



## AZ E-DOMINANCIÁTÓL AZ INTEGRÁLT ESG-IG: A FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET MENEDZSMENTKIHÍVÁSAI A TURIZMUSBAN

<sup>1</sup>Posza Alexandra✉, <sup>2</sup>Putzer Petra

<sup>1</sup>Adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pénzügy és Számvitel Intézet;  
poszaa@ktk.pte.hu, ORCID: 0009-0000-9609-9866

<sup>2</sup>Adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet;  
putzerp@ktk.pte.hu, ORCID: 0009-0002-4755-3465

### ABSZTRAKT

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a turizmus fenntarthatósági kihívásai miként jelennek meg a CSR- és ESG-szakirodalomban, és hogyan értelmezhetők a fenntarthatósági átmenet menedzsmentkihívásaiként. A kutatás a szerzők korábbi bibliometriai vizsgálataira épít, ugyanakkor a Scopus-adatbázis alapján időben frissített és fogalmilag kiterjesztett mintát elemez. A PRISMA-logikát követő szűrés után a végső adatbázis 581 publikációt tartalmazott. Az elemzés bibliometriai teljesítményelemzésre és VOSviewerrel készített tudománytérképezésre épült. Az eredmények szerint a szakirodalom 2018 után dinamikusan bővült, miközben a környezeti dimenzió továbbra is meghatározó. A CSR főként gyakorlati, vendéglátóipari, munkavállalói, fogyasztói és desztinációs felelősségi kontextusokban jelenik meg, míg az ESG elsősorban a vállalatirányítás, jelentéstétel, teljesítménymérés és vállalati fenntarthatóság fogalmaival kapcsolódik össze. A tanulmány a CSR-t és az ESG-t nem egymással versengő vagy egymást helyettesítő fogalmakként értelmezi, hanem egymást kiegészítő megközelítéseként, amelyek különböző szerepeket töltenek be a turizmus fenntarthatósági átmenetében.

*Kulcsszavak:* CSR, ESG, fenntarthatósági átmenet, fenntartható turizmus

*Benyújtva:* 2026. augusztus 6.

*Befogadva:* 2026. szeptember 26.

*Publikálva:* 2026. október 12.

Ez a mű a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 nemzetközi licence-feltételeinek megfelelően használható fel.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## FROM E-DOMINANCE TO INTEGRATED ESG: MANAGEMENT CHALLENGES OF THE SUSTAINABILITY TRANSITION IN TOURISM

<sup>1</sup>Alexandra Posza ✉, <sup>2</sup>Petra Putzer

<sup>1</sup>Assistant Professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics,  
Department of Finance and Accounting; poszaa@tk.pte.hu, ORCID: 0009-0000-9609-9866

<sup>2</sup>Assistant Professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics,  
Department of Marketing and Tourism; putzer@tk.pte.hu, ORCID: 0009-0002-4755-3465

### ABSTRACT

This study examines how sustainability challenges in tourism are reflected in the CSR and ESG literature and how they can be interpreted as management challenges of the sustainability transition. Building on the authors' previous bibliometric studies, the research analyses an updated and conceptually extended Scopus-based dataset. After PRISMA-based screening, the final sample included 581 publications. The analysis combined bibliometric performance analysis with VOSviewer-based science mapping. The results show that the literature has expanded dynamically after 2018, while the environmental dimension remains dominant. CSR is mainly associated with practical, hospitality-related, employee-, customer- and destination-oriented responsibility contexts. ESG, by contrast, is more strongly connected to governance, reporting, performance measurement, and corporate sustainability. The study interprets CSR and ESG not as competing or substituting concepts, but as complementary approaches with different functions in the sustainability transition of tourism.

*Keywords:* CSR, ESG, sustainability transition, sustainable tourism

*Received:* 6 August 2026

*Accepted:* 26 September 2026

*Published:* 12 October 2026

This open access article may be used under the international license terms of CC BY-NC-ND 4.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## 1. Bevezetés

A turizmus gazdasági és társadalmi jelentősége mellett jelentős környezeti, közösségi és területi hatásokkal is jár. Az ágazat működése nagymértékben épít a desztinációk természeti erőforrásaira, kulturális örökségére, infrastruktúrájára és helyi munkaerejére, miközben az intenzív turisztikai jelenlét növelheti az energia- és vízfelhasználást, a hulladéktermelést, a közlekedési terhelést és a társadalmi konfliktusokat. A turizmus így egyszerre lehet a helyi fejlődés, a foglalkoztatás és az értékmegőrzés ösztönzője, illetve a környezeti túlterhelés, a lakossági kiszorulás és a társadalmi egyenlőtlenségek erősítője (Koens et al., 2018; Gonda & Rátz 2023, 2024; Alamineh et al., 2023). Fenntarthatósága ezért nem kezelhető kizárólag egyedi „zöld” intézkedésekkel, hanem a vállalati működés, az értéklánc és a desztinációs irányítás összehangolását igényli. A hazai szakirodalom is kiemeli, hogy a fenntartható turizmus rendszerszintű kihívás, amelynek megoldásához az érintettek céljainak és prioritásainak közelítése szükséges (Lengyel, 2017).

A turisztikai vállalkozások fenntarthatósági szerepének értelmezésében a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) régóta meghatározó megközelítés. A CSR a vállalkozások környezeti, társadalmi és etikai felelősségét, valamint az érintettek érdekeinek figyelembevételét hangsúlyozza. A turizmusban ennek gyakorlati formái lehetnek a helyi beszállítók támogatása, a tisztességes foglalkoztatás, a közösségi és kulturális értékek megőrzése, illetve az erőforrás-felhasználás csökkentése. A CSR tehát elsősorban a felelős működés értékalapját és cselekvési tartalmát biztosítja.

Az önkéntes és gyakran elszigetelt kezdeményezések ugyanakkor nem feltétlenül épülnek be a szervezet stratégiájába és teljesítményértékelésébe. Az ESG környezeti (Environmental), társadalmi (Social) és vállalatirányítási (Governance) pillérei e hiány kezeléséhez kínálnak strukturáltabb keretet. Az ESG támogatja a lényeges hatások és kockázatok azonosítását, a célok és felelősségi körök kijelölését, a teljesítmény mérését, valamint az eredmények nyomon követését és kommunikációját. A CSR és az ESG ezért nem egymást kizáró megközelítések: a CSR azt segíti meghatározni, hogy a szervezet milyen ügyekért és érintettekért vállal felelősséget, az ESG pedig azt, hogy e felelősséget miként integrálja, méri és teszi számonkérhetővé. A magyar szállodaipar vizsgálata is arra utal, hogy a fenntarthatósági gyakorlatok eredményessége szorosan összefügg a stratégiai beágyazottsággal és a szervezeti felelősség kijelölésével (Gyurácz-Németh et al., 2021). Az újabb szabályozási és értéklánc-elvárások pedig tovább erősítik a fenntarthatóság stratégiai és kockázatkezelési jelentőségét (Juhász et al., 2025).

A turizmus fenntarthatósági diskurzusa ugyanakkor egyenetlenül fejlődik. A korábbi bibliometriai kutatás (Putzer & Posza, 2024) szerint a környezeti területek – például az energiahatékonyság, a hulladékgazdálkodás, a kibocsátáscsökkentés, az ökoturizmus és a természetvédelem – jóval hangsúlyosabbak, mint a társadalmi és különösen a vállalatirányítási kérdések. Az utóbbi években ugyan erősödött a helyi közösségek, a társadalmi egyenlőtlenségek, a munkavállalók, az etikus működés és a desztinációs felelősség vizsgálata, de ezek a témák kevésbé integráltan jelennek meg. Ez arra utal, hogy

a turizmus fenntarthatósági átmenete nem egyszerre és nem azonos ütemben zajlik az E-, S- és G-területeken.

