



STRATÉGIAI REZILIENCIA ÉS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT KIHÍVÁSAI: A SOPRON–FERTŐ ÉS A NEUSIEDLER SEE RÉGIÓK TURISZTIKAI TELJESÍTMÉNYÉNEK KOMPARATÍV VIZSGÁLATA

¹Horváth-Vargyas Daniella, ²Keresztes Gábor ✉

¹PhD-hallgató, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar;

VargyasDaniella@phd.uni-sopron.hu, ORCID: 0009-0007-9132-1406

²Egyetemi docens, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar;

keresztes.gabor@uni-sopron.hu, ORCID: 0009-0002-3304-351X

ABSZTRAKT

A turisztikai szektor folyamatosan változó, turbulens gazdasági környezetben törekszik a fenntartható növekedésre és a stratégiai rezilienciára. Kutatásunk a Sopron–Fertő (Magyarország) és a Neusiedler See (Ausztria) turisztikai térségek KKV-szektorba tartozó szálláshely-szolgáltatóinak alkalmazkodóképességét vizsgálja a 2018–2025 közötti időszakban. A tanulmány célja a két szomszédos régió turisztikai teljesítményének összehasonlítása. A komparatív kvantitatív elemzés a vendégérkezések, a vendégéjszakák és a szezonális alakulását vizsgálja, feltárva a magyar és az osztrák oldal stratégiai alkalmazkodása közötti különbségeket. Az előzetes eredmények szerint a két régió turisztikai teljesítménye eltérő rezilienciát mutat. Magyarországon lassabb, Ausztriában gyorsabb helyreállítás figyelhető meg a COVID-19 és az energiaválság után. Az eredmények rámutatnak a helyi menedzsment alkalmazkodóképességének, valamint a digitalizáció, a fenntarthatóság és az MI-vel támogatott adatvezérelt döntéshozatal jelentőségére a KKV-k hosszú távú versenyképességének erősítésében.

Kulcsszavak: határmenti turisztikai teljesítmény, stratégiai reziliencia, turisztikai KKV-k, változásmenedzsment

Benyújtva: 2026. július 3.

Befogadva: 2026. szeptember 18.

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/>



STRATEGIC RESILIENCE AND THE CHALLENGES OF CHANGE MANAGEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TOURISM PERFORMANCE OF THE SOPRON–FERTŐ AND NEUSIEDLER SEE REGIONS

¹Daniella Horváth-Vargyas, ²Gábor Keresztes✉

¹PhD student, University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics;

VargyasDaniella@phd.uni-sopron.hu, ORCID: 0009-0007-9132-1406

²Associate professor, University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics;

keresztes.gabor@uni-sopron.hu, ORCID: 0009-0002-3304-351X

ABSTRACT

The tourism sector operates in a continuously changing and turbulent economic environment, striving to achieve sustainable growth and strategic resilience. This study examines the adaptive capacity of SME accommodation providers in the Sopron–Fertő (Hungary) and the Neusiedler See (Austria) tourism regions over the period 2018–2025. The aim of the study is to compare the tourism performance of these neighbouring regions. The comparative quantitative analysis investigates trends in guest arrivals, guest nights, and seasonality, identifying the main differences in strategic adaptation between the Hungarian and Austrian sides. Preliminary results indicate that the two regions exhibit different levels of tourism resilience. Recovery has been slower in Hungary, while Austria has experienced a faster recovery following the COVID-19 pandemic and the energy crisis. The findings highlight the importance of local management adaptability, as well as the roles of digitalisation, sustainability, and AI-supported data-driven decision-making in strengthening the long-term competitiveness of tourism SMEs.

Keywords: cross-border regional tourism performance, strategic resilience, tourism SMEs, change management

Received: 3 July 2026

Accepted: 18 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 a globális gazdaság egyik legérzékenyebb ágazata, amely különösen kitett a külső sokkhatásoknak és a gazdasági, társadalmi, valamint környezeti bizonytalanságoknak (Ritchie, 2004). A COVID-19 világjárvány és az azt követő energiaválság rámutatott arra, hogy a turisztikai desztinációk működése nem csupán a kereslet alakulásától, hanem a rendszerszintű alkalmazkodóképességtől is függ. A válságok következtében a korábban stabilnak tekintett turisztikai modellek is sérülékennyé váltak, ami előtérbe helyezte a stratégiai reziliencia szerepét.

A reziliencia a turizmusban nem pusztán a sokkhatások utáni helyreállítás képességét jelenti, hanem egy komplex alkalmazkodási folyamatot, amely magában foglalja a keresleti struktúra átalakulását, a működési modellek újragondolását, valamint a piaci és technológiai változásokhoz való igazodást (Martin & Sunley, 2015). Ennek következtében a turisztikai teljesítmény értékelése egyre inkább túlmutat a hagyományos volumenmutatókon, és szükségessé válik a dinamikus, többdimenziós megközelítés alkalmazása (Hall et al., 2018).

A határmenti térségek különösen alkalmasak a reziliencia vizsgálatára, mivel hasonló természeti és földrajzi adottságok mellett eltérő intézményi, gazdasági és szabályozási környezetben működnek. A Sopron–Fertő (Magyarország) és a Neusiedler See (Ausztria) régiók ilyen szempontból ideális összehasonlítási alapot kínálnak: miközben ökológiaileg és turisztikai kínálatukat tekintve egységet alkotnak, a két ország eltérő gazdaságpolitikai és turizmusirányítási rendszere jelentős különbségeket eredményezhet a válságkezelési stratégiákban és azok eredményességében.

A meglévő szakirodalom döntően leíró jellegű, és elsősorban a válságérzékenység közvetlen hatásaira, valamint az azokat követő helyreállási folyamatokra fókuszál, miközben jóval kevesebb figyelem irányul a rendszerszemléletű, desztinációs szintű hatásvizsgálatokra (Ioannides & Stoffelen, 2025). Jelen kutatás ezt a hiányt kívánja részben pótolni azáltal, hogy kvantitatív adatokra építve vizsgálja a turisztikai reziliencia eltérő mintázatait a Sopron–Fertő és a Neusiedler See határmenti régiópár esetében.

