailag megalapozott intézkedéseket, ugyanakkor szükség esetén nyilvánosan jelzi a szabályozási vagy piaci problémákat. A konfliktusvállalási képesség az érdekképviselő funkcionális része, amennyiben az érvek ellenőrizhető adatokon alapulnak.

A tudásközponti szerep az oktatáshoz és innovációhoz is kapcsolódik. A szervezetek közvetítőként működhetnek a felsőoktatás, a szakképzés, a kutatás és a vállalati gyakorlat között, ezáltal gyorsítva az új ismeretek ágazati diffúzióját.

4.4. Területi diverzifikáció és vidéki desztinációfejlesztés

A 2025. évi KSH-adatok alapján a kereskedelmi vendégéjszakák jelentős része a Budapest–Közép-Dunavidék és a Balaton térségében koncentrálódik (KSH, 2026b). A koncentráció önmagában nem probléma, hiszen az erős zászlóshajó-desztinációk nemzetközi láthatóságot teremtenek. A kockázat abból fakad, ha az ország többi térsége nem kapcsolódik be megfelelően az értékkeremtésbe.

A vidéki térségek fejlesztése során az egyedi attrakciók támogatása helyett a teljes élményláncot célszerű erősíteni. Szállás, vendéglátás, közlekedés, kulturális kínálat, aktív turizmus és helyi termék együttesen alkot desztinációt. A fenntartható desztinációfejlesztésben ezért nem elegendő a kínálati elemek azonosítása: a szervezeti és fogyasztói piac szereplőinek elvárásai között fennálló egyezéseket és ellentmondásokat is fel kell tárni (Mondok et al., 2023). A turistát nem az intézményi határok, hanem az utazás során tapasztalt folyamatosság érdekli. A területi diverzifikáció gazdasági és reziliencia-hatással is bír. Az országon belüli térségi kereslet kiegyensúlyozása mérsékelheti a túlterhelést a csúcsdesztinációkban, miközben új helyi vállalkozási és foglalkoztatási lehetőségeket teremt. A fejlesztési logika ezért nem Budapest vagy a Balaton gyengítését, hanem az országos turisztikai hálózat erősítését jelenti.

4.5. Volumen helyett értékalapú teljesítménymérés

A vendégéjszaka fontos, de nem elégséges teljesítménymutató. Azonos vendégéjszakaszám mellett két desztináció lényegesen eltérő gazdasági eredményt érhet el attól függően, hogy mekkora az egy vendégre jutó költség, milyen a helyi beszállítói arány és mekkora a turisztikai jövedelem elszivárgása. Az értékalapú mérés ezért a volumen mellett a gazdasági minőséget is láthatóvá teszi.

A fajlagos költség mellett a visszatérési hajlandóság és a vendéglégedettség is fontos, mivel ezek a jövőbeni kereslet minőségéről adnak információt. A magasabb ár önmagában nem negatív, ha azt magasabb minőség és erősebb élményérték indokolja. A probléma az ár és az érzékelt érték tartós szétválása.

A teljesítménymérésnek társadalmi és környezeti elemeket is tartalmaznia kell. Az EU Tourism Dashboard ennek megfelelően gazdasági, környezeti és digitális indikátorokat egyaránt használ. Magyarország számára egy nemzeti értékalapú indikátorrendszer kialakítása lehetővé tenné, hogy a támogatások és fejlesztések eredményessége a hagyományos forgalmi adatoknál szélesebb körben legyen értékelhető.

4.6. A szolgáltatási kultúra és az ár-érték egyensúlya

A turisztikai fogyasztásban az érzékelt érték a fizetett ár és a kapott élmény összefüggésében alakul. Ha az árszínvonal gyorsabban emelkedik, mint a szolgáltatás minősége, romolhat a desztináció versenyképessége még akkor is, ha rövid távon a nominális bevételek nőnek. A minőségi versenyképesség ezért nem pusztán esztétikai vagy vendégkapcsolati kérdés, hanem gazdasági tényező.