Az átmenet három, egymásra épülő szinttel ragadható meg. Az első szinten a fenntarthatóság egyedi CSR- és környezeti kezdeményezések formájában jelenik meg. A második szinten ezek a tevékenységek beépülnek a vállalati stratégiába, felelősségi rendszerbe és teljesítménymérésbe. A harmadik szint az egyes szervezetek határain túllépő, értéklánc- és desztinációsztű együttműködést jelenti. A szintek nem feltétlenül lineárisak: egy szervezet különböző fenntarthatósági területeken eltérő fejlettséget mutathat.

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a turizmus fenntarthatósági kihívásai miként jelennek meg a CSR- és ESG-szakirodalomban, hogyan alakul az E-, S- és G-területek relatív fejlettsége, és milyen vállalati, illetve desztinációs menedzsmentfeladatok vezethetők le az azonosított mintázatokból. A kutatás a korábbi Scopus-alapú vizsgálat módszertani logikájára épít, azonban azt időben frissíti és fogalmilag kiterjeszti annak érdekében, hogy a turizmus, a fenntarthatóság, valamint a CSR és ESG metszetében megjelenő újabb szakirodalmi mintázatok is azonosíthatók legyenek.

A vizsgálat három kutatási kérdésre épül:

- KK1: Mely témakörök és klaszterek jellemzik a turizmus CSR- és ESG-szakirodalmának aktuális szerkezetét?
- KK2: Milyen különbségek figyelhetők meg a környezeti, társadalmi és vállalatiirányítási területek témáinak szakirodalmi jelenlétében, hálózati pozíciójában és stratégiai beágyazottságában?
- KK3: Milyen vállalati és desztinációs menedzsmentfeladatok következnek az azonosított hangsúlyokból és hiányosságokból?

A tanulmány hozzájárulása, hogy az eredményeket nem a CSR és az ESG fogalmi versenyeként, hanem a turizmus fenntarthatósági átmenetének keretében értelmezi. Az elméleti rész ezért először a turizmus fenntarthatósági hatásrendszerét, majd a CSR és az ESG eltérő funkcióit, végül az átmenet három szintjét mutatja be. Az empirikus eredményeket ezt követően az E-, S- és G-dimenziók mentén értelmezzük, és vállalati, illetve desztinációs következtetéseket fogalmazunk meg.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

### **2.1 A turizmus fenntarthatósági hatásrendszere**

A turizmus gazdasági teljesítménye közvetlenül függ a desztinációk természeti, kulturális és társadalmi erőforrásaitól, miközben működésével maga is alakítja és terheli azokat. Az ágazat ezért nem elszigetelt szolgáltatók összességéeként, hanem vállalkozásokat, turistákat, munkavállalókat, helyi közösségeket, közintézményeket és természeti erőforrásokat összekapcsoló rendszerként értelmezhető. Fenntarthatósága attól függ, hogy e rendszer képes-e hosszú távon úgy gazdasági és társadalmi értéket teremteni, hogy közben megőrzi saját működésének környezeti és közösségi alapjait. A fenntartható

turizmus ezért rendszerszintű kihívás, amely az érintettek céljainak és prioritásainak összehangolását igényli (Lengyel, 2017).

A fenntartható turizmus tág értelemben a turisztikai tevékenységek jelenlegi és jövőbeli környezeti, társadalmi és gazdasági hatásainak, valamint a látogatók, a szolgáltatók, a helyi közösségek és a környezet igényeinek együttes figyelembevételét jelenti (UNWTO, s.a.). Nem azonos a zöld vagy az ökoturizmussal, amelyek elsősorban a környezeti dimenzióra vagy meghatározott terméktípusokra koncentrálnak. A felelős turizmus pedig inkább azokat a vállalati, fogyasztói és szakpolitikai cselekvéseket hangsúlyozza, amelyek a fenntarthatóbb működéshez vezetnek (Mihalic et al., 2021; Saarinen, 2021).

A turizmus környezeti hatásai elsősorban a közlekedés, a szálláshelyek, a vendéglátás és a turisztikai infrastruktúra energia- és vízigényéhez, hulladéktermeléséhez, kibocsátásához és területhasználatához kapcsolódnak. Az intenzív fejlesztés növelheti a védett és érzékeny területekre nehezedő nyomást, miközben az erőforrások romlása magát a turisztikai kínálatot is veszélyezteti (Pan et al., 2018). A környezeti fenntarthatóság ezért nemcsak kárenyhítést, hanem energia- és vízhatékonyságot, hulladékmegelőzést, körforgásos megoldásokat, alacsonyabb kibocsátású mobilitást és a természeti értékek megőrzését is jelent. A hazai zöld szállodák vizsgálata arra is rámutatott, hogy a környezeti gyakorlatok hatása a vendégek megfelelő tájékoztatásától és edukációjától is függ (Ásványi & Komár, 2018).

A társadalmi és kulturális hatások szintén kettősek. A turizmus munkahelyeket teremthet, piacot biztosíthat a helyi vállalkozásoknak, és támogathatja a kulturális örökség, a helyi identitás és a közösségi értékek megőrzését. A kulturális eseményekhez és desztinációkhoz kialakuló helykötődés erősítheti a felelős látogatói magatartást és a helyi értékek megbecsülését is (Szabó, 2020). Ezzel szemben a szezonális és bizonytalan foglalkoztatás, a lakhatási költségek emelkedése, a lakosság kiszorulása vagy a kulturális értékek kommercializálódása ronthatja a helyiek életminőségét. A társadalmi fenntarthatóság ezért magában foglalja a tisztességes foglalkoztatást, a kulturális integritás tiszteletben tartását, a helyi közösségek bevonását és a turizmusból származó előnyök méltányosabb elosztását is (Alamineh et al., 2023).

A gazdasági fenntarthatóság nem szűkíthető a turistaforgalom és a bevételek növekedésére. Hosszú távú értékteremtést akkor valósít meg, ha támogatja a helyi vállalkozásokat és beszállítókat, mérsékli a jövedelmek kiáramlását, és erősíti a desztináció alkalmazkodóképességét. A turizmustól való túlzott függőség ugyanakkor növeli a térségek sérülékenységét a válságokkal, járványokkal, munkaerőhiánnyal és klímakockázatokkal szemben.

A környezeti, társadalmi és gazdasági hatások összekapcsolódását jól példázza a túlturizmus. Ez akkor alakul ki, amikor a látogatók térbeli vagy időbeli koncentrációja meghaladja a desztináció környezeti, infrastrukturális vagy társadalmi teherbíró képességét (Koens et al., 2018). Következménye lehet a zsúfoltság, a zaj, a hulladék növekedése, a lakófunkciók visszaszorulása és a helyi konfliktusok erősödése. A budapesti

romkocsmanegyed vizsgálata szerint ugyanazon turisztikai folyamat előnyeit és terheit az egyes érintetti csoportok eltérően érzékelhetik, ezért kezelésük nem választható el az érdekek összehangolásától (Pinke-Sziva et al., 2019).

Mindezek alapján a turizmus fenntarthatósága egyszerre érint vállalati, értéklánc és desztinációs szintű döntéseket. Az egyes szolgáltatók közvetlenül alakíthatják saját erőforrás-felhasználásukat, foglalkoztatási és beszerzési gyakorlatukat, de a közlekedésből, a látogatóáramlásból vagy a desztináció túlterheléséből eredő problémák csak együttműködéssel kezelhetők. A fenntarthatósági kihívás ezért nem pusztán egyedi „zöld” intézkedések bevezetésében, hanem az egymással összefüggő hatások integrált irányításában áll.