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a vizsgált régiók miként alkalmazkodtak a közelmúlt globális sokkhatásaihoz, valamint, hogy az eltérő keresleti szerkezet, szezonális és működési sajátosságok miként befolyásolták a helyreállítás dinamikáját. A vizsgálat megkezdésekor az alábbi kutatási kérdéseket és hipotéziseket állítottuk fel:

- Q1: Milyen különbségek figyelhetők meg a Sopron–Fertő és a Neusiedler See régiók turisztikai rezilienciájában a 2018–2025 közötti időszakban?
- Q2: Milyen kapcsolat figyelhető meg a nemzetközi kereslet regenerációja és a turisztikai teljesítmény helyreállása között?
- Q3: Milyen kapcsolat mutatható ki a szezonális és a turisztikai teljesítmény helyreállása között?
- H1: Az osztrák turisztikai régió gyorsabb helyreállási pályát mutat, mint a magyar régió.

- H2: A nemzetközi kereslet nagyobb mértékű regenerációja kedvezőbb helyreállási teljesítménnyel jár együtt.
- H3: A magasabb szezonális koncentráció negatívan befolyásolja a turisztikai rezilienciát.

2. Szakirodalmi áttekintés

A COVID–19 pandémia és az energiaválság rámutatott a turisztikai KKV-k sérülékenységre. A kisebb vállalkozások méretükből, korlátozott erőforrásaikból és a kockázatkezelési eszközökhöz való nehézkes hozzáférésükből fakadóan szignifikánsan kitettebbek a válságoknak, ami a hagyományos válságkezelési megközelítések újragondolását és a KKV-specifikus rezilienciastratégiák feltárását igényli (Rastegar et al., 2023). A hazai kutatások rávilágítanak, hogy a KKV-k talpra állásának kulcsa a gyors alkalmazkodás, a digitális technológiák adaptációja, valamint a rugalmas szervezeti kultúra fejlesztése (Varga et al., 2023).

A rezilienciát a szakirodalom többdimenziós fogalomként értelmezi, amely túlmutat a válságokat követő helyreállítás képességén. Hall et al. (2018) szerint a reziliens desztinációk nem csupán képesek visszatérni korábbi működési szintjükre, hanem a válságtapasztalatokra építve képesek a szervezeti tanulást, az innovációt és a hosszú távú alkalmazkodást megvalósítani. A turisztikai reziliencia jelentősége különösen a desztinációkat érő külső sokkhatások kapcsán értékelődött fel. Gonda (2022) hangsúlyozza, hogy a fogadóterületek rezilienciája azok ellenálló- és alkalmazkodóképességével szorosan összefügg, ezért a turisztikai desztinációk hosszú távú fenntarthatóságának vizsgálatában a reziliencia egyre fontosabb megközelítéssé válik. Lew (2014) hangsúlyozza, hogy a desztinációk ellenállóképessége az adaptációs kapacitás fejlesztésében is mérhető, amely lehetővé teszi, hogy mind az előre látható, mind a váratlan sokkhatások után a megváltozott körülményekhez igazodva, új működési egyensúlyt alakítson ki, és ezzel jobb pozícióba kerüljön. Prayag (2018) kiemeli, hogy a reziliencia egy dinamikus folyamat, amelyben az intézményi háttér, az együttműködési hálózatok és a stratégiai döntéshozatal egyaránt meghatározó a rendszer válságkezelő képességének formálásában.

A desztinációk válságállóságában kulcsszerepe van az integrált turizmuspolitikának, és azon belül a nemzeti turizmusfejlesztési stratégiának, mint összehangoló eszköznek (Haxton, 2015). A Sopron–Fertő és a Neusiedler See régiók kiválóan reprezentálják az intézményi aszimmetriát, amit az eltérő szabályozási környezet és szemléletmód eredményez. A határ közelsége Sopron gazdasági és turisztikai fejlődését hosszabb távon is meghatározta. Bertalan (2020) rámutat arra, hogy a város fejlődési pályájában jelentős szerepet játszott az osztrák kereslet, amely többek között az egészség- és bevásárlóturizmus fejlődésére is ösztönzőleg hatott. Magyarországon a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (1747/2017. (X.18) Korm. határozat) 2021-ben (MTÜ, 2021), majd 2023-ban (MTÜ, 2023) is átdolgozásra került. Ausztria Szövetségi Gazdasági, Energiaügyi és Turisztikai Minisztériuma 2019-ben (BMWET, 2019) adta ki a hosszú távú

fejlesztési céljait tartalmazó Plan T nevű Turisztikai Fejlesztési Tervét, amely évenkénti kiegészítő akciótervekkel biztosítja a gyors piaci alkalmazkodást. A legfontosabb különbség, hogy míg az osztrák egy rugalmas fenntarthatósági és partnerségi keretrendszerre épül, addig a magyar NTS2030 inkább centralizált, növekedésorientált logikát követ, ami lassabb alkalmazkodást eredményezhet. Ugyanakkor mindkét stratégia központi elemként kezeli a fenntarthatóságot, a minőségjavítást és a tudatosság elmélyítését keresleti és kínálati oldalon egyaránt, mely szempontok megvalósítása elősegítheti az ellenállóképesség növekedését.

A stratégiai dokumentumok, valamint a szakirodalom alapján a turisztikai reziliencia a rendelkezésre álló erőforrások mellett az intézményi koordináció rugalmasságától is függ. Ritchie (2004) szerint a sikeres válságkezelés alapja az előzetes stratégiai felkészülés, a gyors döntéshozatal és az érintett szereplők együttműködése. Ezt igazolják Biggs et al. (2012) eredményei is, akik szerint különösen a turisztikai KKV-k esetében növeli a rezilienciát a tudásmegosztás, a hálózatos együttműködés és a diverzifikált piaci jelenlét. A decentralizált, hálózatos turizmusirányítás gyorsabb adaptációt tesz lehetővé válsághelyzetekben, míg a centralizált rendszerek esetében a döntéshozatal gyakran kevésbé rugalmas (Ritchie, 2004). A határmenti turisztikai térségek esetében különösen fontos a különböző intézményi környezetek összehangolása, mivel az eltérő szabályozási rendszerek önmagukban is befolyásolják a desztinációk alkalmazkodóképességét. Emellett Ioannides & Stoffelen (2025) is megerősítik, hogy a határmenti desztinációk esetében a reziliencia növelése szorosan összefügg a közösségi szintű tervezéssel és a helyi gazdasági hálózatok megerősítésével.

