A COVID19-JÁRVÁNY HATÁSA EGYES TURISZTIKAI SZOLGÁLTATÓK MŰKÖDÉSÉRE: AZONNALI VÁLASZOK ÉS MEGOLDÁSOK

[1] Kovács László – [2] Keller Krisztina – [3] Tóth-Kaszás Nikoletta – [4] Szőke Viktória

[1] Eötvös Loránd Tudományegyetem, Társadalomtudományi Kar, kovacs.laszlo@sek.elte.hu
[2] Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Intézet, krisztina.keller@uni-corvinus.hu
[3] Pannon Egyetem, Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ, kaszas.nikoletta@uni-pen.hu
[4] Eötvös Loránd Tudományegyetem, Társadalomtudományi Kar, viktoriaszoke@yahoo.de

DOI: 10.15170/TVT.2021.06.02.01

Absztrakt

Jelen kutatásban azt elemezzük, hogyan válaszoltak magyarországi turisztikai szolgáltatók a koronavírus-járvány első hullámára 2020 tavaszán.
A tanulmány először a turizmus krízishelyzeteit sorolja fel, külön kitérve az egészségügyi válságok bemutatására; majd szekunder kutatások segítségével összefoglalja, milyen hatással volt a magyar turisztikai szektorra a járvány.
A tanulmány második része empirikus kutatáson alapul: 2020 április-májusában adatokat gyűjtöttünk a turizmus-szektor magyarországi szereplőitől annak érdekében, hogy pontosabban fel tudjuk térképezni a válsághelyzetre – a járványra – való azonnali reakcióikat.
Az elemzett adatok alapján rámutatunk, hogy a szolgáltatók kettős krízishelyzettel találták szemben magukat: egyrészt egy egészségügyi válságra kellett reagálniuk, másrészt ez a krízishelyzet egy gazdasági-pénzügyi válságot is okozott. Az egészségügyi és a gazdasági-pénzügyi krízishelyzet nem párhuzamosan zajlott: míg előbbinek öt, utóbbinak csak három szakasza volt. Mint rámutatunk, a szolgáltatók legnagyobb kihívása ezen kettős, részben különböző szakaszokban levő krízishelyzetek párhuzamos menedzselése volt.

Kulcsszavak: Covid19, turizmus, Magyarország, válság

Abstract

In the present study we aim to provide an insight how tourism service providers in Hungary reacted to the coronavirus-crisis in the spring of 2020.
The first part of the study gives an overview of crises in tourism, with a special focus on health crises. Next, we briefly present the impact of the coronavirus epidemic on Hungarian tourism based on academic research on the field.
To analyze the reaction of Hungarian tourism service providers to the crisis, we collected data from Hungarian tourism service providers in April-May 2020, with the goal, to see, what immediate actions they took to prevent the coronavirus epidemic and/or to deal with the situation.
Based on the collected data, the study points out that tourism service providers faced a double crisis situation connected to the coronavirus epidemic: providers had to deal with the health crisis, which was accompanied by a financial-economic crisis. It is also important to see, that this two parallel crises have different stages: while the health crisis can be described in five stages, the financial-economic crisis has only three stages.

Keywords: COVID-19, tourism, Hungary, crisis

1. Bevezetés

2020 a koronavírus éve volt. A kínai Vuhanból kiinduló járvány globális pandémiává vált, átalakítva a világunkat: munkavégzésünket, napirendünket, társas kapcsolatainkat, viselkedésünket, fogyasztásunkat – és természetesen utazási lehetőségeinket és szokásainkat.
Az egyes országok korlátozó intézkedések sorát hozták meg, amelyek vagy megtiltották, vagy lehetetlenné, illetve értelmetlenné tették az utazást. Becslések szerint 2020 tavaszán a Föld népességének 90%-át érintette valamilyen utazási vagy mozgási korlátozás (GÖSSLING et al. 2021). A teljesség igénye nélkül a legfontosabb intézkedések: határok lezárása, lakóhely elhagyásának tiltása, szálláshelyek, vendéglátóhelyek, attrakciók (pl. múzeumok, állatkertek, vidámparkok), szórakozóhelyek és kulturális intézmények részleges vagy teljes bezárása, rendezvények betiltása.
A járvány turizmus egészére gyakorolt rövid- és hosszú távú hatása jelenleg – 2021 januárjában – még nehezen számszerűsíthető. Bizonytalan, hogy a 2020. december végén megkezdődött oltások hatására hogyan változnak az utazási lehetőségek, illetve hogyan alakul az utazási kedv: optimista és pesszimista előrejelzésekkel egyaránt találkozhatunk.
Jelen helyzetértékelő tanulmány egy, a koronavírus hazai turizmusra gyakorolt hatásait vizsgáló átfogó kutatás keretében készült. A tágabb értelemben vett vizsgálat célja volt a hazai turisztikai szektor szolgáltatók tapasztalatainak feltárása a járvánnyal kapcsolatosan.
A tanulmány először áttekinti a turisztikai válsághelyzeteket, külön kitérve az egészségügyi válsághelyzetekre. Ezt követően egy, a koronavírus-járvány kezdeti szakaszában – első hulláma alatt – végzett kérdőíves felmérés alapján a turizmus területén működő vállalkozások által meghozott intézkedéseket mutatja be és csoportosítja, majd a szakirodalom és a megkérdezettek válaszai alapján felvázolja a koronavírus-járványazon szakaszait, amelyekkel a turisztikai szolgáltatók szembesültek.

2. Szakirodalmi összefoglaló

A válságok olyan váratlan problémákat jelentenek, amelyek súlyosan megzavarják egy szervezet, egy szektor vagy egy nemzet működését. Ezzel szemben a katasztrófák előre nem látható változást jelentenek (LAWS – PRIDEAUX 2005). A krízisből való kilábalás és a rehabilitáció ideje kiszámíthatatlan, a turisztikai döntéshozók az elszenvedett károkat kríziskezelési tervek alkalmazásával tudják mérsékelni bizonyos szintig (MARTON et al. 2018).