## **2.2 A CSR és az ESG szerepe a turizmus fenntarthatósági kihívásainak kezelésében**

A turizmus fenntarthatósági problémáinak kezelése egyszerre igényel értékalapú felelősségvállalást, konkrét intézkedéseket, stratégiai beépülést és mérhető teljesítményt. Ebben a CSR és az ESG eltérő, de egymást kiegészítő szerepet tölthet be. A CSR elsősorban azt segít meghatározni, hogy a vállalkozás kikért, milyen ügyekben és milyen értékek alapján vállaljon felelősséget; az ESG pedig azt, hogy e felelősséget miként integrálja a döntéshozatalba, hogyan mérje, ellenőrizze és tegye számonkérhetővé.

A CSR abból indul ki, hogy a vállalat felelőssége túlmutat a jogszabályok betartásán és a tulajdonosi érték növelésén, ezért működése során figyelembe kell vennie a munkavállalók, fogyasztók, beszállítók, helyi közösségek és a természeti környezet érdekeit is (Carroll, 1991; Freeman, 1984). A turizmusban a CSR fontos funkciója a felelősségi területek és érintettek azonosítása, majd az ezekhez kapcsolódó intézkedések kialakítása. Ilyen lehet az energia- és vízfelhasználás csökkentése, a tisztességes foglalkoztatás, a helyi beszerzés, az akadálymentesítés, a kulturális értékek védelme vagy a közösségi programok támogatása.

A CSR rugalmassága különösen a turizmus kis- és középvállalkozásai számára jelent belépési lehetőséget, mivel kisebb léptékű, a helyi adottságokhoz illeszkedő intézkedések összetett irányítási rendszer nélkül is elindíthatók (Font & Lynes, 2018). A magyar szállodaiparban a CSR környezeti gyakorlatai közül elsősorban az energiafelhasználás és a hulladékgazdálkodás kapott hangsúlyt, miközben a vezetők a vendégelégedettség, a költségcsökkentés és az imázs javulását is fontos eredményként érzékelték (Hajmász, 2018). A felelős működés így társadalmi és környezeti értéket, valamint üzleti előnyöket egyaránt teremthet.

A CSR korlátja, hogy az önkéntes és szelektív programok gyakran nem kapcsolódnak szorosan a vállalati stratégiához, célokhoz és teljesítményméréshez. A könnyen kommunikálható vagy közvetlenül költségcsökkentő intézkedések előtérbe kerülhetnek, miközben kevésbé látható társadalmi és irányítási problémák háttérbe szorulnak. Kiinduló értékek, számszerű célok és szervezeti felelősök nélkül az eredmények is nehezen értékelhetők. A magyar szállodaszektor vizsgálata igazolta, hogy a fenntarthatósági

stratégia gyakorlati megvalósítása összefügg a felelősségi körök és végrehajtási mechanizmusok kijelölésével (Gyurácz-Németh et al., 2021).

Az ESG ehhez nyújt strukturáltabb keretet. A környezeti, társadalmi és vállalatirányítási tényezők rendszerezésével támogatja a lényeges hatások és kockázatok azonosítását, a prioritások kijelölését, valamint a célok, felelősök és teljesítménymutatók meghatározását (Eccles et al., 2014; Boffo & Patalano, 2020). A turizmusban az E-pillérhez az energia, víz, kibocsátás, hulladék és biodiverzitás; az S-pillérhez a foglalkoztatás, az emberi jogok, a vendégbiztonság, a hozzáférhetőség és a közösségi hatások; a G-pillérhez pedig a vezetői felelősség, az etikai szabályok, a belső ellenőrzés, az adatminőség és a beszállítói felügyelet kapcsolható.

Az ESG fő hozzáadott értéke a stratégiai integráció és a mérhetőség. A fenntarthatósági szempontokat beépíti a beruházásokba, a beszerzésbe, a humán erőforrás-menedzsmentbe, a szolgáltatásfejlesztésbe és a kockázatkezelésbe. Az energiahatékonyság így nem különálló zöld akció, hanem beruházási és költségtervezési kérdés; a helyi beszerzés pedig nemcsak közösségi támogatás, hanem az ellátási lánc ellenálló képességének eszköze is. A célokhoz rendelt mutatók lehetővé teszik az előrehaladás követését és a vezetői visszacsatolást.

Az ESG az értékláncre is kiterjeszti a felelősséget. A turisztikai szolgáltatások létrehozásában számos beszállító és partner vesz részt, ezért a vállalkozás saját működésében elért javulás nem elegendő, ha az ellátási láncban súlyos környezeti vagy társadalmi problémák maradnak fenn. A beszállítói kritériumok, magatartási kódexek és átvilágítási folyamatok ezt a kiterjesztett felelősséget támogatják. A TVT-ben megjelent CSDDD-tanulmány a szállodaipari átvilágítást nem csupán megfelelési kötelezettségként, hanem a stratégiai működés és a versenyképesség fejlesztésének lehetőségeként értelmezi (Juhász et al., 2025).

A CSR és az ESG ezért nem helyettesíti, hanem kiegészíti egymást. A CSR szervezeti integráció nélkül elszigetelt programok szintjén maradhat, az ESG pedig értékalapú elkötelezettség és érintetti párbeszéd nélkül technikai adatgyűjtéssé válhat. A két megközelítés együtt kapcsolhatja össze a felelősségi tartalmat a stratégiai irányítással és a mérhető eredményekkel, ahogyan azt az 1. táblázat is mutatja.

1. táblázat: A CSR és az ESG funkciói a turizmus fenntarthatósági kihívásainak kezelésében

| Funkció                           | A CSR szerepe                                                              | Az ESG szerepe                                                        | Turisztikai alkalmazás                                                                               |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alapkérdés</b>                 | Miért, kikért és milyen ügyekben felelős a szervezet?                      | Hogyan irányítható, mérhető és ellenőrizhető a felelős működés?       | A helyi közösségek, munkavállalók, vendégek és természeti erőforrások szempontjainak összekapcsolása |
| <b>Értékek és elkötelezettség</b> | Etikai és társadalmi alapelveket, valamint vállalati értékeket határoz meg | Az értékeket politikákhoz, célokhoz és felelősségi körökhöz kapcsolja | Etikai kódex, felelős foglalkoztatás, kulturális és természeti értékek tisztelete                    |