A hosszú távú alkalmazkodásban meghatározó a stratégiai szemléletű, innovatív vezetői kompetenciák minősége is. A pandémia idején felértékelődött a munkavállalói kompetenciák fejlesztése (Kópházi, 2020) a stabil működés érdekében, különösen a fenntarthatósághoz köthetően (Bianchi et al., 2022). Emellett az alkalmazkodóképesség egyre inkább összefonódik a technológiai felkészültséggel. A legújabb kutatások szerint a digitális transzformáció és az innovációs képességek alapvető pillérei az új korszakban elvárt szervezeti rezilienciának (Cardoso et al., 2025). A mesterséges intelligencia korában a gépi tanulás és a prediktív analitika nemcsak a reziliens és fenntartható desztinációk menedzsmentjét támogatja, hanem javítja a KKV-k adatvezérelt döntéshozatalát és elősegíti a költségek okozta nyomás csökkentését (Marino-Romero et al., 2026).

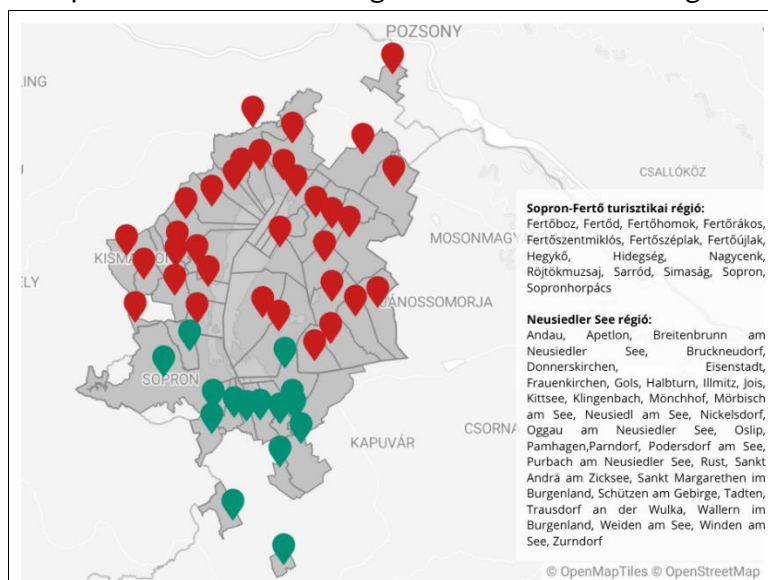
A tanulmány a rezilienciát a regionális gazdasági és turisztikai rendszerek alkalmazkodóképességeként értelmezi, amely magában foglalja a sokkhatásokkal szembeni ellenállást, a kilábalás sebességét és az adaptív megújulás képességét (Martin & Sunley, 2015). A turisztikai reziliencia a felsorolt dimenziók mentén ragadhatók meg: ellenállóképesség, helyreállítás, valamint adaptáció és átalakulás. Jelen kutatás e dimenziók közül elsősorban a helyreállási dinamika (recovery) és a strukturális alkalmazkodás empirikus mérésére fókuszál, kvantitatív indikátorok segítségével. A reziliencia operacionalizálása a vendégforgalmi mutatók változásán, a keresleti szerkezet átalakulásán, valamint a szezonális mintázatok módosulásán keresztül történik.

3. Módszertan

A tanulmány a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH), a Magyar Turisztikai Ügynökség, a Statistik Austria és az Amt der Burgenländischen Landesregierung Statistik Burgenland (továbbiakban: Statistik Burgenland) által közzétett szekunder adatokon alapul. A válságok hatásait a kereskedelmi szálláshelyek 2018. január és 2025. december közötti havi vendégérkezéseinek és vendégéjszakáinak keresztül elemeztük, amelyekből az átlagos tartózkodási időt és a szezonálitási mutatókat is származtattuk.

A burgenlandi tartományi és régiós adatokat a Statistik Burgenland (Amt der Burgenländischen Landesregierung, s.a.), míg az országos adatokat a STATcube adatbázisából (Statistik Austria, s.a.) nyertük. Makroszinten Magyarországot Ausztriával, mezoszinten Győr-Moson-Sopron megyét Burgenland tartománnyal, mikroszinten pedig a Sopron–Fertő turisztikai térséget a Neusiedler See régióval vetettük össze. A magyar oldalon a Sopron–Fertő turisztikai térség lehatárolása a 429/2020. (IX. 14.) Korm. rendelet 1. mellékletén alapul, míg az osztrák oldalon a Neusiedler See régió területi lehatárolását a Burgenland turisztikai statisztikai jelentéseiben alkalmazott regionális besorolás alapján határoztuk meg, ezek alapján a vizsgált terület 33 települést foglal magába (1. ábra).

1. ábra: A Sopron–Fertő turisztikai régió és a Neusiedler See régió települései



Forrás: saját szerkesztés

Bár a két vizsgált térség földrajzilag összefügg, ugyanakkor eltérő gazdasági, turisztikai és térszerkezeti adottságokkal rendelkeznek. A Neusiedler See régió turizmusa szorosan a Fertő tóhoz és a világörökségi kultúrtájhoz kapcsolódik, miközben a természetturizmus, a kerékpáros turizmus és a szabadtéri rekreáció fontos szerepet tölt be a térség turisztikai kínálatában (Amt der Burgenländischen Landesregierung, 2026). A Sopron–Fertő térség turisztikai kínálata ezzel szemben erőteljesen épít a kulturális és örökségi értékekre, a Fertő táj természeti adottságaira, valamint a térség településeinek változatos turisztikai vonzerőire (Makra & Szabó, 2020). A két régió eltérő turisztikai profilja és keresleti

szerkezete a helyreállítás ütemét is befolyásolhatta, ezért az eredmények értelmezése során kutatási korlátként veendő figyelembe.

Magyarországon a turisztikai területek lehatárolása 2020-ban módosult a 429/2020. (IX. 14.) Korm. rendelet hatályba lépésével. A korábbi Sopron–Kőszeghegylja kiemelt üdülőkörzetből Bük városának és vonzáskörzetének leválasztásával létrejött a Sopron–Fertő turisztikai térség (Magyar Turisztikai Ügynökség, 2020). A KSH adatbázisaiban 2022 májusáig a korábbi (KSH, s.a.a), 2021. januártól az új lehatárolás szerinti (KSH, s.a.b) adatok érhetők el, az összehasonlíthatóságot és folytonosságot egyedi KSH adatigénylással (2018.01.–2021.12.) biztosítottuk (KSH, 2026).

