

Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok
Tourism and Rural Development Studies
10. évfolyam, 3. szám, 2025: 92–105.
doi: 10.15170/TVT.2025.10.03.05



FENNTARTHATÓSÁG ÉS VERSENYKÉPESSÉG A CSDDD TÜKRÉBEN: FÓKUSZBAN A SZÁLLODAIPAR

¹Juhász László Péter ✉, ²Dunay Anna, ³Illés Bálint Csaba

¹Mesteroktató, Budapesti Metropolitan Egyetem, Turizmus Intézet, PhD-hallgató,
Neumann János Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola;
ljuhasz@metropolitan.hu, ORCID: 0009-0002-4535-1106

²Egyetemi tanár, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola;
dunay.anna@nje.hu, ORCID: 0000-0003-0254-9243

³Egyetemi tanár, Neumann János Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola;
illes.b.csaba@nje.hu, ORCID: 0000-0001-9546-2897

ABSZTRAKT

Jelen tanulmány a Vállalati Fenntarthatósági Átvilágítási Irányelv (CSDDD) által a szállodaiparra gyakorolt, kettős természetű hatások kritikai elemzését tűzi ki célul. A kutatás egyrészt arra keres választ, hogy milyen mikro- és makroökonómiai kihívásokat és lehetőségeket teremt a CSDDD a szállodaipar számára, másrészt pedig, hogy miként integrálhatják a szállodaipari vállalatok a CSDDD követelményeit a meglévő stratégiai folyamataikba versenyképességük megőrzése érdekében? Makroszinten a tanulmány normateremtő erővel ruházza fel az EU-t, múltbéli és jelen példákön keresztül, valamint a szállodaipar munkaerőpiacának strukturális átalakulását elemzi. A tanulmány következtetése szerint a CSDDD jóval több egy adminisztratív tehernél; egy stratégiai katalizátor, amelynek sikeres alkalmazásához konkrét, célzott vállalati és szakpolitikai stratégiákra van szükség.

Kulcsszavak: CSDDD, fenntarthatóság, szállodaipar, versenyképesség

Benyújtva: 2025. május 31.

Befogadva: 2025. augusztus 15.

Publikálva: 2025. szeptember 30.



SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS IN THE LIGHT OF THE CSDDD, WITH A FOCUS ON THE HOTEL INDUSTRY

¹László Péter Juhász✉, ²Anna Dunay, ³Bálint Csaba Illés

¹Master teacher, Budapest Metropolitan University, Tourism Institute, PhD student, John von Neumann University, Doctoral School of Management and Business Administration;
ljuhasz@metropolitan.hu, ORCID: 0009-0002-4535-1106

²Full professor, John von Neumann University, Doctoral School of Management and Business Administration; dunay.anna@nje.hu, ORCID: 0000-0003-0254-9243

³Full professor, John von Neumann University, Doctoral School of Management and Business Administration; illes.b.csaba@nje.hu, ORCID: 0000-0001-9546-2897

ABSTRACT

This study aims to critically analyse the dual nature of the impact of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) on the hotel industry. The research seeks to answer, on the one hand, what micro- and macroeconomic challenges and opportunities the CSDDD creates for the hotel industry, and, on the other hand, how hotel companies can integrate the requirements of the CSDDD into their existing strategic processes in order to remain competitive. At the macro level, the study provides the EU with a norm-setting role, through past and present examples, and analyses the structural transformation of the hotel industry's labour market. The study concludes that the CSDDD is much more than an administrative burden; it is a strategic catalyst, the successful implementation of which requires specific, targeted corporate and policy strategies.

Keywords: CSDDD, sustainability, hotel industry, competitiveness

Received: 31 May 2025

Accepted: 15 August 2025

Published: 30 September 2025

1. Bevezetés

A világgazdaság működése napjainkban a globális ellátási láncok bonyolult és egymással szorosan összefüggő hálózatán alapul. E rendszer, miközben a nemzetközi kereskedelem motorja, egyúttal rendszerszintű sebezhetőséget is hordoz. A Rana Plaza Ruhagyár 2013-as bangladesi összeomlása, amely több mint 1100 emberéletet követelt (International Labour Organization, 2023), drámai mementóként világított rá a globális műveletek felügyeletének hiányából fakadó súlyos emberi jogi és társadalmi következményekre. Az ilyen incidensek felerősítették azt a felismerést, hogy az önkéntes keretrendszerek elégtelenek, és olyan szabályozásra van szükség, amely a működés minden szintjén kikényszeríti az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot. Ebbe a kontextusba érkezik az Európai Unió Vállalati Fenntarthatósági Átvilágítási Irányelve (CSDDD), amely jogi kötelezettséget ró a vállalatokra az emberi jogok és a környezetvédelmi előírások betartására teljes értékláncukban (Deloitte, 2024).