|                                         |                                                                                                |                                                                                           |                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Érintettek</b>                       | Feltárja az érintettek igényeit, és támogatja a párbeszédet, illetve a közösségi kapcsolatokat | Rendszerezi az érintetti hatásokat, kockázatokat és lényeges témákat                      | Lakossági egyeztetés, munkavállalói bevonás, vendégvisszajelzés, beszállítói párbeszéd             |
| <b>Intézkedések</b>                     | Konkrét társadalmi, környezeti és közösségi programokat alakít ki                              | A programokat stratégiai célokhoz és működési folyamatokhoz rendeli                       | Energia- és víztakarékosság, helyi beszerzés, képzés, akadálymentesítés                            |
| <b>Stratégiai integráció</b>            | Tartalmat és legitimitációt ad a fenntarthatósági prioritásoknak                               | Beépíti azokat a tervezésbe, beruházásokba, beszerzésbe és teljesítmény-menedzsmentbe     | A fenntarthatóság megjelenése az üzleti tervben és a szolgáltatásfejlesztésben                     |
| <b>Mérés</b>                            | Bemutatja a kezdeményezéseket és azok érintetti jelentőségét                                   | Kiinduló értékeket, célokat, KPI-okat és monitoringrendszert alkalmaz                     | Energia- és vízintenzitás, munkavállalói fluktuáció, helyi beszerzési arány                        |
| <b>Kockázatkezelés</b>                  | Felhívja a figyelmet a vállalkozás által okozott vagy érintetteket sújtó problémákra           | Értékeli a környezeti, társadalmi és irányítási kockázatok üzleti következményeit         | Klímakockázat, munkaerőhiány, közösségi konfliktusok, beszállítói visszaélések                     |
| <b>Irányítás és elszámoltathatóság</b>  | Erősíti a felelős vezetői és szervezeti kultúrát                                               | Kijelöli a döntési jogköröket, felelősöket, ellenőrzési és panaszkezelési mechanizmusokat | Fenntarthatósági felelős, vezetői felügyelet, etikai és beszállítói szabályzat                     |
| <b>Kommunikáció</b>                     | Erősítheti a bizalmat, a reputációt és az érintetti kapcsolatokat                              | Adatokkal és követhető mutatókkal támasztja alá a kommunikációt                           | Hiteles vendégtájékoztatás, fenntarthatósági teljesítmény közzététele                              |
| <b>Vállalati határokon túli működés</b> | Közösségi partnerségeket és közös kezdeményezéseket épít                                       | Kiterjeszti az elvárásokat az értékláncra, és támogatja a közös mérést                    | Beszállítói feltételek, desztinációs együttműködés és közös fenntarthatósági célok                 |
| <b>Fő korlát</b>                        | Elszigetelt, szelektív vagy kommunikációközpontú program maradhat                              | Adat- és megfelelési gyakorlattá válhat valódi értékalapú változás nélkül                 | A CSR és az ESG együttes alkalmazása szükséges a tartalmi és irányítási hiányosságok mérsékléséhez |

Forrás: Carroll (1991), Freeman (1984), Matten & Moon (2008), Eccles et al. (2014), Font & Lynes (2018), Boffo & Patalano (2020), Putzer & Posza (2026) alapján saját szerkesztés

### **2.3 A fenntarthatósági átmenet szintjei a turizmusban**

A fenntarthatósági átmenet nem egyetlen intézkedés, hanem a vállalati célok, döntési folyamatok, felelősségi rendszerek és érintetti kapcsolatok fokozatos átalakulása. A CSR–ESG-viszonyban ez nem azt jelenti, hogy az ESG felváltja a CSR-t, hanem azt, hogy a CSR által közvetített értékek és kezdeményezések egyre szorosabban kapcsolódnak az ESG stratégiai, mérési és irányítási mechanizmusaihoz. Matten & Moon (2008) CSR-hez kapcsolódó logikáját alapul véve a turizmusban az átmenet három szinttel írható le: egyedi kezdeményezések, szervezeti integráció, valamint értéklánc- és desztinációsintű együttműködés.

#### **2.3.1 Első szint: egyedi CSR- és környezeti kezdeményezések**

Az első szinten a fenntarthatóság jól körülhatárolható programok és operatív intézkedések formájában jelenik meg. Ilyen lehet az energia- és víztakarékosság, a hulladékcsökkentés, a helyi termékek beszerzése, a munkavállalói képzés vagy a közösségi kezdeményezések támogatása. A CSR ezen a szinten értékalapot és cselekvési lehetőségeket biztosít, ezért a kisebb vállalkozások számára is könnyen elérhető belépési pont.

A gyakorlatok azonban gyakran nem kapcsolódnak egymáshoz, a vállalati stratégiához vagy egységes mérési rendszerhez. A környezeti intézkedések jellemzően előrébb járnak, mert hatásuk és költségmegtakarításuk könnyebben kimutatható, míg a közösségi, munkavállalói és irányítási kérdések kevésbé láthatók. Az első szint így fontos tapasztalatokat és szervezeti tudást hoz létre, de önmagában nem feltétlenül alakítja át a vállalkozás döntési rendszerét.

#### **2.3.2 Második szint: stratégiaiilag integrált és mérhető működés**

A második szinten a fenntarthatóság beépül a vállalkozás stratégiai és operatív folyamataiba. A szervezet azonosítja lényeges környezeti és társadalmi hatásait, kijelöli prioritásait, céljait és felelőseit, majd mutatókkal követi az eredményeket. A CSR továbbra is biztosítja az értékalapú és érintetti tartalmat, az ESG pedig e tartalom szervezeti integrációját támogatja.

A fenntarthatósági szempontok ezen a szinten megjelennek a beruházásokban, a beszerzésben, a humánerőforrás-menedzsmentben, a szolgáltatásfejlesztésben és a vezetői teljesítményértékelésben. A magyar szállodaszektor vizsgálata azt mutatta, hogy a stratégia megléte és tényleges érvényesülése szorosan összefügg a szervezeti felelősök kijelölésével (Gyurácz-Németh et al., 2021). A munkavállalók bevonása, a képzés és a vezetői példamutatás szintén szükséges ahhoz, hogy a fenntarthatóság ne csak szabályzatokban, hanem a mindennapi működésben is megjelenjen.

A mérés ezen a szinten vezetői eszközzé válik, hiszen segíti az előrehaladás követését, az eltérések felismerését és a beavatkozások módosítását. Ugyanakkor a stratégiai integráció nem azonos a jelentett adatok mennyiségének növelésével, így a kommunikáció és a tényleges működés között továbbra is eltérés lehet. A szállodaipari átvilágítás és

értéklánc-kockázatkezelés ezért akkor jelent valódi előrelépést, ha nem adminisztratív feladatként, hanem a vállalati döntések részeként jelenik meg (Juhász et al., 2025).

### **2.3.3 Harmadik szint: értéklánc- és desztinációsztű irányítás**

A harmadik szinten a fenntarthatóság túllép az egyes vállalkozások határain. A turizmus számos hatása, mint például a közlekedési terhelés, a víz- és energiafelhasználás, a hulladék, a munkaerőpiaci problémák vagy a látogatóáramlás, több szereplő együttes működéséből származik, ezért egyetlen vállalkozás által nem kezelhető.

Az értékláncszintű átmenetben a szolgáltatók beszállítói és partnerei is bekerülnek a fenntarthatósági követelmények körébe. A CSR ebben a megosztott felelősség, a közös értékek és a partnerségek kialakítását támogatja, az ESG pedig beszállítói kritériumokat, átvilágítást, célokat és ellenőrzési mechanizmusokat biztosíthat (Schwartz et al., 2008).

Desztinációs szinten a vállalkozások, önkormányzatok, közösségek és turisztikai szervezetek közösen kezelik a látogatói kapacitásokat, a közlekedést, a hulladékot, a helyi beszállítói kapcsolatokat és a természeti-kulturális értékek védelmét. Az ESG ezen a szinten nem kész desztinációmenedzsment-modellt, hanem közös célok, mutatók és elszámoltathatósági mechanizmusok kialakításához használható irányítási logikát ad (Guix & Font, 2022).

A legnagyobb kihívást az eltérő érdekek és prioritások összehangolása jelenti. Lengyel (2017) a fenntarthatósági modellek és a TDM-szakemberek gyakorlati prioritásai között azonosított eltéréseket, míg a hajdúszoboszlói vizsgálatban a szolgáltatók a helyi és térségi együttműködés erősítését a desztináció fejlődésének egyik feltételeként jelölték meg (Vargáné Csobán et al., 2022).

A 2. táblázatban összefoglalt három szint nem feltétlenül lineáris. Egy vállalkozás az energiafelhasználás területén rendelkezhet kiforrott mérési rendszerrel, miközben társadalmi felelősségvállalása továbbra is alkalmi programokra épül (Ferreira-Quilice et al., 2023). A modell ezért nem a vállalkozások általános minősítését, hanem az egyes fenntarthatósági gyakorlatok szervezeti és rendszerszintű beágyazottságát fejezi ki.