2.1 Válságkezelés

A válságok hatással vannak a turisták biztonságérzetére és csökkentik az utazási hajlandóságukat (SANTANA 2004). A folyamatban a média is nagy szerepet játszik, gyakran pontatlan információkat közölve a krízisekkel kapcsolatosan (BACKER – RITCHIE 2017).
A válságok többféleképpen csoportosíthatók: megkülönböztethetünk természet és emberek által okozott válságokat (GUNDEL 2005). Hatókörük alapján beszélhetünk vállalaton belüli és az egész közösséget érintő válságokról; földrajzi kiterjedésük szerint nemzeti, régiós, nemzetközi és globális válságról (HART et al. 2002). Megkülönböztethetünk továbbá eltérő kezelést igénylő előrelátható és előre nem látható válságokat (GUNDEL 2005). RACHERLA és HU (2009) kétdimenziós krízismátrixában a bekövetkezés valószínűsége és az irányíthatóság szintje alapján váratlan válságokat (pl. terrortámadások, földrengés), hagyományos válságokat (pl. gazdasági visszaesés), nyomon követhető válságokat (pl. infláció) és idegen kríziseket (pl. tűz, ételmérgezés) különböztethetnek meg.

A turizmust befolyásoló válságok az 1970-es évek óta kutatás tárgyai (HALL 2010). Hall (2010: 404-405) a szakirodalmat elemezve a turizmust érintő válságoknak öt kulcsterületét azonosítja: 1) gazdasági/pénzügyi válságok, 2) olaj- és energiaügyi válságok, 3) politikai válságok, 4) egészségügyi válságok, 5) természeti és környezeti katasztrófák, míg VÉGI, CSAPÓ és TÖRŐCSIK (2020) szisztematikus irodalomkutatása alapján a válságok 4 fő típusa a turizmusban a 1) gazdasági és pénzügyi válságok, a 2) politikai vonatkozású válságok, az 3) egészségügyi válságok és a 4) környezeti válságok.

SANTANA (2004) definíciója szerint a válságmenedzsment integrált és átfogó folyamatot jelent a válságok megelőzése és kezelése érdekében, az érintettek érdekeinek szem előtt tartása mellett. A krízisek során az előrejelzések hatására elkezdődik a megelőzés szakasza az érintett szervezetekben. A válság bekövetkezését követően a károk kezelése és a működés helyreállítása a fő feladat. Az utolsó szakaszban pedig a tanulságok megfogalmazására kerül sor az új szervezeti tudás hasznosítása érdekében (SANTANA 2004).

A válságok minél hatékonyabb kezeléséhez előzetes felkészülésre, a szervezeti ellenállóképesség kialakítására van szükség (LUTHE – WYSS 2014). PRAYAG (2018) szerint elsősorban a változásra adott reakcióhoz és egyben a stabilitáshoz is köthető reziliencia fejlesztését kellene szorgalmazni a rendkívüli körülmények eredményeként bekövetkező változásokhoz kapcsolódó válságmenedzsment helyett. A kettő együtt erősebb védelmet és hatékonyabb válságkezelési folyamatot jelenthet, az ellenállóképes munkaerővel rendelkező szervezetek könnyebben alkalmazkodnak és sikeresebbek lesznek.

A válság előtti időszakban a megelőző intézkedések meghozatala, a felkészülés megkérdőjelezhetetlen fontosságú (MAZILU et al. 2019). FAULKNER (2001) szerint ebben a szakaszban még lehetséges a krízis megelőzése vagy a károk minimalizálása. Ekkor kerülnek kidolgozásra a vészhelyzeti tervek és forgatókönyvek, valamint a kockázatok értékelésére is ekkor kerül sor. STOJANOVIĆ és ILIĆ (2016) szerint a kockázatmenedzsment során azonosítani kell az érintetteket és a kockázatokat, majd ez utóbbiakat elemezni kell a desztinációra gyakorolt hatásuk alapján. Az elemzés az események valószínűségének és az azonosított kockázatok következményeinek számbavételén alapul. Ezt követően a kockázatkezelés során a rendelkezésre álló lehetőségek előnyeinek és hátrányainak vizsgálatát követően lehet kiválasztani a megfelelő intézkedéseket.

Amint bekövetkezik a krízis, kulcsfontosságúvá válik az emberek és a tulajdon védelme: azonnali és rövid távú intézkedésekre van szükség, a cél a mielőbbi helyreállítás (FAULKNER 2001). Az intézkedéseknek feltétlenül biztosítaniuk kell a turisztikai desztinációban tartózkodó, ott dolgozó vagy oda látogató személyek biztonságát és a vonatkozó jogszabályok, rendeletek és iránymutatások betartását (ROBERTSON et al. 2006). A válság során a legnagyobb figyelmet a kommunikáció igényli, nemcsak az utazók, hanem a belső érintettek körében is. Ennek során erősíthető a közösségtudat és azt érezhetik a turizmusban dolgozók, hogy nincsenek egyedül a problémával, s segítségre számíthatnak (CARTIER – TAYLOR 2020).

A válságot követően egy hosszabb távú perspektíva alapján sor kerül az érintett területek helyreállítására (FAULKNER 2001). A legfontosabb kihívásokat az új helyzethez való alkalmazkodás és a tanulságok levonása jelentik (LAWS – PRIDEAUX 2005). Fontos leszögezni azonban, hogy a krízisek kezelésére nincs egyetemes módszer, hiszen minden válsághelyzet más, különféle megoldásokat igényelnek és eltérő tapasztalatokat szereznek általuk az érintettek. PFORR (2006) szerint annak ellenére kevés a gyakorlati példa a válságok szakszerű kezelésére, hogy egyre gyakrabban fordulnak elő tragikus események. A válságmenedzsment egy rendkívül összetett folyamat, hatékonyságának növeléséhez több és részletesebb információra és a jó gyakorlatok vizsgálatára van szükség (PFORR – HOSIE 2008).

Az adott válság kiterjedésétől függ, melyik szervezet látja el a válságmenedzsmentből adódó feladatokat (CHRISTENSEN et al. 2016). A kormányzati beavatkozás gazdasági és munkaerőpiaci oldalról támogatja a turisztikai szervezeteket és vállalkozásokat, de ennek során fontos a turisták érdekeit is szem előtt tartani (BREITSOHL – GARROD 2016).
A válságmenedzsment további fontos szereplője az adott ország turisztikai desztinációs menedzsment szervezete, amely marketingstratégiát dolgozhat ki a turizmus újjáélesztése céljából (BACKER – RITCHIE 2016), sok esetben ugyanis az utazni vágyók érzelmei és hiedelmei döntik el, hogy melyik desztinációt választják (LINDBLOM et al. 2017). A vállalatok által történő válságkezelés akkor működőképes, ha a krízis csak az adott vállalatra vagy szektorra terjed ki. Ebben az esetben nem biztos, hogy olyan megoldás születik, mely minden érintettnek kedvez (LIU et al. 2016).