A szolgáltatásminőség humán oldala különösen fontos a vendéglátásban és a szállodaiparban. A standardizált eljárások szükségesek, de a valódi vendégélményhez helyzetfelismerés, empátia, kommunikáció és döntési autonómia is szükséges. A digitalizáció az ismétlődő folyamatokat gyorsíthatja, de az emberi interakció minőségét nem teszi feleslegessé.

A minőségfejlesztéshez mérési kultúra szükséges. A vendéglégedettség, panaszok, online értékelések, visszatérési arányok és mystery shopping eredmények integrált elemzése lehetővé teszi a szolgáltatási hibák korai felismerését. A minőség így nem egyszeri projekt, hanem folyamatos működési rendszer.

4.7. A munkaerőhiány, mint vezetési és humántőke-kérdés

A turizmus munkaerőproblémáját gyakran kizárólag létszámhiányként értelmezik, holott a megtartás, a karrierutak, a vezetési minőség és a szervezeti igazságosság legalább ilyen fontos. A humán fenntarthatóság szempontjából ezért a megtartás és a motiváció nem választható el a vezetői eszközrendszertől. Malatýnszki (2025) eredményei szerint a munkavállalói elkötelezettség és hosszú távú megtartás erősítésében meghatározó szerepet játszik a motivációs eszközök, a szervezeti kultúra és az eltérő generációs igényekhez alkalmazkodó vezetés összehangolása. Ezt más szolgáltatási környezetben végzett empirikus eredmények is megerősítik: a folyamatos szakmai fejlődés, a megfelelő technikai feltételek, a humánus vezetés és a szakmai elismerés egyaránt javíthatja a teljesítményt és a szervezetnél maradás szándékát (Módosné Szalai et al., 2025). A képzett munkaerő elvesztése közvetlenül rontja a szolgáltatásminőséget, növeli a betanítási költséget és gyengíti a szervezeti tudás felhalmozódását.

A meritokratikus működés gazdasági jelentőségű. Ha az előrelépés és az elismerés nem a teljesítményt, hanem informális kapcsolatokat követ, csökkenhet a munkatársi elkötelezettség és innovációs hajlandóság. A transzparens teljesítményértékelés és a vezetők fejlesztése ezért nem pusztán HR-eszköz, hanem versenyképességi beruházás.

A munkavállalói élmény és a vendégélmény között közvetett kapcsolat áll fenn. Az a szervezet, amely megfelelő munkakörnyezetet, kiszámítható beosztást, szakmai fejlődést és döntési teret biztosít, nagyobb eséllyel képes stabil, magas minőségű szolgáltatást nyújtani.

4.8. A turisztikai és vendéglátóipari oktatás modernizációja

Az OECD 2026-os magyar országprofilja a turisztikai oktatási rendszer felülvizsgálatát külön szakpolitikai prioritásként említi. Ez összhangban van azzal a nemzetközi tendenciával, amelyben a hagyományos szakmai kompetenciák mellett egyre nagyobb súlyt kap az adatértelmezés, a revenue management, a digitális értékesítés, a mesterséges intelligencia, a fenntarthatóság és a leadership.

A szakképzésben a gyakorlati szakmai tudás továbbra is nélkülözhetetlen. A szakács, cukrász, felszolgáló vagy recepciós munkakörében a technológiai biztonság a minőség alapja. Ugyanakkor a

munkakörök digitalizációja és a vendégek növekvő elvárásai miatt kommunikációs, nyelvi és üzleti kompetenciákra is szükség van. A digitalizációból származó versenyelőny ugyanakkor csak akkor realizálható, ha a technológiai fejlesztésekhez megfelelő munkavállalói kompetenciák és folyamatos tanulási lehetőségek társulnak (Malatyinszki & Bartha, 2024).

A felsőoktatásban a vállalati együttműködésnek túl kell lépnie a formális szakmai gyakorlaton. Valós vállalati adatokkal végzett projektek, kutatási együttműködések, vendégoktatók és problémalapú kurzusok segíthetik a munkaerőpiaci relevanciát. Az oktatás teljesítményének egyik mércéje ezért a végzetek tényleges szakmai beilleszkedése és vezetői fejlődési képessége lehet.