A modell az empirikus elemzés értelmezési keretével is szolgál. Segítségével nemcsak az vizsgálható, hogy mely környezeti, társadalmi és vállalatirányítási témák alkotják a szakirodalmi klasztereket, hanem az is, hogy azok inkább egyedi intézkedéseket, szervezeti integrációt vagy rendszerszintű együttműködést képviselnek-e.

2. táblázat: A fenntarthatósági átmenet három szintje

| Szint                              | Meghatározó logika                         | CSR szerepe                                                          | ESG szerepe                                                                                                           | Jellemző turisztikai megjelenés                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Egyedi kezdeményezések          | Program- és intézkedésközpontú működés     | Értékeket és konkrét felelős programokat biztosít                    | Egyes adatok mérésében jelenik meg, még nem alkot integrált rendszert                                                 | Energia- és víztakarékosság, hulladékcsökkentés, közösségi programok                                          |
| 2. Stratégiai integráció           | Szervezet- és teljesítményközpontú működés | Tartalmat ad a prioritásoknak és fenntartja az érintetti párbeszédet | Lényegességi elemzés, célok, felelősségi körök, KPI-ok, kockázatkezelés és jelentéstétel révén rendszerezi a működést | Fenntarthatósági stratégia, vezetői felelősség, ESG-politikák, mérési és monitoringrendszer                   |
| 3. Értéklánc- és desztináció-szint | Együttműködés és rendszerközpontú működés  | Megosztott felelősséget és partnerséget, közös értékeket alakít ki   | Átvilágítást, beszállítói követelményeket, közös célokat és elszámoltathatóságot támogat                              | Fenntartható ellátási lánc, helyi és térségi partnerség, közös monitoring, látogató- és kapacitás-menedzsment |

Forrás: Ferreira-Quilice et al. (2023), Guix & Font (2022), Schwartz et al. (2008) alapján saját szerkesztés

### 3. Kutatási módszerek vagy módszertan

A korábban megfogalmazott kutatási kérdések vizsgálatát bibliometriai elemzés segítségével végeztük el. A bibliometriai elemzés lehetőséget biztosít nagy mennyiségű tudományos adat szisztematikus feltárására, feldolgozására és értékelésére, továbbá alkalmas egy adott kutatási terület fejlődési tendenciáinak, meghatározó témáinak és tudományos szerkezetének vizsgálatára. Mukherjee et al. (2022) szerint a megfelelő módszertani színvonalon elvégzett bibliometriai vizsgálatok hozzájárulhatnak egy tudományterület új nézőpontból történő továbbfejlesztéséhez, a kutatási rések feltárásához, valamint új vizsgálati irányok kijelöléséhez.

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés és a bibliometriai elemzés módszertani megalapozásához a PRISMA-eljárást alkalmaztuk, amelyet a szakirodalom széles körben használ az objektív, átlátható és reprodukálható kutatási folyamat biztosítására (Moher et al., 2009). A PRISMA-logika alkalmazása lehetővé tette a szakirodalom azonosításának, szűrésének, alkalmassági vizsgálatának és végső bevonásának dokumentált bemutatását.

#### 3.1 Kutatási design és módszertani előzmények

A kutatás módszertani kiindulópontját a szerzők két korábbi bibliometriai vizsgálata jelenti (Putzer & Posza, 2024, 2026). A 2024-es tanulmány Google Scholar-adatokra és a Publish or Perish adatgyűjtő szoftverre támaszkodott, míg a 2026-os elemzés a Scopus adatbázisában

indexelt publikációkból kialakított mintát vizsgálta. Jelen kutatás a korábbi Scopus-alapú megközelítés részleges replikációja és kiterjesztése. A replikációt az azonos alapfogalmak, a cím–absztrakt–kulcsszó mezők vizsgálata, a PRISMA-alapú szűrés és a bibliometriai hálózatelemzés biztosítja. A kiterjesztés három területen jelenik meg: a vizsgálati időszak frissítésében, a turisztikai és fenntarthatósági keresőkifejezések bővítésében, valamint a klaszterek E–S–G-dimenziók és fenntarthatósági átmeneti szintek szerinti értelmezésében.

A jelen kutatás ezért nem csupán a korábbi adatbázis időbeli frissítésére törekszik, hanem a vizsgált szakirodalmi mező fogalmi kiterjesztésére is. Ennek célja, hogy az elemzésbe ne csak azok a tanulmányok kerüljenek be, amelyek explicit módon a „sustainable tourism” vagy a „responsible tourism” kifejezéseket használják, hanem azok a szállodaipari, vendéglátási, turisztikai vállalkozási és desztinációmenedzsmenthez kapcsolódó publikációk is, amelyek a fenntarthatóságot CSR- vagy ESG-megközelítésben vizsgálják.

A bibliometriai elemzés eredményeit a tanulmány elméleti keretével összhangban nem kizárólag tematikus klaszterekként értelmezzük. A klaszterek és a domináns kulcsszavak értelmezése során vizsgáljuk, hogy azok elsősorban a környezeti, társadalmi vagy vállalatirányítási dimenzióhoz kapcsolódnak-e, továbbá, hogy inkább egyedi fenntarthatósági kezdeményezéseket, szervezeti szintű stratégiai integrációt vagy értéklánc és desztináció szintű együttműködést jelenítenek-e meg. Ez az értelmezési lépés teszi lehetővé, hogy a bibliometriai eredményeket közvetlenül a tanulmány kutatási kérdéseire és a fenntarthatósági átmenet menedzsmentkihívásaihoz kapcsoljuk.

### **3.2 Adatforrás és keresési stratégia**

A kutatási kérdések vizsgálatát bibliometriai elemzéssel végeztük, amely alkalmas nagy mennyiségű tudományos publikáció rendszerezésére, a kutatási terület szerkezetének feltárására és a meghatározó témák azonosítására (Mukherjee et al., 2022). A szakirodalom kiválasztását a PRISMA-logika alapján dokumentáltuk, amely biztosítja az azonosítás, szűrés és bevonás átláthatóságát (Moher et al., 2009).