2.2 Egészségügyi válságok

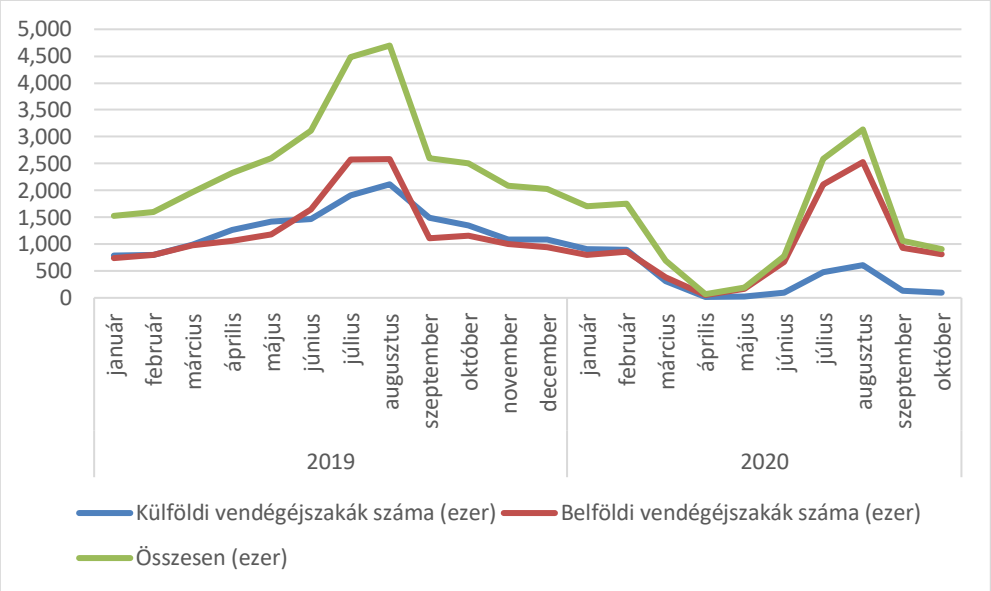
A turizmust érő krízishelyzetek egy része egyészségügyi válság (HALL 2010). Az egészségügyi válságok a turizmust legalább négy kontextusban érinthetik:
1) Egészségügyi válsághelyzet adott desztináció esetében. Ebben az esetben egy betegség megjelenése, illetve egy járvány kitörése arra kényszeríti, illetve ösztönzi az utazókat, hogy az adott területet ne keressék fel. A válsághelyzet ezen esetben a desztináció turisztikai vállalkozásait érinti – azaz azokat a településeket, ahova a beutazás tilos vagy nem javallott –, illetve azokat a turisztikai cégeket, amelyek adott desztinációra kínálnak utazást. A hatás így lokális lesz – habár a „lokalitás" egy egész kontinenst is érinthet –: adott desztináción kívül a többi desztináció látogatását nem érinti a járvány (vö. pl. FUNG et al. 2020, LAWS – PRIDEAUX 2005). A hatás érinthet csak egyetlen szolgáltatót is (például ha egy hajótársaság hajóján tör ki járvány, vö. HENDERSON 2007).
2) A turizmus, mint a járvány terjedésének forrása. A turizmus egyben utazást is jelent. Az utazási formák közül a légi utazás kiemelt szereppel bír egyes kórokozók és/vagy járványok terjedésében (BAKER 2015). Így egy egészségügyi válsághelyzet azt is megkövetelheti, hogy utazási korlátozásokat vezessenek be azért, hogy egy járvány terjedését megakadályozzák (vö. VAIDYA et al. 2020). Ezen korlátozások nagyobb területeket érinthetnek – illetve mint a koronavírus-járvány esetében látjuk, globálisak is lehetnek. Ez volt a jellemző a koronavírus-járvány első hulláma után, amikor részben külföldi, turizmus célú utazásokat nem engedélyeztek; illetve a beutazási korlátozások és karanténkötelezettség miatt a külföldi utazás nem volt valós alternatíva.
3) A járványhelyzet lehet ezen kettő ötvözete is: a járvány globális terjedése mellett annak helyi terjedését is meg kell akadályozni. Ez a helyzet állt fent a koronavírus-járvány első hullámában. Emlékeztetőül: a legtöbb ország nem csak a határokat zárta le, és a repüléseket korlátozta, hanem a szálláshely-szolgáltatók nyitva tartását is szabályozta: vagy meghatározva a fogadható utazók körét (pl. üzleti utazók), vagy teljesen lezárva a szállásadási üzletágat. Ezzel párhuzamosan a legtöbb, turisztikai célú szolgáltató sem üzemelhetett (pl. múzeumok, vendéglátóhelyek, szabadidőparkok stb.), sőt, részben kijárási és mozgási korlátozások is voltak.
4) Az egészségügyi krízisekkel gazdasági válsághelyzet is együtt járhat, amely szintén hatással lehet a turizmusra, akkor is, ha az egészségügyi válsághelyzet magát a desztinációt nem érintette. Ez akkor fordulhat elő például, ha a küldő ország egészségügyi krízishelyzettel összefüggő gazdasági válsághelyzete azt eredményezi, hogy a küldő ország lakossága nem költ, vagy nem annyit költ utazásra, mint korábban (vö. VÉGI et al. 2020). Ennek eredményeként a küldő ország utazói által hagyományosan felkeresett desztinációkat adott országból kevesebben keresik fel, ami hatással lehet adott desztináció turisztikai vállalkozásainak bevételére.

Az egészségügyi válságok a turizmust 2020 előtt is érintették: ilyen volt például az Egyesült Királyságban a száj- és körömfájás a 2000-es évek elején, vagy a SARS-járvány szintén a 2000-es évek elején, de ilyen volt H1N1 influenzajárvány is 2009-ben (vö. pl. FUNG et al. 2020, HALL 2010, MAPHANGA – HENAMA 2019).
Ezek a járványok hatással voltak ugyan a turizmusra, illetve a turizmus járványokkal kapcsolatos válságkezelésére, a hatások azonban részben lokálisak maradtak. A Metropark Hotel Group Hong Kongot például a SARS járvány tapasztalatai – amely esetében a hotel az egyik gócpont volt – alapján készítették fel a 2009-es H1N1 influenzajárványra is, valamint a 2020-as koronavírus-járványra (FUNG et al. 2020). Ezek a részben lokális hatások azonban mintaként szolgáltak – vagy legalábbis szolgálhattak – más turisztikai szereplők számára is. Így például pontosan fent említett hotel példáján keresztül fogalmazott meg LEUNG és LAM (2008) javaslatokat arra vonatkozóan, milyen stratégiákkal és intézkedésekkel lehet elkerülni, illetve kezelni az egészségügyi válságokat a turizmusban. LEUNG és LAM (2008: 54) a SARS válság kezelésében három szakaszt – megelőzés, reakció, helyreállítás – nevez meg, amely három szakasz két szinten is érvényesül: egyrészt eset-specifikusan, másrészt vállalkozás-sprecifikusan.
A különböző járványok Magyarországot is érintették. Ezeknek a járványoknak a turizmusra gyakorolt hatásáról azonban nem készültek átfogó elemzések. A témában csak egyedi publikációk jelentek, mint például TOKODI és RITECZ (2020) tanulmánya, amely bemutatja, hogy a 2020 előtti években milyen, a turizmusra is hatással levő járványok érintették Magyarországot. Ahogy a szerzők is utalnak rá, a turizmusban a járványhelyzetekkel a jövőben Magyarországon is fokozottan számolni kell: a klímaváltozás hatására ugyanis újabb, eddig kevésbé ismert betegségek elterjedése is elképzelhető.