4.9. Mobilitás, mint a turisztikai termék része

A turista számára a közlekedés nem elkülönült szakpolitikai terület, hanem az utazási élmény része. Egy desztináció vonzerejét jelentősen csökkenti, ha a megközelítés bonyolult, a csatlakozások bizonytalanok vagy az utolsó kilométeres kapcsolat hiányzik. Emiatt a turizmus- és közlekedéspolitikai tervezés összehangolása különösen a vidéki térségekben alapvető.

A mobilitás minőségét ma már a digitális információ is meghatározza. A valós idejű menetrend, az integrált jegyvásárlás, az útvonaltervezés és a többnyelvű információs rendszerek csökkentik az utazás bizonytalanságát. A digitális hozzáférhetőség ezért fizikai infrastruktúra hiányában nem elegendő, de a jó infrastruktúra használhatóságát lényegesen növelheti.

A fenntartható mobilitás a környezeti célokat is támogatja. A vasúti, autóbuszos, kerékpáros és gyalogos elérhetőség fejlesztése csökkentheti az egyéni autóhasználat kényszerét, miközben új turisztikai termékeket hozhat létre. A mobilitás így egyidejűleg versenyképességi, fenntarthatósági és területfejlesztési tényező.

4.10. Egyediség, autenticitás és helyi karakter

A globális turisztikai kínálat standardizációja felértékeli a helyhez kötődő, nehezen másolható élményeket. Magyarország versenyelőnye e tekintetben nem feltétlenül új, nagy léptékű attrakciók létrehozásában, hanem a meglévő kulturális, gasztronómiai és természeti erőforrások professzionális interpretációjában rejlik.

A helyi gasztronómia különösen erős kapcsolódási pont. A borvidékek, pálinkakultúra, tájjellegű ételek, helyi alapanyagok és kézműves termékek egyaránt erősíthetik a desztináció identitását. A hitelesség ugyanakkor nem jelenti a minőségi standardok feladását: az autentikus tartalmat korszerű higiéniai, értékesítési és szolgáltatási színvonallal kell összekapcsolni.

A történetmesélés és a digitális interpretáció lehetőséget ad a kisebb szolgáltatóknak is a nemzetközi láthatóságra. Az egyediség akkor válik gazdasági értékkel, ha a vendég számára felismerhető, foglalható és fogyasztható termék formájában jelenik meg.

4.11. Fenntarthatóság és reziliencia mint üzleti modell

A fenntarthatóság csak akkor tekinthető valódi működési modellnek, ha a vállalkozás alapfolyamataiba épül be. Az energia- és vízhatékonyság, az élelmiszer-pazarlás mérséklése, a helyi beszerzés, a hulladékkezelés és a munkavállalói gyakorlatok együttesen határozzák meg a teljesítményt. Egyetlen látványos intézkedés nem alkalmas a fenntarthatóság bizonyítására. A fenntarthatóság ilyen integrált értelmezését alátámasztják azok az eredmények is, amelyek szerint az erőforrás-termelékenységet a hulladékgazdálkodás, a megújulóenergia-használat, a humán tőke, a beruházások és az innováció egymással összefüggő tényezői alakítják (Kálmán et al., 2025).

A greenwashing kockázata akkor nő, ha a kommunikáció intenzitása meghaladja a tényleges szervezeti változás mértékét. Ez reputációs kockázatot is jelenthet, különösen a környezeti és társadalmi kérdések iránt érzékeny fogyasztói csoportok körében. A mérhető indikátorok és a transzparens jelentés ezért hitelességi tényezők.

A reziliencia a fenntarthatóság dinamikus oldala. Az energiaárak, a hőség, a vízhiány, a szélsőséges időjárás, a közlekedési zavarok vagy a keresleti sokkok kezelése előzetes forgatókönyv-tervezést igényel. A diverzifikált termék- és piacstruktúra, a megfelelő likviditás és a képzett munkaerő egyaránt növelheti az alkalmazkodóképességet.