A CSDDD bevezetése egy olyan paradigmaváltást testesít meg, amely a vállalati felelősségvállalás fogalmát az önkéntes, gyakran marketingcélú gesztusok világából a kikényszeríthető jogi kötelezettségek szigorú keretei közé helyezi át (Mak, 2022). Ez a lépés arra kényszeríti a vállalatokat, hogy a fenntarthatóságot ne egy külső kommunikációs eszközként, hanem a kockázatkezelés és a stratégiai tervezés megkerülhetetlen, belső elemeként kezeljék. A változás mélyreható. A szabályozás arra a növekvő nemzetközi konszenzusra épül, miszerint a vállalatoknak internalizálniuk kell azokat a társadalmi és környezeti költségeket, amelyeket korábban externáliákként kezeltek. Ahelyett, hogy a válságokra reaktívan válaszolnának, a vállalatoknak olyan proaktív irányítási modelleket kell alkalmazniuk, amelyek a rövid távú profitmaximalizálás helyett a hosszú távú fenntarthatóságot és ellenálló képességet helyezik előtérbe (Siu, 2019).

Az irányelv szabályozási szigora egyedülálló próbatétel elé állítja a szállodaipart, amelynek működési modellje nagymértékben támaszkodik a kiszervezésre, a franchise-megállapodásokra és a gyakran átláthatatlan globális beszerzési láncokra. Ezen iparági sajátosságok felerősítik a CSDDD hatásait, hozzájárulva a működési transzparencia hiányához, valamint a munkaerőjogi sérelmek és a környezetkárosítás megnövekedett kockázatához (McKinsey & Company, 2023). Az irányelv így egyfajta stratégiai válaszúthoz kényszeríti a szállodaipart: a megfelelés költséges terheként éli meg a változást, vagy a hosszú távú értékteremtés egyedülálló lehetőségeként tekint rá? Ezen tényezők tükrében a jelen tanulmány elsődleges célja, hogy feltárja és kritikusan elemezze, milyen specifikus stratégiai és operatív hatásokat gyakorol a CSDDD a szállodaiparra. A cél elérése érdekében a kutatás a következő fő kérdésekre keresi a választ: (1) Milyen mikro- és makroökonómiai kihívásokat és lehetőségeket teremt a CSDDD a szállodaipar számára? (2) Hogyan integrálhatják a szállodaipari vállalatok a CSDDD követelményeit a meglévő stratégiai folyamataikba versenyképességük megőrzése érdekében?

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A CSDDD helye az európai uniós fenntarthatósági szabályozási ökoszisztémában

A Vállalati Fenntarthatósági Átvilágítási Irányelv az Európai Unió átfogó fenntarthatósági stratégiájának egyik legfontosabb pillére, amely a tőkét a fenntartható befektetések felé igyekszik terelni (Horn, 2024). A CSDDD szerepének teljes megértéséhez elengedhetetlen azt a tágabb szabályozási kontextusban elhelyezni, amelynek célja egy koherens és egymást erősítő keretrendszer létrehozása.

Ezen ökoszisztéma legfontosabb eleme a Fenntarthatósági Jelentéstételi Irányelv (CSRD), amely a vállalati klímabeszámolók terén jelent globális fordulópontot (World Resources Institute, 2024). A két irányelv szorosan összekapcsolódik, de eltérő funkciót tölt be. Míg a CSDDD a vállalatok által elvégzendő proaktív folyamatra, azaz a tényleges és potenciális negatív hatások azonosítására, megelőzésére és mérséklésére vonatkozó kötelezettségekre (az átvilágításra) fókuszál, addig a CSRD az e folyamatokról és eredményekről való kommunikációt, a nyilvános jelentéstételt szabályozza. A CSDDD által előírt tevékenységekről a CSRD keretein belül, az Európai Fenntarthatósági Jelentéstételi Szabványok (ESRS) mentén kell beszámolni az érintett vállalatoknak.

Az ökoszisztéma további kulcsfontosságú elemei az EU Taxonómia-rendelete, amely egy tudományos alapú osztályozási rendszert hoz létre a környezeti szempontból fenntartható gazdasági tevékenységek azonosítására, valamint a globálisan elismert, önkéntes keretrendszerek, mint a Global Reporting Initiative (GRI), amelyek jelentősen befolyásolták az uniós szabványok kialakítását. A tanulmány fókuszának a CSDDD-re való szűkítése szükséges, mivel a többi keretrendszer a definíciókat (EU Taxonómia) és a kommunikációt (CSRD, GRI) szabályozza, addig a CSDDD jelenti a leginkább proaktív, a vállalatok belső folyamatait, stratégiáját és ellátási láncait érintő, legmélyebb beavatkozást. Ezért a CSDDD elemzése nyújtja a legélesebb képet a fenntarthatósági fordulat gyakorlati kihívásairól.

2.2. A CSDDD keretrendszerének kritikai fogadtatása

A CSDDD alapvetően formálja át az európai és globális szabályozási környezetet, tükrözve az EU elkötelezettségét a fenntartható irányítás terén betöltött vezető szerepének megerősítésére. Az irányelv megalkotása szorosan összefonódik a vállalati elszámoltathatóságot szorgalmazó nemzetközi keretek fejlődésével, különösen az ENSZ 2011-ben elfogadott Üzleti és Emberi Jogok Irányelveivel (UNGPs). Ezek az irányelvek vezették be az emberi jogi átvilágítás (HRDD) fogalmát, de önkéntes jellegük miatt a megfelelés nem volt egységes és gyakran felületes maradt (Mak, 2022). Az irányelv e hiányosságok áthidalására született, kötelező érvényű jogi előírásokat építve be a vállalati irányítási struktúrákba. A 2022. februári bizottsági javaslattal induló, vitáktól sem mentes jogalkotási folyamat a 2024-es elfogadással zárult, jelentős mérföldkövet állítva az EU szabályozási programjában (European Commission, s.a1).