3. A koronavírus hatása a turizmusra Magyarországon

A koronavírus nemzetközi turizmusra gyakorolt hatását már sok szempontból vizsgálták és elemezték; például JAMAL és BUDKE (2020) 2020 februárjában a járvány turisztikai hatásaival kapcsolatos lehetséges kutatási irányokat mutat be, míg ZENKER és KOCK (2020) már áprilisban felhívja a figyelmet a járvány és a turizmus kapcsolatát vizsgáló kutatások esetleges veszélyeire. GÖSSLING és szerzőtársai (2021) a járvány korai szakaszában, tavasszal elemezték az első adatok alapján a koronavírus-járvány turizmusra gyakorolt hatását; ugyanezt vizsgálja UĞUR és AKBIYIK (2020) szövegbányászati módszereket alkalmazva. BAUM és HAI (2020) a turizmust ért korlátozások emberi jogi oldalát vizsgálja, míg SIGALA (2020) a turizmus stakeholdereit ért hatásokat elemzi. A járvány turizmusra gyakorolt rövid, illetve hosszú távú hatásait pedig – többek között – BORKO et al. (2020), STACEY (2020) és a WORLD BANK GROUP (2020) próbálják előrejelezni. A publikált, illetve még folyamatban lévő kutatásoknak a felsorolása is lehetetlen.
2020 decemberében már látható, hogy a magyarországi turizmust nagy mértékben érintette a járvány: habár a belföldi vendégéjszakák száma augusztusban megközelítette az egy évvel korábbit, a külföldi vendégéjszakák száma ekkor is csak a harmada maradt az előző évének és a kereskedelmi vendéglátóhelyeken eltöltött éjszakák száma 2020 októberéig több, mint 63%-kal csökkent (1. ábra, KSH 2020).

1. ábra. A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma 2019-ben és 2020 első 3 negyedévében.



Forrás: KSH 2020.

A kialakult válsághelyzet a szektort több szempontból érintette: az egészségügyi válság a legtöbb szolgáltató esetében gazdasági problémákat, illetve válságot is magával hozott. A meghozott intézkedéseknek így nem csak a járvány terjedésének lassítását, illetve megállítását kellett kezelniük, hanem a válság gazdasági hatásaira is válasszal kellett szolgálniuk.

A koronavírus-járvány magyarországi turizmusra gyakorolt hatásáról 2020 év végéig viszonylag kevés kutatás jelent meg. RAFFAY (2020) szekunder kutatást végezve, elsősorban sajtóhírekre támaszkodva 2020 nyarán összegezte, hogy várhatóan milyen hatást gyakorol a járvány a turizmusra Magyarországon. Rámutat, hogy a legtöbben nyaralásukat belföldön tervezik, és hogy fontos szempont lesz a desztináció választásánál az is, hogy adott úti cél (pl. szálláshely) mennyire tartja be a járványügyi intézkedéseket.

VÉGI, CSAPÓ és TÖRŐCSIK (2020) szintén azt prognosztizálják, hogy a biztonság szerepe felértékelődik a turizmusban. Tanulmányukban arra a kérdésre keresik a választ, hogy mennyire változtak meg a fogyasztási szokások a turizmusban a koronavírus-járvány hatására. 2020 áprilisa és júniusa között végeztek kérdőíves felmérést (736 kitöltő), amelyből 702 fő tervezett 2020 elején többnapos utazást. A kérdőívezés időpontjában a korábban utazást tervezők több mint fele vagy elhalasztotta, vagy lemondta tervezett utazását. A szerzők azt prognosztizálják, hogy a belföldi, vidéki turizmus erősödése várható: „a vidéki turizmus azon színterei, helyszínei erősödhetnek meg, ahol eddig az elszigeteltség jelentette a kereslet hiányát, hiszen az elkülönülési vágy (biztonság, kültéri helyszínek és aktivitások) miatt a kirándulók, turisták kereslete megnő ezen úti célok iránt” (VÉGI et al. 2020: 366). Emellett a virtuális turizmus térnyerését is prognosztizálják a szerzők.

CSAPÓ és LŐRINCZ (2020) 2020 májusban az elmúlt évek turizmussal kapcsolatos statisztikai elemzésével mutattak, hogy a koronavírus-járvány hatására a turizmussal kapcsolatban álló ágazatokban nagymértékű visszaesés tapasztalható. Következtetéseik azonosak fenti szerzőkével: a belföldi turizmus erősödése és a biztonság iránti igény növekedése várható, miközben a szolgáltatók kommunikációja is átalakul: a biztonsági intézkedések bemutatása hangsúlyos szerepet kap.

Jelen tanulmány – ahogy a Bevezetőben említettük – egy komplex kutatás része. Kérdőíves kutatásunk keretében arra kerestük a választ, hogy milyen formában észlelték turisztikai szolgáltatók a járványhelyzetet és hogyan látták a szolgáltatók a járvány első szakaszában a válságból való kilábalási lehetőségeket (KELLER – TÓTH-KASZÁS 2020).
Egy további tanulmányban azt elemeztük, hogy az érintett szolgáltatók esetében nőtt-e az online értékesítés jelentősége, milyen hatással volt a válság a marketing feladatok kiszervezésére, illetve hogyan változott a vállalkozások marketingkommunikációja és az új turisztikai együttműködések kialakítására való hajlandósága (TÓTH-KASZÁS et al. 2021). Górcső alá került továbbá a szolgáltatók válságkezelési gyakorlata, különös tekintettel a koronavírus-járvány okozta kihívások kezelésére. A kutatás célja a turisztikai szolgáltatók válság-készenléti státuszának azonosítása, vagyis a korábbi válságok során szerzett tapasztalatok, az azonosított kockázatok és a kockázatelemzés fokának, továbbá a válságterv meglétének vizsgálata volt (KELLER et al. 2021). A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy magyar turisztikai vállalkozások milyen válságkezelő intézkedéseket hoztak 2020 tavaszán, a koronavírus-járvány első hulláma alatt.