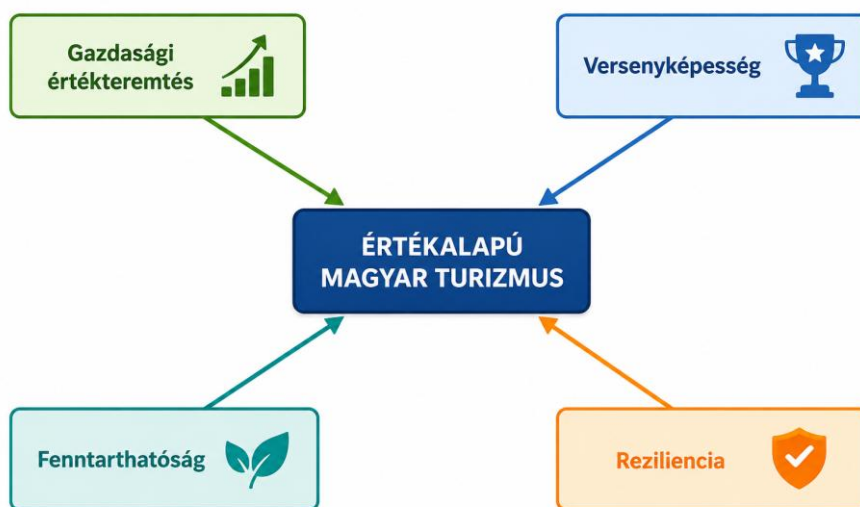
4.12. Szakmai vitakultúra, transzparencia és önkorrekción

A turisztikai rendszer tanulóképességének feltétele, hogy a kritika ne személyes vagy intézményi támadásként, hanem információként jelenjen meg. A szakmai vita minőségét az érvek ellenőrizhetősége, az adatok hozzáférhetősége és az eltérő nézőpontok legitim elfogadása határozza meg.

Az egyetemek és kutatóhelyek ebben közvetítő szerepet tölthetnek be. A független elemzések, hatásvizsgálatok és nyilvános szakmai fórumok csökkenthetik a polarizált diskurzust, és lehetővé teszik a döntések utólagos értékelését. A turizmuspolitikai intézkedések eredményeinek publikálása ugyancsak erősíti a tanulást.

Az önkorrekción képessége a reziliencia intézményi megfelelője. Az a rendszer, amely képes hibás döntéseit felismerni és módosítani, hosszú távon versenyképesebb lehet annál, amelyben a formális egység fontosabb a kritikai visszacsatolásnál.

1. ábra: A Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM) alapstruktúrája



Forrás: saját szerkesztés

5. A Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM)

A tizenkét stratégiai dimenzió integrálására a tanulmány a Magyar Értékalapú Turizmusmodell (MÉTM) bevezetését javasolja. A modell négy eredménydimenziót kapcsol össze: gazdasági értékteremtés, minőségi versenyképesség, fenntarthatóság és reziliencia. Ezeket nem egymástól független pillérként, hanem kölcsönösen egymásra ható alrendszerekként értelmezi.

A gazdasági értékteremtés magában foglalja az egy vendégre és egy vendégéjszakára jutó költsést, a helyi beszállítói láncok arányát, a turisztikai vállalkozások termelékenységét és a helyi gazdaságban maradó hozzáadott értéket. A modell szándékosan különválasztja a forgalomnövekedést az értéknövekedéstől. Ezzel elméletileg lehetővé teszi olyan helyzetek azonosítását is, amikor a vendégszám emelkedik, de a fajlagos értékteremtés vagy a társadalmi eredmény romlik.

A minőségi versenyképesség a szolgáltatásminőség, humán tőke, innováció, digitalizáció, mobilitás és megkülönböztethetőség eredője. A modell szerint e tényezők közvetlenül befolyásolják az érzékelt értéket, amely a magasabb fizetési hajlandóság, a visszatérés és az ajánlás egyik feltétele lehet.

A fenntarthatósági dimenzió környezeti, társadalmi és gazdasági elemeket egyaránt tartalmaz. A környezeti hatékonyság mellett ide tartozik a helyi beszállítói integráció, a munkavállalói minőség, a lakossági elfogadottság és a kulturális erőforrások megőrzése. A modell ezzel elkerüli azt a szűk megközelítést, amely a fenntarthatóságot kizárólag energia- vagy hulladékgazdálkodási kérdésként kezeli.