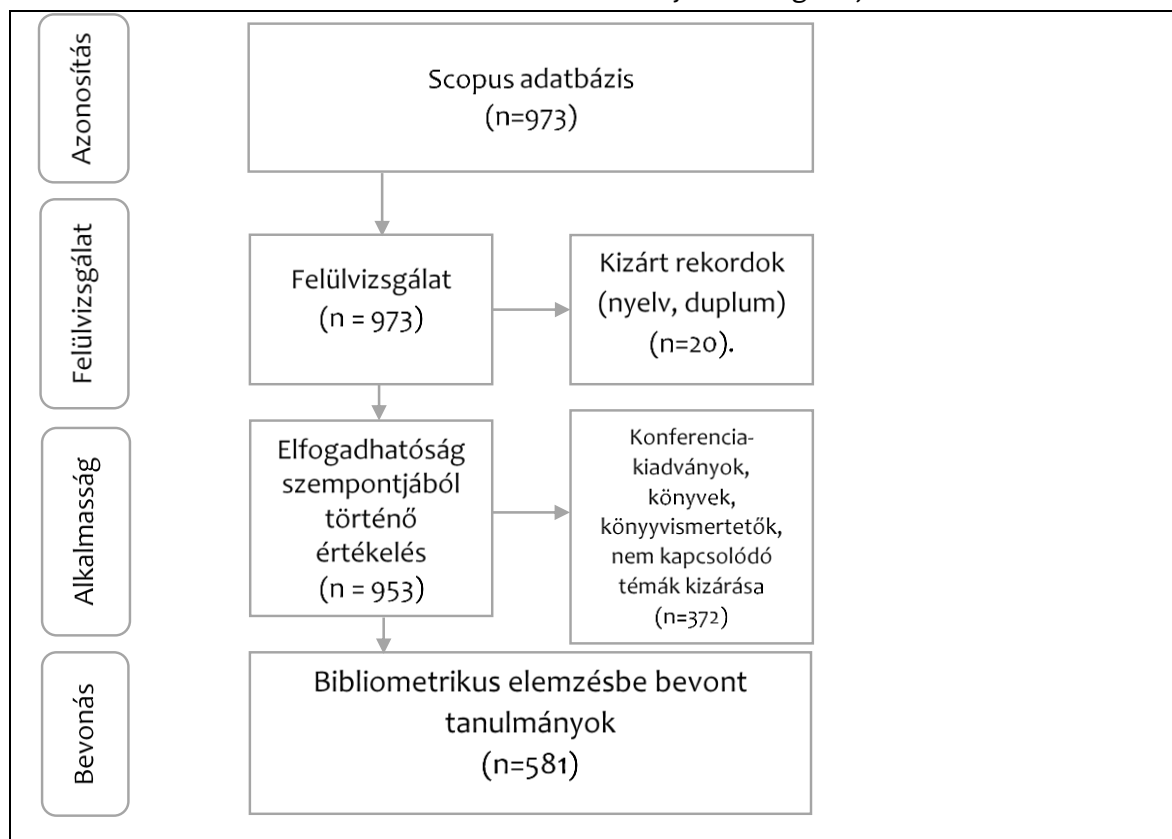
A kutatás a szerzők korábbi bibliometriai vizsgálataira épít (Putzer & Posza, 2024, 2026), ugyanakkor a korábbi Scopus-alapú megközelítést időben frissíti és fogalmilag kiterjeszti. A replikációt az azonos alapfogalmak, a cím–absztrakt–kulcsszó mezők vizsgálata, a PRISMA-alapú szűrés és a bibliometriai hálózatelemzés biztosítja, míg a kiterjesztés a vizsgálati időszak frissítésében, a turisztikai és fenntarthatósági keresőkifejezések bővítésében, valamint a klaszterek E–S–G dimenziók és fenntarthatósági átmeneti szintek szerinti értelmezésében jelenik meg.

Az adatgyűjtést a Scopus-adatbázisban végeztük, mivel az egységes bibliográfiai és idézettségi adatstruktúrája miatt széles körben alkalmazott forrás bibliometriai kutatásokhoz (Baas et al., 2020). A keresés a címre, absztraktra és kulcsszavakra terjedt ki, és három fogalmi blokkot kapcsolt össze: a turisztikai kontextust, a fenntarthatósági orientációt, valamint a CSR- és ESG-terminológiát. A Scopusban alkalmazott keresési karakterlánc a következő volt: TITLE-ABS-KEY ( "tourism" OR "tourist\*" OR "hospitality"

OR "hotel\*" OR "destination\*" OR "travel industry" OR "tourism industry" OR "hospitality industry" ) AND TITLE-ABS-KEY ( sustainab\* OR "green tourism" OR "responsible tourism" OR "ecotourism" OR "low-carbon tourism" OR "circular tourism" OR "ethical tourism" OR "community-based tourism" ) AND TITLE-ABS-KEY ("CSR" OR "corporate social responsib\*" OR "ESG" OR "environmental, social and governance" ).

A keresés 973 rekordot eredményezett. Az angol nyelvű publikációkra történő szűrés után 953 rekord maradt, majd a tudományos folyóiratokra és releváns dokumentumtípusokra alkalmazott szűrés 608 rekordot eredményezett. A címek, absztraktok és kulcsszavak alapján végzett tartalmi relevanciavizsgálat során kizártuk azokat a tételeket, amelyek nem turisztikai, vendéglátási, szállodaipari vagy desztinációs összefüggésben tárgyalták a fenntarthatóság, CSR vagy ESG kérdéseit. A végső bibliometriai minta 581 publikációból állt (1. ábra). Az elemzést VOSviewer szoftverrel végeztük; a hálózati térkép minimum előfordulási küszöbét nyolcban határoztuk meg, és thesaurus fájlt alkalmaztunk az azonos jelentésű kifejezések egységesítésére.

1. ábra: A PRISMA kutatási folyamat diagramja



Forrás: saját szerkesztés

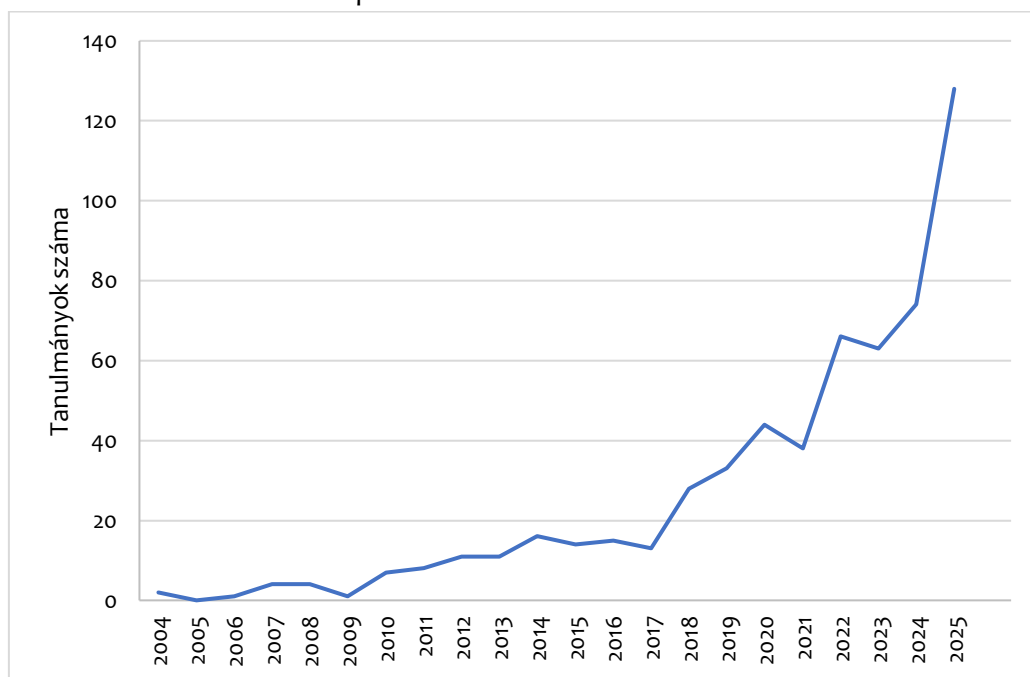
#### 4. Eredmények

A vizsgált publikációk éves megoszlása alapján a turizmus, fenntarthatóság, CSR és ESG kapcsolódási pontjait elemző szakirodalom 2018 után kezdett látványosan bővülni, majd 2020-tól a növekedés tovább gyorsult. A 2022–2025 közötti időszak különösen erőteljes

felfutást mutat, a publikációk száma 2025-ben érte el a vizsgált időszak legmagasabb értékét (2. ábra). Ez arra utal, hogy a fenntarthatóság a turizmusban egyre inkább stratégiai, mérési, irányítási és desztinációs menedzsmentkérdésként jelenik meg.

A publikációk folyóiratok szerinti megoszlása alapján a téma egyszerre kapcsolódik az általános fenntarthatósági, a turizmustudományi és a hospitality-menedzsment szakirodalomhoz. A legtöbb cikk (65 darab) a Sustainability (Switzerland) folyóiratban jelent meg, ezt követi a Journal of Sustainable Tourism (30 darab), majd az International Journal of Contemporary Hospitality Management és az International Journal of Hospitality Management (23-23 darab). Ez a megoszlás megerősíti a téma interdiszciplináris jellegét.