4. Anyag és módszer

A 2020 áprilisában-májusában folytatott primer kutatásunk alapját a hazai turisztikai szektorban tevékenykedő vállalkozások vezetőivel készített strukturált, nyitott kérdéseket tartalmazó szakmai kérdőívek adják. Kvantitatív vizsgálatunk keretében 94 vállalkozást kerestünk fel. A kérdőívek lekérdezését a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói végezték. A vizsgálatainkba bevont szervezeteket szakértői ajánláson alapuló „hólabda" módszerrel választottuk ki. Tevékenységi terület alapján 37 vendéglátóhely, 36 szálláshely szolgáltató, 7 utazásszervező/közvetítő, 8 szabadidős-szórakoztató egység (múzeum, mozi, fürdő, kalandpark stb.), 2 rendezvényszervező, 2 légi közlekedéssel foglalkozó vállalkozás, valamint 2 desztináció menedzsment szervezet / információs iroda válaszolt a kérdéseinkre. A megkérdezettek között az egész ország területén működő vállalkozások képviseltették magukat. Az elkészült strukturált kérdőívek írásbeli verzióiból Excel formátumban rendelkezésre álló szövegkorpuszt kaptunk, melyet – kérdéscsoportokra bontva – tartalomelemzéssel vizsgáltunk.

5. Eredmények

A kérdőívben a szolgáltatók koronavírus-járványra adott azonnali reakcióit kérdeztük meg. Az azonnali reakciókat 6 nagy csoportban vizsgáltuk:

1) tevékenységi területet érintő változtatások és módosítások
2) célcsoportok
3) nyitva tartás
4) humán erőforrás
5) pénzügy
6) szervezeti felépítés.

Az egyes kategóriákban adott válaszokat a vállalkozás profiljának függvényében az 1. melléklet táblázata tartalmazza. A kategóriák a kérdőívben adottak voltak, de lehetőség volt egyéb intézkedés megadására is; ezzel a lehetőséggel azonban egyik válaszadó sem élt.
A legkevesebb azonnali reakció szervezeti szinten történt a megkérdezett vállalkozások esetében: a vendéglátóhelyek és a szálláshelyek végeztek átcsoportosításokat, más szolgáltatók szervezetében nem történt változás. Ennek részben ellentmondanak a humán erőforrás területén látható változások.

Ezek szerint a vendéglátóhelyek és a szálláshelyek azonnal döntéseket voltak kénytelenek meghozni: részben elbocsátásokkal, részben kényszerszabadságokkal, részben a munka átszervezésével próbáltak reagálni a kialakult helyzetre A többi vállalkozás esetén is hasonló intézkedéseket látunk. Minden csoportnál látható azonban, hogy az intézkedések célja a tapasztalt, bevált dolgozók megtartása volt.
A nyitva tartás a legtöbb megkérdezett esetében változott; ennek oka azonban részben az egyes területek kormányzati szintű szabályozása volt. A legtöbb válaszadó a nyitva tartás pontnál nevezte meg a home officera való átállás tényét is.
A tevékenységi területet érintő legtöbb azonnali reakció a higiéniai, távolságtartási és egyéb ajánlásokkal, szabályokkal függött össze.
A célcsoportok a legnagyobb mértékben a vendéglátóhelyek esetében változtak: egyes célcsoportok – például a diákok – eltűntek. A szálláshely-szolgáltatóknak új célcsoportokat kellett megszólítani: azokat, akik nyaralásukat eredetileg külföldön tervezték. Őket kellett arról „meggyőzni", hogy belföldön nyaraljanak.
Pénzügyi területen az azonnali reakciók különbözőek: míg a legtöbb vállalkozás elsődleges célja – értelemszerűen – a költségek azonnali csökkentése volt, addig a szálláshely-szolgáltatók részben azt is próbálták elérni, hogy azokat a vendégeket ne veszítsék el, akik már elkötelezték magukat a hotel mellett (ajándékutalványok felhasználási idejének meghosszabbítása; kedvezményrendszer kidolgozása; értékutalvány vagy átfoglalás támogatása lemondás helyett).

6. Eredmények értékelése és következtetések

Az eredmények alapján szükségesnek tartjuk elkülöníteni egymástól a koronavírus-válsággal kapcsolatban a turisztikai szolgáltatóknál az egészségügyi (járványügyi) válsághelyzetet és a gazdasági válsághelyzetet. A kettő természetesen összefügg, ugyanakkor sok meghozott intézkedés csak az egyik fajta válsághelyzettel hozható kapcsolatba. A kézfertőtlenítők beszerzése például a járványügyi válsághelyzet következménye, míg a beruházások elhalasztása a gazdasági válsághelyzet kezelésének eszköze.

6.1. Egészségügyi (járványügyi) válsághelyzet

A koronavírus-járvány okozta egészségügyi válsághelyzettel kapcsolatosan a válság kezelését a fentiek alapján legalább öt szakaszra oszthatjuk. A szakaszokat LEUNG és LAM (2008: 54) három szakaszt – megelőzés, reakció, helyreállítás – tartalmazó felosztását továbbgondolva alkottuk meg. Az öt szakasz a következő:
Felkészülés: célja, hogy a múlt tapasztalataiból és ajánlásokból kiindulva a szervezetet felkészítsék a lehetséges járványhelyzetre; például megfelelő forgatókönyvek elkészítésével, illetve megfelelő szervezeti struktúrák kialakításával, specifikus képzéssel. A felkészülés nem helyzetspecifikus, hanem általános, mások tapasztalatai, illetve saját tapasztalatok alapján.
Megelőzés: célja, hogy egy járvány veszélye vagy kitörése esetén – a járvány ismeretében; például terjedés formája, veszélyforrások, lehetséges megelőzések – megfelelő járványspecifikus intézkedéseket hozzanak meg, amelyeknek célja az utazók és a turisztikai szolgáltatók biztonságának védelme; a fertőzések elkerülése például szigorúbb higiéniai vagy egészségügyi intézkedések bevezetésével, vagy akár korlátozásokkal.
Reakció: célja, hogy fertőzés felbukkanása esetén a helyzetet a lehető legjobban kezeljék: a megfelelő forgatókönyveket alkalmazva, az illetékes hatóságokkal együttműködve biztosítsák, hogy a járvány terjedését adott turisztikai szolgáltatónál megakadályozzák; például orvosi vizsgálatokkal, a fertőzött területek mentesítésével, esetlegesen vesztegzárral.