Az irányelv azokra a nagyvállalatokra vonatkozik, amelyek több mint ezer alkalmazottat foglalkoztatnak és világszinten 450 millió eurót meghaladó nettó árbevételt generálnak, de közvetett hatása a kisebb cégekre, köztük számos KKV-ra is kiterjed, amelyek a nagyvállalatok beszállítói láncainak részét képezik (Fieldfisher, 2024). Lényegét tekintve a CSDDD megköveteli az érintett vállalatoktól, hogy rendszeres kockázatértékeléseket végezzenek, azonosítsák a káros emberi jogi és környezeti hatásokat, konzultáljanak az érdekelt felekkel, és hozzanak létre panaszkezelési mechanizmusokat (Deloitte, 2024).

Az irányelv egyik legvitatottabb újítása a polgári jogi felelősségre vonatkozó rendelkezések beépítése, amely feljogosítja az áldozatokat a kártérítés keresésére. Ez a szempont alapvetően különbözteti meg a CSDDD-t a korábbi önkéntes keretektől, mivel végrehajtható jogkövetkezményeket vezet be. Ugyanakkor összetett jogi kérdéseket vet fel a joghatóság, a bizonyítási teher és a „megfelelő intézkedések” fogalmának meghatározása tekintetében (Schwartz, 2023). Emellett az irányelv előírja a vállalatok számára, hogy a Párizsi Megállapodás 1,5 °C-os célkitűzésével összhangban álló éghajlati átállási terveket dolgozzanak ki (KPMG, 2024).

A szabályozás kritikai fogadtatása kettős. A kritikus hangok szerint a szigorú követelmények aránytalan terhet rónak az európai vállalatokra, potenciálisan versenyhátrányt okozva (Dempere et al., 2024), és a „teljes értéklánc” definíciójának gyakorlati alkalmazása jelentős végrehajtási nehézségeket vet fel (Thomson Reuters, 2024). Ezzel szemben a támogatók azt hangsúlyozzák, hogy a CSDDD globális mércét teremt, és a szabályozási konvergenciát segíti elő, mivel a nemzetközi vállalatok az uniós piacokhoz való hozzáférés érdekében igazodnak az EU normáihoz (DNV, 2024; Schwartz, 2023).

2.3. A szállodaipar, mint vizsgálati terület fenntarthatósági kontextusa

A szállodaipar, mint a világ egyik leginkább összekapcsolt és gazdaságilag jelentős ágazata (Statista, 2023), egyedülállóan összetett kihívásokkal néz szembe a CSDDD hatálya alatt. Az ágazat működési modelljének meghatározó jellemzője a szolgáltatások széles körű kiszervezése, például a takarítás, a vendéglátás, a mosodai szolgáltatások és a biztonsági szolgálat. Ez a gyakorlat komplex, többszintű alvállalkozói láncokat eredményez, növelve az értékláncok átláthatatlanságát és a due diligence folyamatok összetettségét (Thomson Reuters, 2024). A franchise-modellek elterjedtsége tovább bonyolítja a helyzetet, mivel a franchise-átadók jellemzően korlátozott közvetlen ellenőrzést gyakorolnak a franchise-átvevők napi gyakorlata felett (EFFAT, 2023). A CSDDD ezt a problémát az átvilágítási kötelezettségek kiterjesztésével kezeli, felelőssé téve az anyavállalatokat és a franchise-rendszer gazdáit is.

A környezeti fenntarthatóság a CSDDD szállodaiparra vonatkozó relevanciájának másik kritikus dimenziója. A szállodák jelentős energia- és vízfogyasztók, amelyek számottevően hozzájárulnak a szén-dioxid-kibocsátáshoz és a hulladéktermeléshez. Az irányelv éghajlati átállási tervekhez kapcsolódó kötelezettsége konkrét cselekvést követel

meg. Az olyan kezdeményezések, mint az energiahatékony rendszerek (pl. LED-világítás, intelligens épületautomatizálás) telepítése, a megújuló energiaforrások (pl. napenergia) használatának növelése, és a helyi, fenntartható forrásból származó élelmiszerek beszerzése, szerves részévé válnak e célok elérésének (WTTC, 2022). A megfelelés azonban jelentős kezdeti beruházásokat igényel, ami pénzügyi kihívásokat jelenthet, különösen a kisebb, független üzemeltetők számára (Fieldfisher, 2024).

Végül, a szállodaipar globális jelenléte a szabályozási széttagoltságot is jelentős kihívásként veti fel (Schwartz, 2023). A CSDDD egységes keretet igyekszik létrehozni az EU piacán működő vállalatok számára, de a gyakorlatban a vállalatoknak egy komplex, több joghatóságot átívelő jogi környezetben kell eligazodniuk. E kihívások ellenére a CSDDD egyedülálló lehetőséget kínál a szállodaipar számára, hogy élen járjon a fenntartható üzleti gyakorlatokban, javítsa működési ellenálló képességét és hosszú távú versenyelőnyt építsen ki (BDO Belgium, 2024; DNV, 2024).