A reziliencia a keresleti és működési sokkokhoz való alkalmazkodás képességét jelenti. A küldőpiacok diverzifikációja, a szezonális mérséklése, a több lábon álló termékstruktúra, a pénzügyi stabilitás, a klímaadaptáció és az intézményi tanulás mind ebbe a dimenzióba sorolható. A modell alapján a rövid távon nyereséges, de erősen koncentrált turisztikai rendszer kevésbé tekinthető hosszú távon versenyképesnek.

A MÉTM központi állítása képletszerűen úgy fogalmazható meg, hogy az értékalapú turisztikai versenyképesség a gazdasági értékteremtés, a minőségi versenyképesség, a fenntarthatóság és a reziliencia együttes eredője. A képlet nem matematikai identitás, hanem konceptuális összefoglalás. A jövőbeli empirikus kutatás feladata annak meghatározása, hogy e dimenziók milyen súllyal és milyen közvetítő változókon keresztül hatnak a desztináció hosszú távú teljesítményére.

2. táblázat: A MÉTM dimenziói és javasolt indikátorai

Dimenzió	Példamutatók	Értelmezési cél	Lehetséges adatforrás
Gazdasági értékteremtés	Költség/vendég; költség/vendégéjszaka; helyi beszállítói arány; TRevPAR	A volumen gazdasági minőségének mérése	KSH; NTAK; vállalati adatok
Minőségi versenyképesség	Elégedettség; NPS; visszatérési arány; digitális érettség; munkaerő-stabilitás	Az élmény és a működési minőség mérése	NTAK; kérdőívek; online értékelések
Fenntarthatóság	Energia/vendégéjszaka; víz/vendégéjszaka; élelmiszerhulladék; helyi beszerzés; lakossági attitűd	Környezeti, gazdasági és társadalmi hatások mérése	EU Tourism Dashboard; vállalati ESG-adatok; helyi felmérés
Reziliencia	Szezonális index; küldőpiaci koncentráció; termékdiverzifikáció; likviditás; klímaadaptáció	Sokktűrő és alkalmazkodó képesség mérése	KSH; NTAK; vállalati adatok; klímaadatok

2. ábra: A volumenorientált megközelítéstől az értékalapú versenyképességig vezető logikai modell



Forrás: saját szerkesztés

6. Összefoglalás

A tanulmány központi megállapítása, hogy a magyar turizmus következő fejlődési szakaszában a növekedés minősége fontosabb szakpolitikai kérdéssé válhat, mint a volumen önmagában. A 47,2 millió 2025. évi vendégéjszaka a kereslet erősségét mutatja, de nem ad információt arról, hogy az egyes térségekben mekkora helyi hozzáadott érték keletkezik, milyen a munkaerő megtartása, vagy milyen környezeti költségekkel jár a forgalom (KSH, 2026a).

A szakirodalmi eredmények alapján a fenntarthatóság nem szükségszerűen a versenyképesség ellentéte. Cucculelli és Goffi (2016), valamint Goffi és munkatársai (2019) empirikus eredményei azt támasztják alá, hogy a fenntarthatósági jellemzők pozitív kapcsolatban állhatnak a desztinációs versenyképességgel. A MÉTM ezt a kapcsolatot a magyar kontextusra adaptálja, de nem állítja annak empirikus bizonyítottságát Magyarország esetében.

A modell egyik fontos következménye, hogy a turisztikai támogatások eredményességének mérése is újragondolható. Egy beruházás sikere nemcsak a létrehozott férőhelyek vagy látogatószám alapján értékelhető, hanem a foglalkoztatási minőség, a helyi beszerzés, a szezonhosszabbítás és az energiahatékonyság javulása alapján is. Ezzel a támogatási rendszer jobban illeszthető lenne a fenntarthatósági és területfejlesztési célokhoz.

A 28%-os belföldi turisztikai kiadási részarány arra utal, hogy a magyar turizmus jelentős mértékben támaszkodik a beutazó keresletre (OECD, 2026). Ez kedvező exportpotenciált jelent, ugyanakkor növeli a nemzetközi bizonytalanságokkal szembeni érzékenységet. A reziliencia szempontjából ezért nem a külföldi kereslet visszaszorítása, hanem a forráspiacok diverzifikációja és a belföldi kereslet stabilizáló szerepének megőrzése indokolt.