Fontos kiemelni, hogy Magyarországon 2021-ben az adatgyűjtésben (vendégérkezések, vendégéjszakák) is módszertani váltás történt azzal, hogy a kötelezett szálláshelyek már nem az Országos Statisztikai Adatfelvételi Program (továbbiakban: OSAP) keretében szolgáltatnak adatot manuálisan, hanem a Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központból (továbbiakban: NTAK) hívja le automatikusan a KSH. Megbízhatósági szempontból jelentős ez a változás, hiszen így egy naprakész, torzításoktól mentes adatbázis áll a döntéshozók és kutatók rendelkezésére. Tekintettel az átmeneti időszakra, illetve arra, hogy a 2021. évre OSAP és NTAK alapú adatfeldolgozás és adatközlés is történt a KSH részéről, az NTAK alapú adatokat vettük figyelembe az elemzésnél. A torzítások mértékének csökkentése érdekében a 2018–2020. évi mutatók adatait havonta, térség- és származásspecifikusan korrigáltuk a 2021. évi NTAK- és OSAP-adatok hányadosával.

A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében közös vizsgálati halmazként a statisztikai értelemben vett kereskedelmi-szálláshelyeket elemeztük, az osztrák adatokat a KSH módszertana (KSH, 2024) szerint összesítettük.

A rendelkezésünkre álló adatokat az IBM SPSS 31.0.2.0 (126) statisztikai elemzésre szolgáló szoftverben dolgoztuk fel. A statisztikai elemzések során Pearson-féle korrelációt alkalmaztunk a változók közötti kapcsolat vizsgálatára. Az alacsony elemszámra tekintettel az eredmények értelmezése során a leíró statisztikai megközelítés dominál. A vizsgálat során alkalmazott indikátorok helyreállási, keresletszerkezeti, szezonálitási és tartózkodási időhöz kapcsolódó mutatókra oszthatók. Az indikátorrendszer részben a turisztikai szakirodalomban is alkalmazott mutatókra, így az átlagos tartózkodási időre (ALOS) (Lengyel, 2004) és a szezonálitás mérésére szolgáló Gini-együtthatóra (Lőrincz & Sulyok, 2017) épül, részben pedig a kutatás céljainak megfelelően kialakított, a turisztikai reziliencia különböző dimenzióit mérő származtatott mutatókra:

- Pandémiás visszaesés = $100 - ((\text{vendégéjszakák száma a 2020. évben} / \text{vendégéjszakák száma a 2019. évben}) \times 100)$;
- Volumenindex = $(\text{vendégérkezések száma a 2025. évben} / \text{vendégérkezések száma a 2019. évben}) \times 100$;
- Helyreállási index = $(\text{vendégéjszakák száma a 2025. évben} / \text{vendégéjszakák száma a 2019. évben}) \times 100$;

- Visszapattanási sebesség = a 2019. évi forgalmi szint újbóli eléréséhez szükséges hónapok száma;
- Átlagos tartózkodási idő (Average Length of Stay, ALOS) = vendégéjszakák száma / vendégérkezések száma;
- ALOS stabilitási index = $(\text{ALOS } 2025. \text{ év} / \text{ALOS } 2018. \text{ év}) \times 100$;
- ALOS adaptációs index = $((\text{ALOS } 2025. \text{ év} - \text{ALOS } 2020. \text{ év}) / \text{ALOS } 2020. \text{ év}) \times 100$;
- Gini-együttható = a havi vendégéjszakák időbeli koncentrációjának mérőszáma.

4. Eredmények

A Sopron–Fertő és a Neusiedler See térsége bár földrajzilag és ökológiailag szoros egységet képez, turisztikai teljesítményüket az eltérő szabályozási és gazdasági környezet alakítja. Az elemzés során bemutatjuk makroszinten Magyarország (HU) és Ausztria (AT), mezoszinten Győr-Moson-Sopron megye (HU-GYMS) és Burgenland tartomány (AT-BGLD), valamint mikroszinten a Sopron–Fertő turisztikai térség (HU-SF) és Neusiedler See régió (AT-NS) legfőbb mutatóit. Az elemzés során elsősorban a Sopron–Fertő és a Neusiedler See régiók között feltárt különbségeket kívánjuk bemutatni, de a szélesebb összehasonlíthatóság érdekében az országos és megyei/tartományi eredményeket is feltüntetjük. Az alábbiakban bemutatott adatsorok elsődleges célja annak feltárása, hogy a két, közigazgatásilag elkülönülő, ugyanakkor földrajzilag összefüggő régió miként reagált a világszinten is meghatározó COVID-19 világjárvány és az energiaválság hatásaira, amelyeket a részben eltérő turisztikai adottságaik is befolyásolhattak.

1. táblázat: A vendégforgalom visszaesésének és helyreállításának elemzése

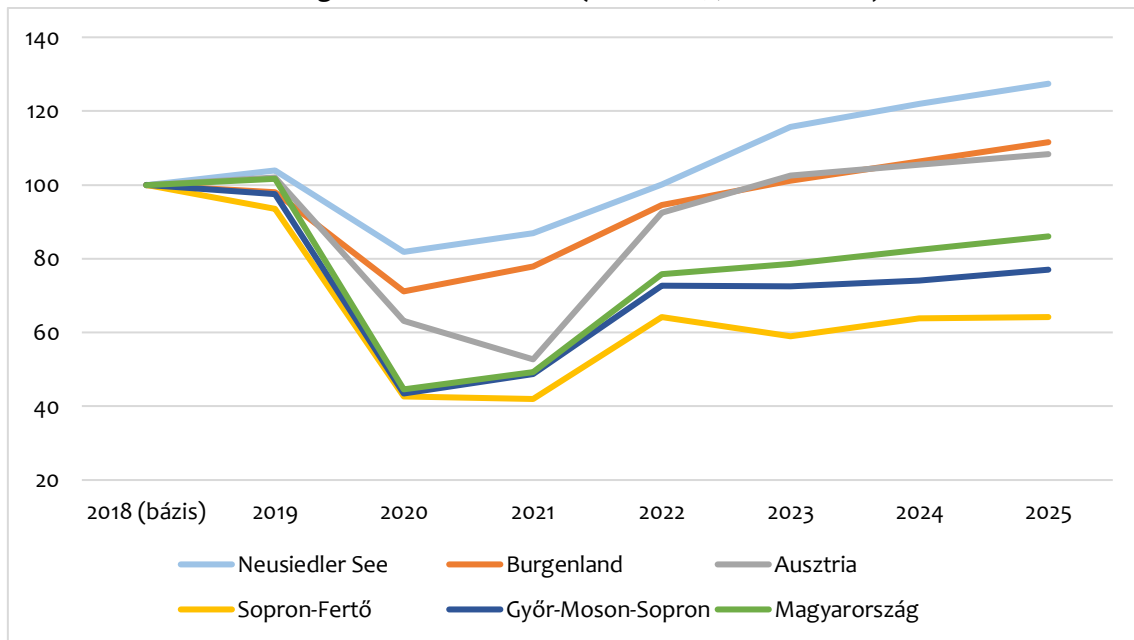
Kategória	Mutató	Mértékegység	Időszak / bázis	makroszint		mezoszint		mikroszint	
				HU	AT	HU-GYMS	AT-BGLD	HU-SF	AT-NS
Sokk mértéke	Pandémiás visszaesés	%	2020/2019	56,15	38,12	55,47	27,47	54,51	21,29
Kilábalás dinamikája	Volumenindex	fő, %	2025/2019	99,53	106,15	94,09	114,55	83,55	126,85
	Helyreállási index	éj, %	2025/2019	84,70	106,21	78,87	113,75	68,72	122,56
	Visszapattanási sebesség (vendégéj)	hó	2019	n.a.	17	n.a.	4	27	4
	Visszapattanási sebesség (vendégszám)	hó	2019	58	38	40	16	27	16