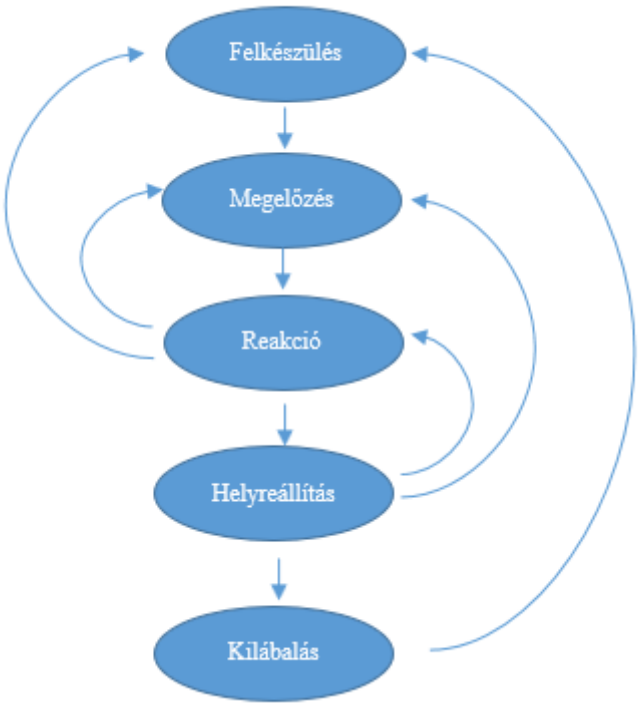
Helyreállítás: célja, hogy a közvetlen veszély elmúltával a turisztikai szolgáltató imázsát helyreállítsák és az utazókat újra utazásra és adott szolgáltató látogatására ösztönözzék, egyben szükség szerint módosítva a megelőzés és a reakció lehetséges lépéseit és forgatókönyveit. Eközben az egészségügy vészhelyzet még valós, csak adott szolgáltatót nem érinti.
Kilábalás: célja a veszély elmúltával – a járvány megszűnésével – a turisztikai szolgáltató imázsának végleges helyreállítása, a veszélyhelyzet megszűntének és a biztonságosságnak a hangsúlyozása. Mindemellett fontos a tanulási folyamat: a járványügyi felkészülés forgatókönyveinek módosítása és megfelelő szervezeti átalakítások elkészítése.
Az öt szakaszt az 1. táblázat foglalja össze, míg a 2. ábra azt mutatja be, hogy ez az 5 szakasz hogyan áll kapcsolatban egymással.

1. táblázat. Járványügyi válság szakaszai LEUNG és LAM (2008: 54) felosztásának továbbgondolásával és a koronavírus-válságra alkalmazva.

Szakasz	**Példák az egyes szakaszokra a koronavírus-járvány ideje alatt egy fiktív hotel esetében**
Felkészülés	Korábbi tapasztalatok összegyűjtése; általános forgatókönyvek kidolgozása; képzés; más hotelek járványügyi tapasztalatainak elemzése, általános válságterv készítése (2020 előtt)
Megelőzés	Kézfertőtlenítés biztosítása, maszkok kiosztása, kesztyű használata, vendégek étkezésének időbeli eltolása; bár bezárása; dolgozók és vendégek egészségének monitorozása (pl. lázmérés) Általános és ágazati előírások és javaslatok betartása és betartatása; koronavírus-válságterv és koronavírus-specifikus válságterv kidolgozása (2020. február)
Reakció	Adott szoba fertőtlenítése, kontaktszemélyek felkutatása, vendég útjának rekonstruálása és az érintett területek mentesítése; vendégek és hatóságok azonnali és folyamatos tájékoztatása; együttműködés a hatóságokkal; az esetlegesen érintett dolgozók otthoni karanténba küldése; koronavírus-válságterv megelőzési szakaszának felülvizsgálata (2020. március)
Helyreállítás	Tájékoztatás a meghozott intézkedésekről; pozitív hirdetések megfogalmazása; PR-tevékenység; a hotel biztonságosságának hangsúlyozása; koronavírus-válságterv és koronavírus-specifikus válságterv módosítása (2020. június)
Kilábalás	Komplex imázskampány indítása; belső PR erősítése; általános válságterv felülbírálata és módosítása (2022 tavasz ?)

Forrás: Saját szerkesztés.

2. ábra. Járványügyi válság szakaszai és összefüggései LEUNG és LAM (2008: 54) szakaszainak továbbgondolásával.



Forrás: Saját szerkesztés

A magyarországi koronavírus-járványra hozott azonnali intézkedéseket figyelembe véve a megkérdezettek reakciói alapján elmondhatjuk, hogy fentebb továbbgondolt felosztás csupán a járvánnyal kapcsolatos válságkezelés szakaszait tartalmazza. A kutatásunkban összegyűjtött válaszok egy része – elsősorban a tevékenységi területet érintőek – a fenti felosztás megelőzés kategóriájába sorolhatóak.

6.2. Gazdasági válsághelyzet

Ezzel párhuzamosan láthatjuk, hogy egy gazdasági válságkezelés is lezajlott; ez részben megegyezik LEUNG és LAM esetében a vállalkozás-specifikus (corporation-specific) stratégiáknak. A gazdasági válságkezelésben véleményünk szerint nem ugyanazok a szakaszok különíthetőek el, mint az egészségügyi válságkezelésben (2. táblázat).

2. táblázat. A járványüggyel összefüggő gazdasági válság szakaszai LEUNG és LAM (2008: 54) felosztásának továbbgondolásával és a koronavírus-válságra alkalmazva.