3. Kutatási módszertan

A tanulmány a Vállalati Fenntarthatósági Átvilágítási Irányelv szállodaiparra gyakorolt komplex hatásainak feltárására kvalitatív kutatási stratégiát alkalmazott. A kutatási kérdések természete, amelyek a „hogyan” és „milyen” típusú kérdésekre fókuszálnak, egy exploratív, mélyebb megértésre törekvő megközelítést indokol, amelyre a kvalitatív módszerek a legalkalmasabbak. A kutatás alapját egyrészt egy szisztematikus szakirodalom-kutatás, másrészt egy kvalitatív dokumentumelemzés képezi, amelyek együttesen biztosítják a téma többdimenziós vizsgálatát.

A szisztematikus szakirodalom-kutatás során releváns tudományos adatbázisokat (Google Scholar, Scopus, Web of Science) és tudományos folyóiratokat tekintettünk át. A keresés olyan kulcsszavak mentén zajlott, mint „CSDDD”, „corporate sustainability”, „due diligence”, „hotel industry”, „tourism sustainability” és „supply chain”. A folyamat célja az volt, hogy feltérképezzük a témával kapcsolatos meglévő tudományos diskurzust, azonosítsuk az elméleti kereteket és a már feltárt kutatási eredményeket. A kvalitatív dokumentumelemzés a kutatás empirikus gerincét adta. Ez a módszer lehetővé tette a CSDDD-vel kapcsolatos, de nem szigorúan tudományos források szisztematikus elemzését is. Az elemzés tárgyát képező dokumentumok három fő csoportba sorolhatók.

Először, a szabályozási és jogi dokumentumok, amelyek az Európai Unió hivatalos jogi szövegei, beleértve az irányelv-tervezeteket, a végleges szöveget, valamint az Európai Bizottság és a kapcsolódó intézmények közleményeit.

Másodszor, az iparági és szakértői jelentések, nemzetközi tanácsadó cégek (pl. Deloitte, KPMG, EY, BDO), iparági szövetségek (pl. EFFAT, WTTC), nemzetközi szervezetek (pl. ILO) és nagy múltú multinacionális szállodaipari cégek (pl. Accor, Marriott) által publikált jelentések, elemzések és útmutatók. Ezek a források kulcsfontosságúak voltak a gyakorlati kihívások és a vállalati stratégiák megértéséhez.

Végül, a média- és civil társadalmi források, azaz releváns hírcikkek és civil társadalmi szervezetek (pl. World Resources Institute) állásfoglalásai, amelyek a téma társadalmi és politikai kontextusát világították meg.

Az összegyűjtött adatokat tematikus elemzésnek vetettük alá. A folyamat során a mintázatokból és témákból kategóriákat képeztünk. Ezek a kategóriák szorosan követték a kutatási kérdéseket, így az elemzés a mikro- és makroökonómiai hatásokra, a vállalati stratégiákra, a kihívásokra és a lehetőségekre fókuszált. Ez a módszer tette lehetővé, hogy a különböző forrásokból származó információkat egy koherens narratívában szintetizáljuk.

Kiemelendő, hogy a kutatás korlátainak tudatában kell lennünk. A legfontosabb korlát, hogy a vizsgálat nem tartalmaz primer adatgyűjtést, mint például interjúkat a szállodaipari döntéshozókkal vagy kérdőíves felmérést a vállalatok körében. Ennek következtében az eredmények a meglévő publikus szakirodalom és dokumentumok szintézisének és kritikai elemzésének alapulnak. Továbbá, mivel a CSDDD implementációja még kezdeti szakaszban van, a tanulmány a várható hatásokat és a kezdeti reakciókat elemzi, a hosszú távú, tényleges következmények vizsgálata a jövőbeli kutatások feladata lesz.

4. Eredmények

A CSDDD bevezetése a szállodaiparban mélyreható, több szinten érvényesülő következményekkel jár. Az elemzés feltárja, hogy a szabályozás egyrészt jelentős operatív és pénzügyi terheket ró a vállalatokra, másrészt új stratégiai lehetőségeket nyit a versenyképesség és az értékteremtés terén. E két pólus közötti feszültség, a megfelelési kényszer és a stratégiai lehetőség kettőssége határozza meg az ágazat adaptációs pályáját a következő években.

4.1. Mikroökonómiai hatások

A CSDDD legközvetlenebb, operatív szintű hatása a megfelelési költségek robbanásszerű növekedésében érhető tetten. Ez a pénzügyi teher azonban messze túlmutat a jogi tanácsadás díjain. Egy fundamentális erőforrás-átcsoportosítást kényszerít ki a vállalatoktól. A szállodaiparnak olyan, korábban alulfinanszírozott területekre kell beruháznia, mint külön fenntarthatósági vagy megfelelési osztályok létrehozása, a meglévő jogi és CSR-csapatok bővítése, külső auditok és harmadik fél általi tanúsítványok finanszírozása, valamint az ellátási lánc teljes körű digitális feltérképezése (Thomson Reuters, 2024). Ennek stratégiai következménye egy potenciális piaci polarizáció.