2. ábra: A publikációs aktivitás időbeli alakulása

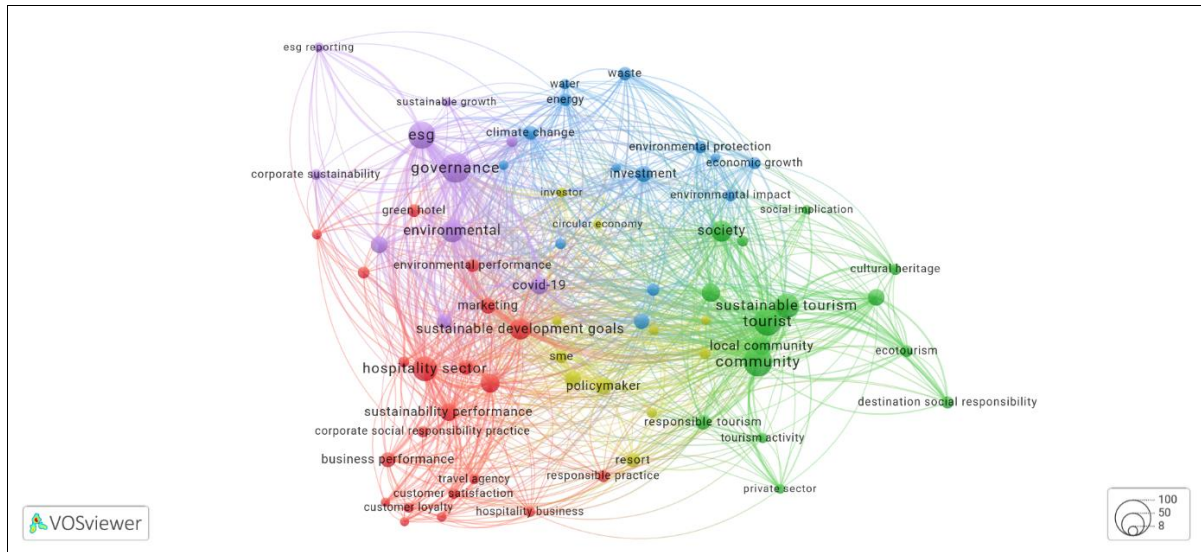


Forrás: saját szerkesztés

A téma további vizsgálatához kulcsszóelemzést és bibliometriai tudományterképet készítettünk a VOSviewer elnevezésű számítógépes programmal. A VOSviewer saját klaszterezési technikával rendelkezik (Waltman et al., 2010), amely a klasztereket aggregált szinten vizsgálja vizualizációs technikák segítségével. Egyik lehetséges módszere a fogalomtérkép, amely az egyes fogalomklasztereket szemlélteti, valamint a távolságok révén a köztük lévő kapcsolatot is. Minden kifejezést egy-egy kör jelöl, néhány kifejezést címke is jelez (a program kerüli az átfedő címkéket, ezért a címkék csak bizonyos kifejezéseknél láthatók). A fogalom mérete tükrözi a témában megjelent publikációk számát, valamint a két fogalom közti távolság megközelítőleg jelzi a kifejezések közötti kapcsolatot.

Az elemzés négy fő tematikus irányt és egy kisebb, átmeneti, összekötő jellegű klasztert rajzol ki (3. ábra), amelyeket a következőkben részletezünk.

3. ábra: A turizmus CSR- és ESG-orientált fenntarthatósági szakirodalmának tematikus klaszterei



Forrás: Scopus-adatok alapján VOSviewerrel készített saját szerkesztés

Az első (piros) klaszter a szállodaipari és vendéglátóipari CSR- és fenntarthatósági gyakorlatokhoz kapcsolódik. Ez a klaszter azt mutatja, hogy a CSR a turizmusban erősen kötődik a vállalati és szállodaipari működéshez, a munkavállalókhoz, a vendégekhez, a zöld működési gyakorlatokhoz, valamint az üzleti és fenntarthatósági teljesítményhez. A klaszter elsősorban a CSR gyakorlati, szervezeti és teljesítményorientált megjelenését tükrözi.

A második (lila) klaszter az ESG, a vállalatirányítás és a jelentéstétel témaköreit kapcsolja össze. Az ESG a vizsgált szakirodalomban elsősorban a mérhetőséghez, a teljesítményhez, a vállalatirányításhoz és a jelentéstételhez kötődik. Ez jól elkülöníti az ESG funkcióját a CSR-től: míg a CSR inkább a felelős működés értékalapú és gyakorlati dimenzióit jeleníti meg, addig az ESG a fenntarthatóság stratégiai integrációját, mérését és elszámoltathatóságát hangsúlyozza.

A harmadik (kék) klaszter a környezeti erőforrás-menedzsmenthez és az E-dominanciához kapcsolódik. A klaszter központi elemei az energia- és vízfelhasználás, a hulladékgazdálkodás, a környezeti hatások, a körforgásos megoldások és a környezeti teljesítmény kérdései. Ez megerősíti az E-dominancia állítását.

A negyedik (zöld) klaszter a desztinációs, közösségi és társadalmi fenntarthatóság témáit foglalja magában. Ez a klaszter arra utal, hogy a fenntarthatóság a turizmusban nem értelmezhető kizárólag vállalati szinten, hanem szorosan kapcsolódik a helyi közösségekhez, a desztinációkhoz, a kulturális örökséghez és a turisták viselkedéséhez is. A desztinációs társadalmi felelősségvállalás megjelenése különösen fontos, mert a CSR-t a vállalati határokon túlmutató, térségi és közösségi felelősségi logikával kapcsolja össze.

Az ötödik (sárga), kisebb klaszter inkább átmeneti, összekötő szerepet tölt be. Olyan fogalmak kapcsolódnak ide, mint a körforgásos gazdaság, a kis- és középvállalkozások, a szakpolitikai szereplők és a felelős gyakorlatok, amelyek egyaránt olyan témák, amelyek

hidat képeznek a vállalati működés, a desztinációs irányítás és a környezeti fenntarthatóság között.

## 5. Következtetések és összefoglalás

Az eredmények alapján a turizmus CSR- és ESG-orientált fenntarthatósági szakirodalma továbbra is erős környezeti fókuszot mutat, viszont egyre markánsabban jelennek meg az irányítási és teljesítménymérési megközelítések. A környezeti dimenzió központi szerepét az energia-, víz- és hulladékgazdálkodáshoz, a környezeti hatásokhoz, a klímaváltozáshoz és a körforgásos megoldásokhoz kapcsolódó fogalmak gyakorisága jelzi.

A CSR és az ESG eltérő módon szerveződik a vizsgált szakirodalomban. A CSR elsősorban gyakorlati, vendéglátóipari, munkavállalói, fogyasztói és desztinációs felelősségi kontextusokban jelenik meg, míg az ESG inkább a vállalatirányítás, jelentéstétel, teljesítménymérés és vállalati fenntarthatóság fogalmaival kapcsolódik össze. Ez megerősíti, hogy a CSR és az ESG nem egymást helyettesítő, hanem eltérő funkciókat betöltő, egymást kiegészítő megközelítések: a CSR a felelősség tartalmi és érintetti oldalát, az ESG pedig annak stratégiai, mérési és irányítási beágyazását támogatja.

A klaszterek a fenntarthatósági átmenet három szintjéhez is kapcsolhatók. Az egyedi CSR- és környezeti kezdeményezések a zöld gyakorlatokban, a környezeti teljesítményben és a szállodai működésben jelennek meg. A stratégiai integrációt az ESG, a vállalatirányítás, a jelentéstétel és a teljesítménymérés fogalmai jelzik. Az értéklánc- és desztinációs szintű átmenet pedig a közösség, helyi szereplők, desztinációs felelősségvállalás és szakpolitikai szereplők megjelenésében ragadható meg.