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján

A pandémia hatására a vendégéjszakák száma 2019 és 2020 között a Sopron–Fertő turisztikai térségben 54,41%-kal, míg a Neusiedler See régióban 21,29%-kal csökkent. A 2025.

évi volumenindex Sopron–Fertő régió esetében 83,55%, a helyreállási index pedig 68,72% volt, vagyis sem a vendégérkezések, sem a vendégéjszakák száma nem érte el a 2019-es szintet. Ezzel szemben a Neusiedler See régió volumenindexe 126,85%, helyreállási indexe pedig 122,56% volt, vagyis mindkét mutató meghaladta a válság előtti bázisértéket. Mindkét régióban magasabb a vendégérkezések volumenindexe, mint a vendégéjszakák helyreállási indexe, ami az átlagos tartózkodási idő rövidülésére utal.

2. ábra: A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák bázisindexének alakulása a vizsgált desztinációkban (2018–2025; 2018 = 100%)



Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján

A 2. ábra bázisindexei (2018 = 100%) szemléltetik, hogy míg Magyarországon valamennyi szinten drasztikusabb és csúcsosabb visszaesés volt tapasztalható 2020-ban, addig Ausztriában mérsékeltebb szintű, laposabb csökkenés látható. Lényegi eltérés a vizsgált desztinációk között, hogy amíg az osztrák oldal 2023-ra már meghaladta vendégéjszakák tekintetében a 2018. évi bázisszintet, addig a magyar területek a vizsgált időszakban éves átlagban nem érték el azt. Az ábra adattartalma és a kalkulált helyreállási index értékei (122,56%, illetve 68,72%) alapján a Neusiedler See régió a vizsgált időszakban magasabb rezilienciát és kedvezőbb helyreállási teljesítményt mutatott.

A 2. táblázat a két szomszédos régió szerkezeti összetételét, stabilitását és szezonálisitását mutatja be. Bár a belföldi dominanciaindex mikroszinten közel azonos a 2018–2025 közötti időszakban, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a magyar oldalon 5,04 százalékpontos növekedés, az osztrák oldalon viszont 0,41 százalékpontos csökkenés ment végbe 2019-hez képest. Hazai viszonylatban minden szinten a belföldi piac felé történő elmozdulás látható, Ausztriában viszont régiós szinten már erősödik a nemzetközi piac. Ezt támasztja alá, hogy a Neusiedler See régió 2025-re a bázisév külföldi forgalmának 142,48%-át, míg a Sopron–Fertő turisztikai térség csupán 66,83%-át érte el. A 2022. év elején

kirobbanó orosz-ukrán háború miatti drasztikus költségnövekedést a magas infláció is súlyosbította, amely Magyarországon 2022-ben 15,3%-ot, 2023-ban pedig 17,0%-ot ért el, míg Ausztriában ugyanezen években 8,6%, illetve 7,7% volt (Eurostat, 2026). Mivel az energiaárak 2022 augusztusában tetőztek (Európai Tanács, 2026), a 2022/2023-as téli szezon (november-április) vendégéjszakáit hasonlítottuk a 2018/2019. év azonos hónapjaihoz. A sokk ellenére a Neusiedler See régió 118,10%-ra növelte a téli forgalmát, míg a Sopron–Fertő turisztikai régió csupán 46,55%-ot teljesített a bázisévhez képest. A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy Ausztria összességében valamennyi vizsgált szinten jobban teljesített Magyarországnál. A havi vendégéjszakák alapján számított szezonális Gini-együttható a Sopron–Fertő turisztikai régió esetében alacsonyabb értéket vesz fel, kiegyensúlyozottabb forgalomeloszlást jelez, 2019-ről 2025-re csak minimális növekedést mutat. Ezzel szemben a vizsgált összes területi szint közül a Neusiedler See régióban a legmagasabb az együttható értéke, vagyis itt a legmagasabb a kereslet időbeli koncentrációja, amellet, hogy 2025-ben kismértékű csökkenés figyelhető meg, ami a szezonális oldódását jelzi.