A tőkeerős nemzetközi láncok képesek ezt a költséget a márkaépítésbe és a versenyelőnybe konvertálni, míg a forráshiányos KKV-k számára ez a teher a lemaradás vagy akár a piacról való kiszorulás kockázatát (Fieldfisher, 2024).

Ezt a nyomást fokozza a fogyasztói oldalon tapasztalható dilemma: a Booking.com (2023) adatai szerint bár az utazók 76%-a fenntarthatóbban szeretne utazni, 49%-uk szerint a fenntartható opciók túl drágák. Ez rávilágít a szállodaipar egyik legfőbb stratégiai

dilemmájára: hogyan lehet a költséges fenntarthatósági beruházásokat úgy beárazni, hogy az ne riassza el az érzékeny, de etikailag egyre tudatosabb fogyasztói bázist (Chen, 2021).

A megfelelési kényszer egyúttal technológiai és kulturális adaptációt is kikényszerít. A hatékony átvilágításhoz elengedhetetlen a digitális eszközök alkalmazása, mint például a blokklánc technológia az áruk eredetének nyomon követésére, a dolgok internete (IoT) szenzorok a munkakörülmények monitorozására, vagy az adatelemzési és mesterséges intelligencia-platformok a kockázatok előrejelzésére (McKinsey & Company, 2023).

Ezzel párhuzamosan a szállodaipari vállalatokon belüli irányítási struktúrákat és a vállalati kultúrát is újra kell értékelni. A fenntarthatósági megfontolásokat minden szinten be kell építeni a döntéshozatalba, ami változást tesz szükségessé az irányítási kultúrában, ahol az átvilágítás a felelős üzletvitel szerves részévé válik (BDO Belgium, 2024).

4.1.1. A CSDDD előfutárai

A CSDDD követelményeinek operatív valóságát a legnagyobb nemzetközi láncok már létező gyakorlatai illusztrálják a legjobban. Az Accor a „Beszállítói Etikai Kódexe” révén szerződéses alapon várja el partnereitől az emberi jogi és környezetvédelmi normák betartását, és fenntartja a jogot az auditálásra (Accor, 2023). A Marriott International „Human Rights Policy Statement” c. dokumentumában kötelezi el magát a kényszermunka felszámolása mellett a teljes ellátási láncban, amely proaktív kockázatértékelést igényel (Marriott, 2017). Az IHG (InterContinental Hotels Group) pedig az Egyesült Királyság Modern Slavery Act c. jogszabálya alapján évente publikál részletes jelentést, amelyben bemutatja a kockázatazonosítás folyamatát és a szállítói magatartási kódexét (IHG, 2024). Ezek a példák demonstrálják, hogy a CSDDD-megfelelés egy erőforrás-igényes, a jogi, beszerzési és megfelelési osztályok szoros együttműködését igénylő feladat.

4.1.2. A stratégiai lehetőség az értékteremtéstől a hosszú távú előnyökig

Az irányelv nagy hangsúlyt fektet az érdekelt felek bevonására, amelynek egyik legkézzelfoghatóbb eleme a hatékony panaszkezelési mechanizmusok létrehozása és működtetése. Ezek fenntartása működési költségekkel jár, de ez a proaktív, transzparens hozzáállás vezet át a stratégiai értékteremtés lehetőségéhez. Míg a kritikus hangok a terheket hangsúlyozzák, a stratégiai tanácsadói irodalom, például a DNV (2024) elemzése, a CSDDD-t egyfajta stratégiai katalizátorként írja le. Érvelésük szerint a proaktív vállalatok számára az átvilágítási kötelezettség nem költség, hanem egy befektetés a működési ellenálló képességbe, a márkavertébe és a befektetői bizalomba. Ezt támasztja alá a (BDO Belgium, 2024) felmérése is, amely szerint az európai vállalatok 75%-a már most is értékteremtési lehetőségként tekint az ESG-szempontokra. A fenntartható infrastruktúrába és folyamatokba történő beruházások hosszú távon költségmegtakarításokat is eredményezhetnek az energiahatékonyság vagy a hulladékminimalizálás révén (WTTC, 2022).

4.2 Makroökonómiai következmények

Makroszinten a CSDDD hatásai a teljes iparági szerkezetet és a nemzetközi kapcsolatokat is érintik. A szállodaipar, amely az EU-ban több mint 11,2 millió embert foglalkoztat, kulcsfontosságú gazdasági szereplő (Eurostat, 2024). A szabályozás a foglalkoztatásra kettős hatást gyakorol. Miközben a hatékonysági nyomás és az automatizáció veszélyeztethet bizonyos munkaköröket, a fenntarthatósági követelmények új, magasan képzett szakértői pozíciókat teremtenek. A LinkedIn 2023-as Global Green Skills Reportja szerint a zöld készségeket igénylő álláshirdetések száma globálisan 15,2%-kal nőtt az előző évhez képest, jelentősen meghaladva a képzett szakemberek kínálatát (LinkedIn, 2023). Az ágazat specifikus foglalkoztatási szerkezete, a nők magas (58%) és a fiatalok jelentős (11%) aránya miatt a képzési programok és az átképzés kulcsfontosságúvá válik. A megfelelési költségek egyenlőtlen eloszlása emellett a regionális gazdasági dinamikát is befolyásolhatja. Fennáll a kockázata annak, hogy a gyengébb intézményi háttérrel rendelkező régiókban működő vállalkozások nehezebben tudnak megfelelni a követelményeknek.