A területi koncentráció elemzése hasonló kettősséget mutat. Budapest és a Balaton erős márkák, amelyek nemzetközi és belföldi keresletet vonzanak, ezért versenyképességi értéket képviselnek. Ugyanakkor a térségi koncentráció mellett a vidéki desztinációk alacsonyabb kihasználtsága azt jelzi,

hogy a turisztikai értékteremtés területi szétterítésében jelentős tartalék van. A megoldás nem a vezető desztinációk gyengítése, hanem az országon belüli kapcsolódások és többnapos útvonalak fejlesztése.

A humán tőke dimenziója különösen fontos a magyar vendéglátás és szállodaipar számára. Az infrastruktúra beruházással gyorsan fejleszthető, a szolgáltatási kultúra azonban hosszabb távú szervezeti tanulást igényel. Az oktatás, a vezetőfejlesztés és a munkatársi megtartás ezért nem kiegészítő, hanem alapvető versenyképességi tényező.

A digitalizáció szintén kettős hatású. Az NTAK és a kapcsolódó rendszerek kivételes mennyiségű működési adatot teremtenek, ami lehetőséget ad az adatvezérelt turizmusirányításra. Ugyanakkor az adatok értéke csak akkor realizálódik, ha azok megfelelő elemzési kompetenciával, transzparens hozzáféréssel és döntési folyamatokkal párosulnak. A technológia önmagában nem helyettesíti a stratégiai gondolkodást.

Összességében a MÉTM a turizmus eredményességét többes célfüggvényként értelmezi. A gazdasági érték, az élményminőség, a helyi társadalmi haszon és az ökológiai alkalmazkodóképesség együttes maximalizálása komplexebb szakpolitikai feladat, mint a vendégszám növelése. Ugyanakkor éppen ez a komplexitás teszi alkalmassá a modellt a turizmus valós társadalmi-gazdasági szerepének megragadására.

3. ábra: A turisztikai teljesítménymérés javasolt hierarchiája



Forrás: saját szerkesztés

7. Szakpolitikai és ágazati javaslatok

Elsőként indokolt egy értékalapú nemzeti turisztikai indikátorrendszer kialakítása. A jelenlegi forgalmi mutatók megtartása mellett rendszeresen mérni kellene az egy vendégre jutó teljes költséget, a helyi hozzáadott értéket, a szezonális, a visszatérési hajlandóságot, a munkavállalói stabilitást és az erőforrás-hatékonyságot. A rendszer egyes elemei meglévő adatforrásokból előállíthatók, más mutatókhoz célzott adatfelvétel szükséges.

Másodikként a turisztikai fejlesztések támogatási logikáját célszerű lenne a teljes desztinációs értéklánchoz kötni. Egyedi beruházások helyett olyan projektek részesülhetnének előnyben, amelyek

közlekedési, vendéglátási, kulturális, aktív turisztikai és helyi beszállítói elemeket kapcsolnak össze. Ez növelheti a tartózkodási időt és a térségben realizálódó költséget.

Harmadikként az NTAK-adatokból képzett, vállalkozások és kutatók számára használható benchmarkok körét lehetne bővíteni. A megfelelő anonimizálás mellett a térségi és üzlettípus szerinti teljesítménymutatók javíthatnák a vállalati döntéshozatalt és a tudományos elemzések minőségét.

Negyedikként a turisztikai és vendéglátóipari oktatásban rendszeres kompetenciafelmérés szükséges. Az ágazati szereplők bevonásával két-három évente felülvizsgálható lenne, hogy a képzési kimenetek megfelelnek-e a technológiai, fenntarthatósági és vezetői követelményeknek. A szakoktatás és felsőoktatás közötti átjárhatóság, valamint a gyakorlati szakemberek oktatási bevonása erősítheti a relevanciát.

Ötödikként a fenntarthatósági fejlesztéseket mérhető üzleti indikátorokhoz kell kapcsolni. Energia- és vízfelhasználás, élelmiszerhulladék, helyi beszerzési arány, foglalkoztatási stabilitás és klímaadaptáció olyan mutatók, amelyek a vállalkozási szintű fenntarthatóságot számszerűsíthetővé teszik.