Az azonosított hangsúlyok és hiányosságok alapján eltérő, ugyanakkor egymásra épülő vállalati és desztinációs menedzsmentfeladatok rajzolódnak ki. Vállalati szinten az E-dominancia mellett elsősorban a társadalmi és vállalatirányítási szempontok erőteljesebb stratégiai integrációjára van szükség, így a fenntarthatósági prioritásokhoz egyértelmű felelősségi köröket, mérhető célokat és mutatókat kell rendelni, azokat be kell építeni a beruházási, beszerzési, humánerőforrás- és kockázatkezelési folyamatokba. Emellett a felelős működést a beszállítói kapcsolatokra is ki kell terjeszteni. A vállalatvezetés feladata így nem pusztán újabb környezeti célú intézkedések bevezetése, hanem a már meglévő CSR-gyakorlatok stratégiai, mérési és irányítási beágyazása, miközben el kell kerülni, hogy az ESG pusztán jelentéstételi és megfelelési gyakorlattá váljon.

Desztinációs szinten az eredmények a szervezeti határokon átnyúló koordináció erősítését teszik szükségessé. A vállalkozások, önkormányzatok, turisztikai szervezetek és helyi közösségek közös feladata a fenntarthatósági prioritások és mutatók kialakítása, a látogatói terhelés és kapacitások nyomon követése, a közlekedési, hulladékgazdálkodási és erőforrás-használati problémák összehangolt kezelése, valamint a helyi beszállítói és közösségi kapcsolatok fejlesztése. Az azonosított szakirodalmi mintázatok alapján a fenntarthatósági átmenet továbblépésének egy meghatározó iránya ezért nem az egyedi „zöld” programok további bővítése, hanem az E-, S- és G-dimenziók kiegyensúlyozottabb

integrációja, illetve a vállalati és desztinációs szint közötti együttműködés intézményesítése.

A tanulmány hozzájárulása, hogy a CSR–ESG-kapcsolatot nem fogalmi versenyként, hanem a turizmus fenntarthatósági átmenetének részeként értelmezi. Az eredmények rávilágítanak, hogy a CSR által képviselt felelősségi és érintetti megközelítés, valamint az ESG stratégiai, mérési és irányítási logikája egymást kiegészítve támogathatja a vállalati működés és a desztinációs együttműködés fenntarthatóbbá válását.

## Irodalomjegyzék

- Alamineh, G. A., Hussein, J. W., Endaweke, Y., & Taddesse, B. (2023). The local communities' perceptions on the social impact of tourism and its implication for sustainable development in Amhara Regional State. *Heliyon*, 9 (6): e17088. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e17088
- Ásványi, K. & Komár, Z. (2018). Érték-e zöldnek lenni? Zöld szállodák és vendégeik. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 3 (1): 20–33.
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1 (1): 377–386. DOI: 10.1162/qss\_a\_00019
- Boffo, R. & Patalano, R. (2020). *ESG investing: Practices, progress and challenges*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/b4f71091-en
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4): 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60 (11): 2835–2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984
- Ferreira-Quilice, T., Hernández-Maestro, R. M., & Gonzalez Duarte, R. (2023). Corporate sustainability transitions: Are there differences between what companies say and do and what ESG ratings say companies do? *Journal of Cleaner Production*, 414: 137520. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.137520
- Font, X. & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (7): 1027–1042. DOI: 10.1080/09669582.2018.1488856
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gonda, T. & Rátz, T. (2023). Attitudes and actions in responsible tourism – an analysis of generational differences. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 16 (46): 234–242. DOI: 10.30892/gtg.46126-1020
- Gonda, T. & Rátz, T. (2024). A felelősségteljes magatartás erősödése a turisták körében. *Modern Geográfia*, 19 (4): 147–164. DOI: 10.15170/MG.2024.19.04.08
- Guix, M. & Font, X. (2022). Consulting on the European Union's 2050 tourism policies: An appreciative inquiry materiality assessment. *Annals of Tourism Research*, 93: 103353. DOI: 10.1016/j.annals.2022.103353

- Gyurácz-Németh, P., Hiezl, K., Németh, M., & Búr, R. (2021). A fenntarthatóság gyakorlati működésének összefüggései a magyar szálloda szektorban. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6 (2): 25–37. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.02.02
- Hajmásy, G. (2018). Társadalmi felelősségvállalás a magyarországi szállodákban – különös tekintettel a környezetvédelmi aspektusra. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 3 (3): 4–17.
- Juhász, L. P., Dunay, A., & Illés, B. C. (2025). Fenntarthatóság és versenyképesség a CSDDD tükrében: Fókuszban a szállodaipar. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 10 (3): 92–105. DOI: 10.15170/TVT.2025.10.03.05
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability*, 10 (12): 4384. DOI: 10.3390/su10124384
- Lengyel, A. (2017). A turisztikai fenntarthatóság néhány aszinkronitási problémája magyar TDM vezetők empirikus vizsgálatának tükrében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 2 (3): 4–23.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2): 404–424. DOI: 10.5465/amr.2008.31193458
- Mihalic, T., Mohamadi, S., Abbasi, A., & Dávid, L. D. (2021). Mapping a sustainable and responsible tourism paradigm: A bibliometric and citation network analysis. *Sustainability*, 13 (2): 853. DOI: 10.3390/su13020853
- Moher, D., Liberati, A., & Tetzlaff, J. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151: 264–269. DOI: 10.1371/journal.pmed.1000097
- Mukherjee, D., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Guidelines for advancing theory and practice through bibliometric research. *Journal of Business Research*, 148: 101–115. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.04.042
- Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S.-L., & Chiang, P.-C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. *Science of the Total Environment*, 635: 452–469. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2018.04.134
- Pinke-Sziva, I., Smith, M. K., Olt, G., & Molnár-Csomós, I. (2019). Éjszakai gazdaság kutatása Budapesten: A budapesti romkocsmá-negyed megítélése az érintettek körében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4 (1): 20–30. DOI: 10.33538/TVT.190401.2
- Putzer, P. & Posza, A. (2026). A CSR-től az ESG-ig, a fenntarthatóság kulcsszavai a turizmusban – Bibliometrikus elemzés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 57 (1): 45–60. DOI: 10.14267/VEZTUD.2026.01.04
- Putzer, P. & Posza, A. (2024). Transition from CSR to ESG in tourism – A bibliometric analysis. *Organizacija*, 57 (3): 249–259. DOI: 10.2478/orga-2024-0018
- Saarinen, J. (2021). Is being responsible sustainable in tourism? Connections and critical differences. *Sustainability*, 13 (12): 6599. DOI: 10.3390/su13126599

- Schwartz, K., Tapper, R., & Font, X. (2008). A sustainable supply chain management framework for tour operators. *Journal of Sustainable Tourism*, 16 (3): 298–314. DOI: 10.1080/09669580802154108
- Szabó, S. (2020). A fenntartható turizmus és a helykötődés kapcsolatának vizsgálata a Busójárás kontextusában. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 5 (2): 78–91. DOI: 10.15170/TVT.2020.05.02.06
- UNWTO (s.a.). *Sustainable development*. United Nations World Tourism Organization (2026. 07. 03.)
- Vargáné Csobán, K., Molnár, C., Varga, I., Szűcs, C., & Dávid, L. D. (2022). A desztinációfejlesztés lehetőségei Hajdúszoboszlón a vendégek és a vendéglátók véleményének tükrében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 7 (4): 4–19. DOI: 10.15170/TVT.2022.07.04.01
- Waltman, L., van Eck, N. J., & Noyons, E. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4 (4): 629–635. DOI: 10.1016/j.joi.2010.07.002