A szabályozás legjelentősebb geopolitikai következménye a „Brussels effect” felerősödése, vagyis az EU de facto globális normateremtő képessége (Bradford, 2020). A mechanizmus lényege, hogy az uniós piachoz való hozzáférés gazdasági kényszere révén a CSDDD előírásai gyakorlatilag globális minimumstandarddá válnak a nemzetközi szállodaláncok számára is (Thomson Reuters, 2024). Ennek a jelenségnek a legjobb példája az EU Általános Adatvédelmi Rendelete (GDPR), amelynek hatására a multinacionális vállalatok világszerte átvették a legszigorúbb uniós adatvédelmi gyakorlatokat (Bradford, 2020). Ez a szabályozási hatalomgyakorlás egyrészt elősegíti a fenntarthatósági normák globális konvergenciáját, másrészt azonban kereskedelmi feszültségeket is generálhat. A globális hatások mellett a szabályozásnak belső gazdasági következményei is vannak, amelyek közül az egyik legfontosabb a potenciális inflációs nyomás. A megnövekedett megfelelési költségek egy részét a vállalatok a fogyasztókra háríthatják a szolgáltatások magasabb árai formájában, ami különösen a világjárvány utáni, már eleve inflációs környezetben jelent kihívást (Tan, 2017).

E kihívásokkal párhuzamosan azonban az irányelv végrehajtása jelentős innovációt és technológiai fejlődést ösztönöz az ágazaton belül. A fenntarthatóbb működési modellek bevezetése új üzleti lehetőségek és szolgáltatási ajánlatok kidolgozásához vezet, mint például a hitelesen környezetbarát utazási csomagok, a szállodák és üdülőhelyek fejlett fenntarthatósági tanúsítványai, vagy az ellátási lánc átláthatóságát biztosító technológiai megoldások, ami új vállalkozói lehetőségeket is teremthet (Sampaio et al., 2024).

A szabályozás közvetlenül teremt új, magas hozzáadott értékű piacokat. Az EU fenntartható pénzügyi keretrendszerének hatására a zöld, szociális és fenntarthatósági kötvények piacának volumene 2022-ben elérte a 858,5 milliárd dollárt (Climate Bonds Initiative, 2023). A CSDDD tovább fogja fűteni ezt a trendet, új finanszírozási lehetőségeket teremtve a fenntartható gyakorlatokat folytató szállodák számára (European Commission,

s.a2). Ezek az innovációk potenciálisan új bevételi forrásokat generálhatnak, és erősíthetik az ágazat ellenálló képességét a jövőbeli külső sokkokkal szemben.

5. Következtetések és javaslatok

A Vállalati Fenntarthatósági Átvilágítási Irányelv bevezetése paradigmaváltást jelent a vállalati irányításban, a fenntarthatóságot a perifériáról az üzleti stratégia megkerülhetetlen középpontjába helyezve. A tanulmány elemzése alapján a kutatási kérdésekre a következő szintetizált válaszok adhatók.

- A CSDDD a szállodaipar számára mélyreható kettősséget teremt. Mikroökonómiai szinten a megfelelési kényszer jelentős operatív és pénzügyi terheket ró a vállalatokra, ami a KKV-k számára a lemaradás kockázatát hordozza, és piaci polarizációhoz vezethet. Ezzel párhuzamosan makroszinten globális normateremtő erővel bír.

- A sikeres adaptáció kulcsa a stratégiai integrációban rejlik. A vállalatoknak a pusztán megfelelésen túl a fenntarthatóságot a hosszú távú értékteremtés eszközévé kell tenniük, a kockázatkezeléstől a márkaépítésen át az innovációig.

A CSDDD tehát nem egy újabb szabályozási kötelezettség, hanem egy olyan globális gazdaság jövőképét testesíti meg, ahol az etikus magatartás és a környezetvédelem az üzleti stratégia alapvető elemei kell, hogy legyenek.

A tanulmány legfőbb elméleti hozzájárulása, hogy a CSDDD-t nem elszigetelt jogszabályként, hanem egy komplex szabályozási ökoszisztéma részeként elemzi, és a hatásait értelmezi. Gyakorlati hozzájárulása pedig az, hogy feltárja a szállodaipar specifikus kihívásait és konkrét, megvalósítható javaslatokat fogalmaz meg az adaptáció elősegítésére.