2. táblázat: A vendégforgalom összetétele és a szezonális kereslet stabilitási mutatói

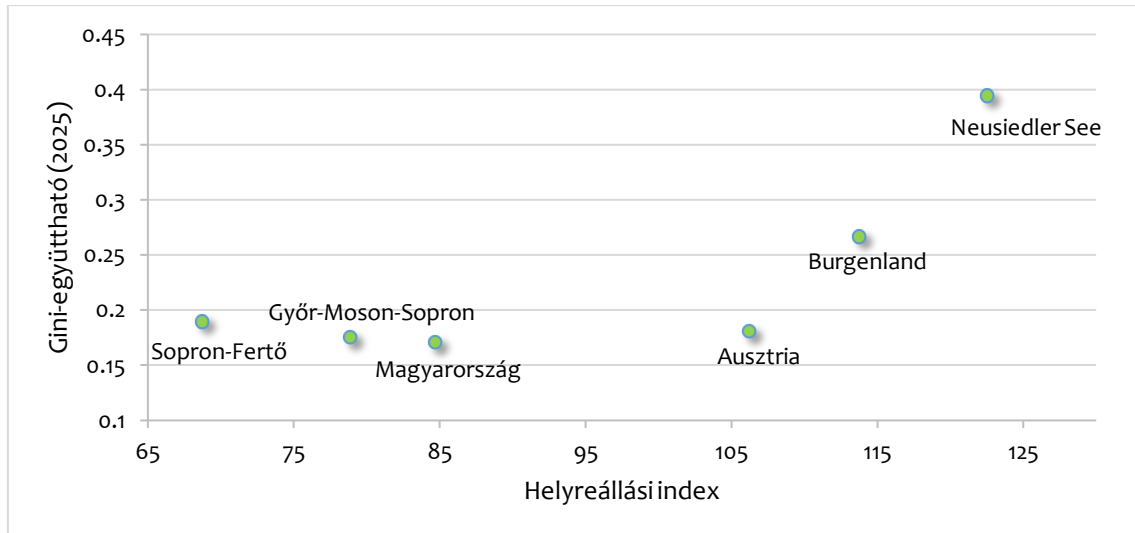
Kategória	Mutató	Mérték-egység	Időszak / bázis	makroszint		mezoszint		mikroszint	
				HU	AT	HU-GYMS	AT-BGLD	HU-SF	AT-NS
Szerkezeti stabilitás	Belföldi dominancia index	%	2018-2025	55,77	32,33	54,95	78,87	68,62	64,43
	Belföldi dominancia-index változása	százalék-pont	2019-hez képest	5,57	5,37	2,37	0,37	5,04	-0,41
	Külföldi piacok regenerációja	%	2025/2019	88,60	108,55	82,33	123,41	66,83	142,48
	Téli forgalom megtartás	%	2022/2023 vs. 2018/2019	69,39	96,49	62,53	96,83	46,55	118,10
Időbeli eloszlás	Gini-együttható szezonálításra		2019. év	0,1471	0,1916	0,1488	0,2552	0,1721	0,4105
	Gini-együttható szezonálításra		2025. év	0,1711	0,1807	0,1755	0,2667	0,1892	0,3944

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján

A 3. ábra a turisztikai teljesítmény két fontos dimenzióját, a kilábalás sebességét (helyreállási index) és a szezonális koncentrációjának (Gini-együttható, 2025) összefüggéseit szemlélteti. Erősen kirajzolódik, hogy amíg a magyar desztinációk kilábalási sebessége lassabb volt az osztrák oldaléhoz képest, szezonálisát tekintve mégis kiegyensúlyozottabb forgalomeloszlást tükröz. A vendégéjszakák száma Ausztria minden

területén meghaladta a 2019-es bázisértéket, azonban a 2025. évben erősebb szezonális jellemzezi, ami egyben magasabb kitettséget jelent a térség számára. Míg Magyarországon a vendégéjszakák volumenének növelése jelent megoldandó kihívást, addig Ausztriában a szezonhosszabbítást jelöljük meg elsődleges stratégiai célként.

3. ábra: Reziliencia-mátrix: A forgalmi kilábalás és a szezonális koncentráció összefüggései (2025)



Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján

3. táblázat: Az átlagos tartózkodási idő trendjei és az energetikai válságállóság elemzése

Kategória	Mutató	Mérték-egység	Időszak / bázis	makroszint		mezoszint		mikroszint	
				HU	AT	HU-GYMS	AT-BGLD	HU-SF	AT-NS
Minőségi mutatók	ALOS-trend	nap	2018-2025	2,70	3,08	2,42	2,50	2,81	2,32
	ALOS-stabilitás	CV%	2018-2025	18,31	17,33	22,98	15,85	25,48	20,69
	ALOS-adaptációs index	%	2025/2018	83,65	100,12	76,62	92,16	73,18	94,30
Válság-állóság	Energetikai válságállóság (ALOS-reakció alapján)	%	2023/2022	96,71	95,76	95,83	94,52	92,13	93,13

Forrás: saját szerkesztés, saját számítások alapján

A 3. táblázat a kereslet minőségi mutatóit és az ALOS-változáson alapuló energetikai válságállóságot összegzi. Bár a Sopron–Fertő turisztikai területen az átlagos tartózkodási idő 2,81 nap, ugyanakkor a variációs koefficiens, azaz a piaci bizonytalanság mértéke itt a legmagasabb (25,48 CV%). Ehhez képest a Neusiedler See régióban 2,32 nap az átlagos tartózkodási idő, de megállapítható, hogy stabilitás szempontjából kiegyensúlyozottabb, kiszámíthatóbb (20,69 CV%). A 2018-as bázisához képest a tartózkodási idő a hazai

régióban 26,82%-os, míg az osztrák régióban csupán 5,7%-os visszaesést mutat. A magyar mikroszintű adaptációs index nem csupán a nemzetközi kontrollcsoporttól, hanem a hazai mezo- és makroszinten kimutatott átlagoktól is eltér negatív irányban, ami a tartózkodási idő tartós romlására utal. Az energetikai válságállóság tekintetében a Neusiedler See régió kismértékben magasabb (93,13%) rezilienciát mutatott a Sopron–Fertő turisztikai területhez képest (92,13%), ugyanakkor mindkét mikroszint elmaradt a hozzá tartozó makroszinttől, ami a helyi szolgáltatói szektorok magasabb szintű energetikai sérülékenységét jelzi.

5. Következtetések és korlátok

A kutatás igazolja, hogy a szomszédos régiók eltérő módon reagáltak a COVID–19 világjárvány és az energiaválság által előidézett sokkhatásokra. Az osztrák térség gyorsabb kilábalást mutatott, és hatékonyabban építette vissza nemzetközi keresletét, míg a magyar oldalon lassabb regeneráció és a belföldi piac felé történő elmozdulás rajzolódott ki. Bár az elemzés leíró jellegű, rávilágít arra, hogy a reziliencia nem csupán a túlélést, hanem a megváltozott piaci környezethez való proaktív alkalmazkodást is jelenti.