Hatodikként a vidéki mobilitás turisztikai szempontú fejlesztése szükséges. A vasúti és autóbuszos menetrendek, kerékpáros útvonalak, transzferek és digitális információs rendszerek összehangolása növelheti a kevésbé frekvenciát desztinációk elérhetőségét.

Hetedikként az érdekképviselők és felsőoktatási intézmények rendszeres turisztikai szakpolitikai jelentéseket készíthetnének. A független, adat alapú értékelések hozzájárulhatnak a szakmai vitakultúra fejlődéséhez és a döntések utólagos értékeléséhez.

8. Kutatási korlátok és további kutatási irányok

A tanulmány elsődleges korlátja a konceptuális jelleg. A javasolt MÉTM oksági összefüggéseit a jelen kutatás nem teszti primer adatokon, ezért a modell nem tekinthető validált mérési modellnek. A szakpolitikai javaslatok a szakirodalom és a szekunder adatok szintézisének alapulnak.

A második korlát a turisztikai statisztikák eltérő időbeli vonatkozása. A 2025. évi forgalmi adatok mellett egyes gazdasági mutatók legfrissebb elérhető értékei 2023-ra vagy 2024-re vonatkoznak. Az összehasonlítás során ezért kerülni kell azt az értelmezést, hogy valamennyi mutató azonos év pillanatfelvétele.

A harmadik korlát a helyi hozzáadott érték mérésének hiánya. Bár a modell egyik központi fogalma a turisztikai jövedelem helyi megtartása, ennek országosan standardizált, rendszeres mutatója nem áll rendelkezésre. A későbbi kutatás input-output elemzéssel, turisztikai szatellit számla-adatokkal és vállalati beszállítói adatokkal közelítheti ezt a dimenziót.

A következő kutatási lépés egy több szereplőcsoportot bevonó kérdőíves vizsgálat lehet. Turisztikai vállalkozások, desztinációmenedzsment-szervezetek, helyi lakosok és turisták bevonásával mérhetők lennének a MÉTM látens konstrukciói. A mérési modell validálása után strukturális egyenletek modellezése alkalmazható a feltételezett kapcsolatok tesztelésére.

További irányt jelenthet a magyar desztinációk összehasonlítása. Budapest, Balaton, Tokaj–Nyíregyháza, Debrecen és térsége, valamint Pécs–Villány eltérő termék- és keresleti szerkezete lehetőséget adna a modell területi érzékenységének vizsgálatára. Nemzetközi benchmarking keretében Ausztria, Szlovénia és Horvátország bevonása is releváns.

Végül indokolt longitudinális indikátorrendszer létrehozása. A fenntarthatósági és reziliencia-mutatók több éves nyomon követése lehetővé tenné annak vizsgálatát, hogy a rövid távú forgalmi növekedés milyen kapcsolatban áll a hosszú távú értékteremtéssel.

9. Következtetések

A magyar turizmus 2025. évi rekord vendégéjszakaszáma egy erős keresleti ciklus jele, de önmagában nem ad választ arra, hogy az ágazat mennyire versenyképes, fenntartható és ellenálló. A turisztikai siker értelmezéséhez ezért a forgalom mellett a fajlagos gazdasági értéket, a helyi beágyazottságot, a szolgáltatásminőséget, a társadalmi elfogadottságot és a környezeti alkalmazkodóképességet is mérni szükséges.

A tanulmány tizenkét stratégiai dimenziót azonosított, amelyek együttesen képesek leírni a volumenorientált és az értékalapú turizmusmodell közötti különbséget. Ezek nem elkülönült szakpolitikai területek, hanem ugyanazon turisztikai ökoszisztéma elemei. A közlekedés befolyásolja a desztináció elérhetőségét, az oktatás a humántőke minőségét, a vezetési kultúra a szolgáltatás színvonalát, a helyi beszállítás pedig egyszerre az autenticitást, a fenntarthatóságot és a gazdasági multiplikátorhatást.

A Magyar Értékalapú Turizmusmodell koncepcionális hozzájárulása, hogy a turisztikai versenyképességet négy összekapcsolódó eredménydimenzióban értelmezi: gazdasági értékteremtés, minőségi versenyképesség, fenntarthatóság és reziliencia. A modell empirikus validálása további kutatást igényel, ugyanakkor alkalmas lehet a szakpolitikai gondolkodás és a mérési rendszer strukturalására.