Fontos hangsúlyozni, hogy a szabályozási keretrendszer dinamikusan alakul. Az Európai Bizottság Simplification Omnibus Package c. javaslatcsomagja, amelynek célja az adminisztratív terhek csökkentése, potenciálisan módosíthatja a CSDDD egyes elemeit, például az átvilágítási kötelezettségek hatókörének szűkítésével vagy az alkalmazási határidők elhalasztásával (EY, 2025). E javaslatok kritikus hangok szerint alááshatják az irányelv eredeti céljait (UNHR, 2025), ami jól mutatja a szabályozó hatóságok folyamatos küzdelmét az ambiciózus fenntarthatósági célok és a gazdasági realitások közötti egyensúly megteremtéséért. Ez a bizonytalanság további stratégiai tervezést igényel a vállalatok részéről.

A felvázolt kihívások kezelésére és a bennük rejlő lehetőségek kiaknázására több szinten is konkrét javaslatok fogalmazhatók meg. Vállalati szinten elengedhetetlen, hogy a szervezetek a vállalati fenntarthatósági átvilágításról szóló irányelvet ne elkülönült adminisztratív teherként, hanem a stratégiai tervezés szerves részeként kezeljék. Ez olyan integrált stratégiaalkotást feltételez, amely a megfelelési kötelezettségeket szorosan összekapcsolja a kockázatkezelési folyamatokkal és az innovációs törekvésekkel. Ennek gyakorlati megvalósítását jelentősen elősegítheti a tudatos technológiai adaptáció, különösen az olyan digitális eszközökbe, mint a modern ellátásilánc-menedzsment szoftverekbe történő beruházás, amelyek hozzájárulnak az átvilágítási folyamatok

hatékony és transzparens végrehajtásához. Mindemellett a vállalatoknak proaktívan kell keresniük a partnerség és a kollaboráció lehetőségeit, szorosan együttműködve olyan iparági szövetségekkel, mint a Turisztikai és Utazási Világtanács (WTTC), valamint saját beszállítói hálózatukkal a közös tudásmegosztás és a fenntartható gyakorlatok széleskörű elterjesztése érdekében.

A vállalati erőfeszítések mellett szakpolitikai és iparági szintű beavatkozásokra is szükség van. Kulcsfontosságú, hogy a kormányzat a Magyar Turisztikai Ügynökségen (MTÜ) keresztül célzott támogatási programokat indítson a kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára. Ezeknek a pályázati forrásoknak kifejezetten azokat a technológiai beruházásokat és tanácsadói költségeket kellene fedezniük, amelyek a CSDDD-nek való megfeleléshez szükségesek. Ezzel párhuzamosan a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének (MSZÉSZ) érdemes lenne létrehoznia egy központi digitális megfelelési platformot és tudásközpontot. Egy ilyen online felület ingyenesen elérhető sablonokkal és gyakorlati útmutatókkal tudná hatékonyan segíteni a KKV-k felkészülését. A támogatási rendszer harmadik pillérét az iparág-specifikus képzési és kapacitásépítési programok jelenthetik, amelyek a fenntarthatósági menedzserek és a beszerzési szakemberek naprakész tudását biztosítanák.

Fontos megjegyezni, hogy ezen elemzés korlátját képezi a primer adatgyűjtés hiánya. A jövőbeli kutatásoknak ezért célszerű kvalitatív és kvantitatív módszerekkel, így például mélyinterjúk és kérdőíves felmérések segítségével vizsgálniuk a CSDDD tényleges, hosszú távú hatásait a szállodaipari vállalatok gyakorlatára.

Végső soron a CSDDD szállodaipari adaptációjának sikere egyfajta lakmuszpapírként szolgálhat a 21. századi gazdaság egyik legégetőbb kérdésére, miszerint képes-e a kapitalizmus a szabályozói nyomás hatására egy valóban fenntartható és méltányos modellt létrehozni. A szállodaipar, mint a globális és lokális gazdaságok metszéspontjában álló, egyedülálló ágazat, ebben a transzformációs folyamatban a pozitív változás aktív alakítójává válik. E szabályozási törekvés sikere azonban nagyban függ a kormányok, a vállalkozások és a civil társadalom összehangolt, együttműködő erőfeszítéseitől, amelyek révén a fenntarthatóság és a gazdasági jólételemzés egymást erősítő, szinergikus célkitűzésekké válhatnak.

Irodalomjegyzék

- Bradford, A. (2020). *The Brussels Effect*. New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oso/9780190088583.001.0001
- Chen, Y. (2021). *Economics of tourism and hospitality: A micro approach*. Abingdon – New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781003023241
- Dempere, J., Udjo, E. & Mattos, P. (2024). The Entrepreneurial Impact of the European Directive on Corporate Sustainability Due Diligence. *Administrative Sciences*, 14 (10): 266. DOI: 10.3390/ADMS14100266