A magyar oldalon a forgalom időbeli koncentrációja 2025-ben kismértékben emelkedett (a Gini-index 0,1721-ről 0,1892-re nőtt), amit a téli forgalom drasztikus visszaesése idézett elő a szezonnyújtás elmaradása mellett. Az energiaválság okozta költségnövekedés több esetben a működés korlátozásával vagy átmeneti szüneteltetésével járt együtt, rontva ezzel a desztináció ár-érték arányát és versenyképességét, ami hozzájárulhatott a külföldi vendégek arányának csökkenéséhez. Ezzel ellentétben a Neusiedler See régió kiemelkedő sikereket ért el a szezonális oldásában. A 2022/2023-as téli hónapokban is képes volt növelni a vendégforgalmát, ami az energiaválság és a drasztikus költségnövekedés mellett még inkább alátámasztja azt, hogy a régióban a válságkezelés hatékonyabban működött. A pandémiát követő osztrák volumennövekedés ugyanakkor a kereslet főszezonra történő további koncentrálódását hozta magával. A fő különbség a két oldal között, hogy míg az osztrák desztinációk a jövőben már egy meglévő, erős bázisra építhetnek, addig a magyar desztinációknak elsősorban a stabil vendégforgalmat szükséges megteremteniük akár az árazási stratégiák felülvizsgálatával, akár pedig a térség vonzerejének további hangsúlyozásával.

A vendégstruktúrában markáns különbségek rajzolódtak ki. A Sopron–Fertő turisztikai régió nagymértékben a hazai piacra támaszkodik, a nemzetközi piacok beszűkülése figyelhető meg. A nemzetközi versenyképesség és a külföldi vendégek arányának visszaesése hosszabb távon kockázatot jelenthet a Sopron–Fertő turisztikai térség és egyes magyarországi desztinációk számára. Ezzel szemben a Neusiedler See régió sikeres nemzetközi expanziót valósított meg (nemzetközi regeneráció: 142,48 %), kialakítva ezzel egy diverzifikáltabb, és a hazai kockázatoknak kevésbé kitett keresleti struktúrát.

Az osztrák példa alapján a válságok idején a költségcsökkentő kapacitásleépítés helyett a versenyképességet megőrző adaptációra – például energiahatékonysági beruházásokra és aktív piaci jelenlétre – érdemes helyezni a hangsúlyt. A TDM-

szervezeteknek hálózatépítéssel és határon átnyúló tudásmegosztással kell támogatniuk a KKV-k piacon maradását és eredményeik javítását, ugyanakkor a helyi menedzsmentek nagyfokú alkalmazkodása is elengedhetetlen. A kutatás rávilágít arra a paradigmaváltásra, miszerint a természeti vonzerő önmagában már nem elégséges a stabil piaci jelenléthez, az ökológiai fenntarthatóságot támogató digitalizáció a desztinációk életképességének alapfeltételévé vált. A szegmens hosszú távú rezilienciájának gerincét a jövőben az előrejelző analitikák, valamint a mesterséges intelligencia által megtámogatott, tényalapú és valós idejű stratégiai tervezés kell, hogy alkossa.

A kutatás előtt megfogalmazott hipotézisek tesztelését a bemutatott kvantitatív mutatók alapján végeztük el. Az alábbiakban hipotézisenként értékeljük az eredményeket.

- H1: Az osztrák turisztikai régió gyorsabb helyreállási pályát mutat, mint a magyar régió.

Az eredmények alapján a Neusiedler See régió helyreállási indexe (122,56%) és volumenindexe (126,85%) jelentősen meghaladja a Sopron–Fertő turisztikai térség megfelelő értékeit (68,72% és 83,55%). Emellett a visszapattanási sebesség is kedvezőbb az osztrák oldalon. Bár a statisztikai tesztek az alacsony elemszám miatt korlátozott érvényességűek, a leíró statisztikai eredmények egyértelmű különbséget mutatnak a két régió helyreállási teljesítményében. A H1 hipotézist tehát a leíró statisztikai eredmények alátámasztják.

- H2: A magasabb nemzetközi keresleti arány pozitív kapcsolatban áll a gyorsabb regenerációval.

A külföldi vendégforgalom regenerációja a Neusiedler See régióban 142,48%, míg a Sopron–Fertő térségben csupán 66,83% volt a bázisévhez képest. Ezzel párhuzamosan az osztrák régió gyorsabb kilábalást mutatott, ami arra utal, hogy a diverzifikáltabb, nemzetközi piacokra épülő keresleti struktúra hozzájárulhat a rezilienciához. Ugyanakkor a kapcsolat oksági iránya a jelen vizsgálat keretei között nem bizonyítható. Ebből következően a H2 hipotézis részben nyert alátámasztást.

- H3: A magasabb szezonális koncentráció negatívan befolyásolja a turisztikai rezilienciát.

A Gini-együttható alapján a Neusiedler See régióban magasabb a szezonális koncentráció (0,3944), mint a Sopron–Fertő térségben (0,1892), ennek ellenére az osztrák régió kedvezőbb helyreállási teljesítményt mutatott. Ez arra utal, hogy a magasabb szezonális koncentráció nem feltétlenül jár együtt alacsonyabb rezilienciával, sőt bizonyos esetekben a koncentrált, erős főszezoni kereslet támogathatja a gyors regenerációt. Az eredmények alapján a magasabb szezonális koncentráció nem eredményez szükségszerűen alacsonyabb turisztikai rezilienciát. Vagyis a H3 hipotézis nem nyert megerősítést.

A kutatás következtetései több területi szintű adatbázis elemzésén alapulnak, de a 2018–2025 közötti hazai adatgyűjtési módszertanok módosulásai, az adatközlés területi átalakulásai, illetve a pandémia időszakát jellemző adatszolgáltatási hiányosságok miatt a 2020. március utáni idősorok összehasonlíthatósága korlátozott. A kutatás korlátai közé tartozik tehát az eltérő nemzeti adatgyűjtési rendszerekből fakadó összehasonlíthatósági

probléma, valamint az alacsony elemszám, amely korlátozza a statisztikai következtetések általánosíthatóságát. A vizsgálat elsősorban a keresleti oldalon megjelenő turisztikai teljesítménymutatók elemzésére épült. A turisztikai reziliencia és adaptáció mélyebb megértéséhez a jövőben indokolt lehet a kínálati oldal jellemzőinek, például a vállalkozások működési, foglalkoztatási, beruházási vagy pénzügyi adatainak bevonása is. Emellett kiemelendő, hogy a vizsgált térségek eltérő gazdasági, turisztikai és intézményi környezete miatt az azonosított összefüggések értelmezése fokozott körültekintést igényel.