A hosszú távú cél nem az, hogy Magyarország feltétlenül olcsóbb vagy nagyobb volumenű turisztikai desztináció legyen. Sokkal inkább olyan turisztikai rendszer kialakítása indokolt, amely magasabb értéket képes létrehozni vendégenként, több jövedelmet tart meg helyben, minőségi foglalkoztatást biztosít, megőrzi természeti és kulturális erőforrásait, valamint külső sokkok esetén gyorsan alkalmazkodik.

Ebből következően a magyar turizmus jövőbeni versenyképességének egyik legfontosabb mércéje nem kizárólag az lesz, hogy hány turista érkezik az országba, hanem az, hogy a turizmus mekkora tartós és megosztott értéket teremt a vendégek, a vállalkozások, a munkavállalók, a helyi közösségek és a nemzetgazdaság számára.

Irodalomjegyzék

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.013>
- Dwyer, L. (2022). Destination competitiveness and resident well-being. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100996. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100996>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Dwyer, L., Knežević Cvelbar, L., Edwards, D., & Mihalič, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33(2), 305–316. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.010>
- European Commission. (2022). Transition pathway for tourism. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2026). EU Tourism Dashboard. European Commission.

- Goffi, G., Cucculelli, M., & Masiero, L. (2019). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 209, 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.208>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Horváth, G., Malatyinszki, S., & Albert-Lőrincz, C. (2026). The changing concept of agile management: A new interpretation of flexibility in the 21st century. *Tér-Gazdaság-Ember / Journal of Region, Economy and Society*. <https://doi.org/10.14513/tge-jres.00619>
- Kálmán, B. G., Vasa, L., & Malatyinszki, S. (2025). Sustainable economic goals based on determinants of resource productivity in the Netherlands and Hungary. *Environmental Economics*, 16(1), 114–128. [https://doi.org/10.21511/ee.16\(1\).2025.09](https://doi.org/10.21511/ee.16(1).2025.09)
- Központi Statisztikai Hivatal. (2026a). Turizmus, vendéglátás: 2025. évi összefoglaló adatok. KSH.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2026b). Magyar statisztikai zsebkönyv, 2025. KSH.
- Magyar Turisztikai Ügynökség. (2023). Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0. MTÜ.
- Malatyinszki, S. (2025). Generational motivation in sustainable HR management. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2005–2017. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3116>
- Malatyinszki, S., & Bartha, A. (2024). How can adult learning support digitalisation? *Opus et Educatio*, 11(2), 128–134. <https://doi.org/10.3311/ope.622>
- Malatyinszki, S., Kocsis, B., Módosné Szalai, S., & Kálmán, B. G. (2025). Is data really the new oil? *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 5028–5053. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.4189>
- Malatyinszki, S., Zéman, Z., & Kálmán, B. G. (2025). Resource productivity and sustainability—a comparison of two European countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 238. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04428-4>
- Mendola, D., & Volo, S. (2017). Building composite indicators in tourism studies: Measurements and applications in tourism destination competitiveness. *Tourism Management*, 59, 541–553. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.011>
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65–78. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00096-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00096-5)
- Módosné Szalai, S., Poyda-Nosyk, N., Nagy, R., Molnár, J., Dávid, L. D., & Kárpáti, J. (2025). Working conditions and professional well-being: Teacher retention and performance in secondary education. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2496–2507. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3284>
- Mondok, A., Kóródi, M., Kárpáti, J., Pallás, E. I., Gogo, F. C. A., & Dávid, L. D. (2023). The contradictory expectations of the actors of the tourism organizational and consumer market in sustainable destination development. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 46(1), 200–207. <https://doi.org/10.30892/gtg.46122-1016>
- OECD. (2026). OECD tourism trends and policies 2026. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en>
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. CABI.
- Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49–61. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.05.007>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>

United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). Making tourism more sustainable: A guide for policy makers. World Tourism Organization.

World Economic Forum. (2024). Travel & Tourism Development Index 2024. World Economic Forum.