- Horn, M. (2024). The European green deal, retail investors and sustainable investments: A perspective article covering economic, behavioral, and regulatory insights. *Current Research in Environmental Sustainability*, 7: 100241. DOI: 10.1016/J.CRSUST.2024.100241
- Mak, C. (2022). Corporate sustainability due diligence: More than ticking the boxes? *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 29 (3): 301–303. DOI: 10.1177/1023263X221105714
- Sampaio, C., Sebastião, J. R. & Farinha, L. (2024). Hospitality and tourism demand: Exploring industry shifts, themes, and trends. *Societies*, 14 (10): 207. DOI: 10.3390/soc14100207
- Schwartz, J. (2023). The Levers of Sustainability: The EU Directive on Corporate Sustainability Due Diligence in Comparison to US Law. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4489417>
- Siu, R. C. S. (2019). *Economic Principles for the Hospitality Industry*. Abingdon – New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781315108520
- Tan, Y. (2017). Hotel-Specific, Industry-Specific and Macroeconomic Determinants of Profitability in London Hotel Industry: Structure-Conduct-Performance or Efficient-Structure Hypothesis? SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2943487>

Online források

- Accor (2023). *Responsible Procurement Charter*.
https://assets.group.accor.com/yrjoorc8tx24/WHsuqvx54qTY5g5ONPoER/3e4ca5445148d77e9a7d6e0952a282f6/Responsible_Procurement_Charter.pdf (2025. 08. 14.).
- BDO Belgium (2024). *Corporate sustainability: from compliance to value creation*.
<https://www.bdo.be/en-gb/insights/articles/2024/corporate-sustainability-from-compliance-to-value-creation> (2025. 08. 14.).
- Climate Bonds Initiative (2023). *Sustainable Debt Global State of the Market 2022*. Green Finance Platform. <https://www.greenfinanceplatform.org/research/sustainable-debt-global-state-market-2022> (2025. 08. 14.).
- Deloitte (2024). *Understanding and Implementing the Upcoming CSDDD Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)*.
<https://www.deloitte.com/be/en/issues/climate/csddd-corporate-sustainability-due-diligence-directive.html> (2025. 08. 14.).
- DNV (2024). *Turning the EU CSDDD into a strategic opportunity*.
<https://www.dnv.com/supplychain/thought-leadership/turning-the-eu-csddd-into-a-strategic-opportunity/> (2025. 08. 14.).
- EFFAT (2023). *Political deal on Due Diligence sets a new era in the fight against corporate impunity*. EFFAT - European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions. <https://effat.org/in-the-spotlight/political-deal-on-due-diligence-sets-a-new-era-in-the-fight-against-corporate-impunity/> (2025. 08. 14.).

- European Commission (s.a1). *Corporate sustainability due diligence*. European Commission. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en (2025. 08. 14.).
- European Commission. (s.a2). *Overview of sustainable finance*. European Commission. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en (2025. 08. 14.).
- Eurostat (2024). *Tourism industries, Employment, Statistics Explained*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment (2025. 08. 14.).
- EY (2025). *EU's Omnibus Proposal: Key changes to the CSRD, CS3D and Taxonomy*. EY Belgium. https://www.ey.com/en_be/technical/tax/tax-alerts/2025/eus-omnibus-proposal-key-changes-to-the-csrd-cs3d-and-taxonomy (2025. 08. 14.).
- Fieldfisher (2024). *CSDDD: challenges and opportunities for business partners of in-scope companies*. Fieldfisher. <https://www.fieldfisher.com/en-be/locations/belgium/insights/csddd-challenges-and-opportunities-for-business-pa> (2025. 08. 14.).
- IHG (2024). *Modern Slavery Statement 2024*. https://www.ihgplc.com/~/_media/Files/I/Ihg-Plc/responsible-business/modern-slavery/ihg-modern-slavery-statement-2024.pdf (2025. 08. 14.).
- International Labour Organization (2023). *The Rana Plaza disaster ten years on: What has changed?* InfoStories. <https://webapps.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Country-Focus/rana-plaza> (2025. 08. 14.).
- KPMG (2024). *Progress on the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/progress-on-the-eu-corporate-sustainability-due-diligence-directive.html> (2025. 08. 14.).
- LinkedIn (2023). *Global Green Skills Report 2023*. LinkedIn. <https://economicgraph.linkedin.com/research/global-green-skills-report> (2025. 08. 14.).
- Marriott (2017). *HumanRightsStatement, 2017*. <https://www.marriott.com/marriottassets/Multimedia/PDF/Corporate/HumanRightsStatement.pdf> (2025. 08. 14.).
- McKinsey & Company (2023). *Future supply chains: resilience, agility, sustainability*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/future-proofing-the-supply-chain#/> (2025. 08. 14.).
- Statista (2023). *Travel and tourism GDP share by country EU 2023*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1228395/travel-and-tourism-share-of-gdp-in-the-eu-by-country/> (2025. 08. 14.).
- Thomson Reuters (2024). *CSDDD: Navigating the new frontier of corporate sustainability*. Thomson Reuters Institute. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/csddd-corporate-sustainability/> (2025. 08. 14.).

- UNHR (2025). *European Commission measures to simplify business environment must align with UN Guiding Principles on business and human rights, warn experts.* <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2025/03/european-commission-measures-simplify-business-environment-must-align-un> (2025. 08. 14.).
- World Resources Institute (2024). *Corporate Climate Disclosure Has Passed a Tipping Point.* World Resources Institute. <https://www.wri.org/insights/tipping-point-for-corporate-climate-disclosure> (2025. 08. 14.).
- WTTC (2022). *Hotel Sustainability Basics.* <https://wttc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics> (2025. 08. 14.).