Irodalomjegyzék

- Bertalan, L. (2020). Határ menti fejlődési utak: Sopron. In: *Középvárosi társadalmak. Egy új, innovatív városfejlesztési modell megalapozása*. Sopron: Soproni Egyetem, pp. 103–130.
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp Az európai fenntarthatósági kompetenciakeret*. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala. DOI:10.2760/64645
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (5): 645–665. DOI: 10.1080/09669582.2011.630080
- Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. *Administrative Sciences*, 15 (6): 193. DOI: 10.3390/admsci15060193
- Gonda, T. (2022). Turizmus és reziliencia. *Turizmus Bulletin*, 22 (2): 27–36. DOI: 10.14267/TURBULL.2022v22n2.3.
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Channel View Publications. DOI: 10.21832/hall6300
- Haxton, P. (2015). A Review of Effective Policies for Tourism Growth. *OECD Tourism Papers*, 2015: 01. DOI: 10.1787/5js4vmp5n5r8-en
- Ioannides, D. & Stoffelen, A. (2025). Can tourism impact studies become more meaningful? *Tourism Geographies*, 27 (3–4): 447–456. DOI: 10.1080/14616688.2023.2269544
- Kópházi, A. (2020). A Covid-19 szervezetekre gyakorolt hatásának HR aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei. In: XIV. Soproni Pénzügyi Napok: „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. Sopron: Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, pp. 98–103.
- Központi Statisztikai Hivatal (2026). *Egyedi adatigénylés a Turisztikai szálláshelyek vendégforgalmáról*. (Időszak: 2018.01–2021.12, Sopron–Fertő turisztikai terület).
- Lengyel, M. (2004). *A turizmus általános elmélete*. Budapest: Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája.
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16 (1): 14–22. DOI: 10.1080/14616688.2013.864325
- Lőrincz, K. & Sulyok, J. szerk. (2017). *Turizmusmarketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789634540601

- Makra, A. É. & Szabó, A. (2020). Sopron–Fertő, mint kiemelt turisztikai fejlesztési térség. *Economica*, 10 (2): 9–14. DOI: 10.47282/ECONOMICA/2019/10/2/3717
- Martin, R. & Sunley P. (2015). On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualisation and Explanation. *Journal of Economic Geography*, 15 (1): 1–42. DOI: 10.1093/jeg/lbu015
- Marino-Romero, J. A., Mirón Sanguino, Á. S., Crespo-Cebada, E., & Díaz-Caro, C. (2026). Artificial Intelligence in Tourism Businesses: Financial Resilience, Organisational Adaptation and Performance Drivers—A Systematic Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*, 19: 379. DOI: 10.3390/jrfm19060379
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25: 133–135. DOI: 10.1016/j.tmp.2017.11.012
- Rastegar, R., Seyfi, S., & Shahi, T. (2023). Tourism SMEs' resilience strategies amidst the COVID-19 crisis: the story of survival. *Tourism Recreation Research*. DOI: 10.1080/02508281.2023.2233073
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6): 669–683. DOI: 10.1016/j.tourman.2003.09.004
- Varga, J., Garai-Fodor, M., & Csiszár-Kocsir, Á. (2023). A magyar KKV-k válságkezelési eljárásai és gyakorlatai a pandémia alatt. *Controller Info*, 11 (1): 33–40. DOI: 10.24387/CI.2023.1.6

Online források

- 1747/2017. (X. 18) Korm. határozat a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 elfogadásáról.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A17H1747.KOR&txtreferer=00000001.TXT/>
(2026. 04. 29.)
- 429/2020. (IX. 14.) Korm. rendelet a turisztikai térségek meghatározásáról.
<https://njt.hu/jogszabaly/2020-429-20-22/> (2026. 04. 26.)
- Amt der Burgenländischen Landesregierung (s.a.). *Tourismus – Monatsbericht, Jänner 2018 – Dezember 2025*.
<https://www.burgenland.at/service/statistik-burgenland/publikationen/monatsberichte/> (2026. 03. 28.)
- Amt der Burgenländischen Landesregierung (2026). *Tourismus.Strategie.Burgenland: Vision trifft Realität. Burgenland Tourismus*.
<https://www.burgenland.at/news-detail/tourismusstrategieburgenland-vision-trifft-realitaet/> (2026. 09. 13.)
- Bundesministerium für Wirtschaft, Energie und Tourismus (2019). *Plan T – Master Plan for Tourism*. <https://www.thinkdigital.travel/research-directory/plan-t-master-plan-for-tourism-austria/> (2026. 04. 29.)

- Eurostat (2026). *HICP – annual data (average index and rate of change) (1996-2025)*.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_aind/default/table?lang=en
(2026. 09. 13.)
- Európai Tanács (2026). *Hogyan reagált az EU a 2022. évi energiaváltságra?*
<https://www.consilium.europa.eu/hu/policies/how-did-the-eu-respond-to-the-2022-energy-crisis/> (2026. 04. 27.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2024). *Módszertani dokumentáció / fogalmak [Kereskedelmi szálláshely]*.
https://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=120&p_almenu_id=201&p_ot_id=200&p_level=1&p_obj_id=5558/ (2026. 03. 28.)
- Központi Statisztikai Hivatal (s.a.a). *Kereskedelmi szálláshelyek vendégforgalma [Adatbázis GB1012]*. <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/QueryServlet?ha=GB1012/> (2026. 04. 25.)
- Központi Statisztikai Hivatal (s.a.b). *Turisztikai szálláshelyek vendégforgalma [Adatbázis GB2012]*. <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/QueryServlet?ha=GB2012/> (2026. 04. 25.)
- Magyar Turisztikai Ügynökség (2021). *NTS2030 – Turizmus 2.0*.
https://mtu.gov.hu/dokumentumok/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf?v=0.160/
(2026. 04. 29.)
- Magyar Turisztikai Ügynökség (2020). *Sopron-Fertő turisztikai térség (angol neve: Sopron region)*. <https://mtu.gov.hu/cikkek/sopron-fert-turisztikai-terseg-1928/> (2026. 04. 25.)
- Statistik Austria (s.a.). *Accommodation statistics as of 1974 according to calendar year, January 2018 – December 2025*.
<https://portal.statistik.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml/>
(2026. 04. 19.)