Szakasz	**Gazdaságspecifikus terület**	**Példák az egyes szakaszokra a koronavírus-járvány ideje alatt egy fiktív hotel esetében**
Felkészülés	1) Pénzügyi	1) Tartalék képzése 2) Gazdasági-pénzügyi vésztervek kidolgozása (2020 előtt)
Reakció: alkalmazkodás	1) Pénzügyi 2) Szervezeti struktúra és működés 3) Marketing	Rövid távú, taktikai döntések meghozatala 1) Költségek csökkentése, szerződések felülvizsgálata, kedvezmények, támogatások kérése, bérek csökkentése 2) Munkavállalók számának csökkentése, munkafolyamatok és munkakörök átszervezése, home office; 3) Új termékek létrehozása, új célcsoportok keresése, új csatornák keresése, hirdetések üzenetének megváltoztatása (pl. biztonságosság, együtt vagyunk)
Kilábalás	1) Pénzügyi 2) Szervezeti struktúra és működés 3) Marketing	Válsághelyzet előtti és alatti termékek és célcsoportok összehangolása; stratégiai döntések meghozatala, majd 1) Az újraindításhoz szükséges források biztosítása, a kilábalást segítő pénzügyi terv készítése 2) Az alkalmazkodás szakaszában létrehozott szervezeti felépítés átvizsgálása, munkavállalók számának növelése 3) Imázskampány, új fókusz hangsúlyozása, biztonság hangsúlyozása

Forrás: Saját szerkesztés.

A gazdasági válságkezelés első szakasza inkább pénzügyi jellegű felkészülést jelent, elsősorban források elkülönítését, illetve tartalékok képzését, valamint általános válságtervek készítését. A megkérdezett vállalkozások közül valamiféle válságtervvel csak a vállalkozások kevesebb, mint 14 százaléka rendelkezett (TÓTH-KASZÁS et al. 2021).

A második szakasz a reakció szakasza, amely az azonnali, és részben rövid távú döntések meghozatalát jelenti. Erre a szakaszra előzetesen felkészülni a koronavírus-járvány esetében lehetetlen volt. Abban az esetben is, ha 2020 január-februárban a Kínában hozott intézkedéseket követték a vállalkozások, az nem volt előrelátható, hogy milyen intézkedések meghozatala fog megtörténni európai, országos, helyi önkormányzati szinten, illetve egyes szolgáltatóegységek teljes bezárásával sem számolhatott senki.

Jelenleg – 2021. január elején – már egyértelműen látjuk a 2020-as történések alapján, hogy a „business usual” állapota jelen helyzetben nem értelmezhető: a járvány terjedésének kapcsán bármikor történhetnek olyan intézkedések, amelyek felülírják az előző napok és hetek szabályait (vö. Macau példáján a járvány kezdeti és későbbi szakaszában; LAI – WONG 2020). Emellett a fogyasztói magatartás ebben az új, bizonytalan helyzetben szintén nem előrejelezhető.

Ezen szakasznál kell megemlítenünk a munkatársak tájékoztatásának és a dolgozói morál fenntartásának fontosságát (LEUNG – LAM 2008). Ebben a szakaszban is nagyon fontos azonban a vállalkozás megfelelő működésének biztosítása – amennyiben természetesen ezt a szabályozások lehetővé teszik, valamint fontos az együttműködés is, így a kapcsolattartás az egyes turisztikai szolgáltatók, valamint a turizmusszektor stakeholderei között (vö. JAMAL – BUDKE 2020).
A harmadik szakasz a kilábalás szakasza. Ez a szakasz nem jelenti – nem jelentheti – a változatlan visszarendeződést egy korábbi állapothoz. Ahogy SIGALA (2020) rámutat, a járvány hatására a turizmusban alapvető változások várhatóak és a hatások hosszú távúak lesznek.
A koronavírus-járvány turizmusra gyakorolt hatása nagyon komplex és sokrétű: a várható hatások hosszútávúak és mivel számos szcenárió elképzelhető, ezek a hatások részben nehezen előrejelezhetőek (vö. pl. BORKO et al. 2020, STACEY 2020). A járvány első hulláma során bevezetett korlátozások olyan mértékű sokként érték a globalizált világban szocializálódott társadalmat, amilyet számos országban, így Magyarországon sem tapasztaltunk az elmúlt évtizedekben. Ennek eredményeként számos helyen olvashattunk arról, miként alakítja át a járvány az emberek értékrendjét, ami várhatóan hatással lesz a turisztikai fogyasztásra is. Az emberléptékűség, a szabadság vágyának megélése, a kapcsolatok tartása és ápolása, a közös élmények lettek a legfőbb hívószavak, amelyeket a kilábalás szakaszában a turisztikai szolgáltatók is felhasználhatnak. A járvány elmúltával, vagy a korlátozások feloldásával feltehetően hirtelen ugrás fog bekövetkezni a turisztikai keresletben, hiszen a „lockdown" után mindenki be akarja pótolni az elmaradt utazásokat. Mindez óriási teherként és kihívásként fog megjelenni a szolgáltatók oldalán, amelyre fel kell készülniük.

7. Összefoglalás

A tanulmányban empirikus adatok alapján bebizonyítottuk, hogy a koronavírus-járvány kettős, egészségügyi és gazdasági válsághelyzetet okozott a turisztikai szektorban; majd az eredmények és a szakirodalom alapján ezen válsághelyzetek szakaszait és összefüggéseit is bemutattuk.
A kutatás egyik limitációját a megkérdezett vállalkozások viszonylag kis száma és heterogén összetétele adja; ezért egységes, a szektor egészére jellemző általános megállapításokat – főleg más források bevonásával – tehetünk ugyan, ezek a megállapítások azonban nem szükségszerűen lesznek igazak minden egyes turisztikai vállalkozásra. A kutatás másik limitációját a folyamatosan változó körülmények és az arra adott, esetenként néha véletlenszerű, trial-and-error jellegű reakciók adják. A krízisre itt összegyűjtött válaszok ezért nem jelentik azt, hogy ezek minden esetben működtek is illetve, hogy ezeket később – például kormányzati intézkedések, új fogyasztói szokások hatására – nem módosították. A kutatás így egy 2020 tavaszi pillanatkép egy nagyon gyorsan, esetenként óránként változó turisztikai válsághelyzeteben.
Láthattuk tehát, hogy a koronavírus okozta válság magyar turisztikai szolgáltatók esetében kettős: egyszerre egy egészségügyi és egy gazdasági válság, így minden meghozott intézkedésnek figyelembe kellett és kell vennie azt is, hogy milyen kapcsolatban van a tervezett vagy meghozott intézkedés a járványügyi és a gazdasági válsággal. Ugyanakkor egy harmadik szempont is folyamatosan figyelemmel kísérendő: a vállalkozás hosszú távú céljai. A meghozott rövid távú intézkedések ugyanis azt eredményezhetik, hogy a válságot túlélő vállalkozások a krízis után nem fognak tudni helyreállni, mert például nem rendelkeznek a megfelelő mennyiségű és képzettségű munkaerővel.
A munkavállalói oldalról nézve komoly kihívást fog jelenteni az is, hogy többen kiábrándultak a turizmusból: 2020 tavasza óta más iparágban helyezkedtek el, és nem is kívánnak visszatérni egy olyan területre, amely ilyen mértékű kiszolgáltatottságról tett tanúbizonyságot 2020-ban.
Fontos kérdés lesz ugyanakkor, hogy azon szolgáltatók, akik a koronavírus-járványt, mint válságot megélték, egyáltalán talpra tudnak-e állni, és ha igen, mit tanultak mindebből. A különböző válságok kezelése, azokra való felkészülés a nagyobb méretű vállalkozásokra jellemző, de a turizmusban számos egyéni vállalkozás vagy KKV működik.

A több lábon állás, több szegmensű targetálás (pl. belföldi és külföldi vendégek; szabadidős és üzleti utazók) egész biztosan kulcsszavai lesznek a következő évek fejlesztési terveinek.

A kutatás folytatása pontosan ezen pontok mentén képzelhető el, választ keresve például arra, hogy 1) a 2020 tavaszán meghozott intézkedések mennyire bizonyultak helyesnek; 2) milyen tanulási folyamat ment végbe turisztikai vállalkozásokban 2020-2021-ben; 3) milyen nehézségekkel találkoztak a 2020 nyári, illetve 2021 nyárra tervezett újraindítás során; 4) készítettek-e, illetve módosították-e a krízishelyzetre vonatkozó terveiket.
A koronavírus-járvány életünket és a turizmus szektort hosszú távon átalakítja. A járvány ugyanakkor lehetőségeket is kínál a turizmus számára: az egyes szolgáltatók válságra való reagálási képességének javulása mellett hozzájárulhat ahhoz, hogy a biztonságosabb és egyben a fenntartható(bb) turizmus szerepe felértékelődjön.

Irodalomjegyzék

BACKER, E. – RITCHIE, B.W. (2017): VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research* 19(4): pp. 400-411. DOI: https://doi.org/10.1002/jtr.2102
BAKER, D.M. (2015): Tourism and the health effects of infectious diseases: Are there potential risks for tourists? *International Journal of Safe and Secure Tourism/Hospitality* 1(12): pp. 1-17.
BAUM, T. – HAI, N. T. T. (2020): Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(7): pp. 2397-2407. DOI: https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2020-0242
BORKO, S. – GEERTS, W. – WANG, H. (2020): The travel industry turned upside down. Skift Research – Mckinsey & Company.
BREITSOHL, J. – GARROD, B. (2016): Assessing tourists' cognitive, emotional and behavioural reactions to an unethical destination incident. *Tourism Management* 54: pp. 209-220. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.004
CARTIER, E. A. – TAYLOR, L. L. (2020): Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism* Management Perspectives 34: 100635. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100635
CHRISTENSEN, T. – LÆGREID, P. – RYKKJA, L. H. (2016): Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review* 76(6): pp. 887-897. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12558
CSAPÓ, J. – LŐRINCZ, I. (2020): A turizmus gazdaságban betöltött szerepe és irányai Magyarországon a Covid-19 előtt és után. *GeoMetodika* 4(3): pp. 5-16. DOI: https://doi.org/10.26888/geomet.2020.4.3.1
FAULKNER, B. (2001): Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22(2): pp. 135-147. DOI: https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00048-0
FUNG, C. – TSUI, B. – HON, A. H. Y. (2020): Crisis management: a case study of disease outbreak in the Metropark Hotel group. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 25(10): pp. 1062-1070. DOI: https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1784245
GÖSSLING, S. – SCOTT, D. – HALL, M. C. (2021): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism* 29(1): pp. 1-20. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708
GUNDEL, S. (2005): Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contigencies and Crisis Management* 13(3): pp. 106-115. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x
HALL, M. C. (2010): Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism* 13(5): pp. 401-417. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900
HART, P – HEYSE, L. – BOIN, A. (2002): New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research. *Journal of Contigencies and Crisis Management* 9(4): pp. 181-188. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.00168

HENDERSON, J. C. (2007): *Managing Tourism Crises*. Butterworth – Heinemann, Amsterdam et al.
JAMAL, T. – BUDKE C. (2020): Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures* 6(2): pp. 181-188. DOI: https://doi.org/10.1108/jtf-02-2020-0014
KELLER, K. – TÓTH-KASZÁS, N. (2020): A koronavírus-járvány észlelése és hatásai a hazai turisztikai szolgáltatók körében. In: Kovács, L. (szerk.): *Globális kihívás – lokális válaszok.* Savaria University Press, Szombathely, pp. 51-64.
KELLER, K. – TÓTH-KASZÁS, N. – KOVÁCS, L. (2021., megjelenés alatt): Turisztikai szolgáltatók válságra való felkészültsége a Covid19-járványra. *Turizmus Bulletin*.
KSH (2020): *Turizmus, vendéglátás*. https://www.ksh.hu/turizmus-vendeglatas (Letöltés: 2021.01.10)
LAI, I. K. W. – WONG, J. W. C. (2020): Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(10): pp. 3135-3156. DOI: https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2020-0325
LAWS, E. – PRIDEAUX, B. (2005): Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 19(2-3): pp. 1-8. DOI: https://doi.org/10.1300/j073v19n02_01
LEUNG, P. – LAM, T. (2008): Crisis Management During the SARS Threat. Journal of Human Resources. *Hospitality and Tourism* 3(1): pp. 47-57.
LINDBLOM, A. – LINDBLOM, T. – LEHTONEN, M. J. – WECHTLER, H: (2017): A study on country images, destination beliefs, and travel intentions: A structural equation model approach. *International Journal of Tourism Research* 20(5): pp. 1-10. DOI: https://doi.org/10.1002/jtr.2148
LIU, B. – PENNINGTON-GRAY, L. – KRIEGER, J. (2016): Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry? *Tourism Management* 55: pp. 310-321. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.021
LUTHE, T. – WYSS, R. (2014): Assessing and planning in tourism. *Tourism Management* 44: pp. 161-163. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.011
MAPHANGA, P. M. – HENAMA, U. S. (2019): The Tourism Impact of Ebola in Africa: Lessons on Crisis Management. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure* 8(3):1-13.
MARTON, ZS. – BIRKNER, Z. – KELLER, K. – BERKESNÉ RODEK, N. (2018): A turizmusbiztonságban rejlő marketing és menedzsment implikációk. *Turizmus Bulletin* 18(2): pp. 12-21.
MAZILU, M. – MARINESCU, R. – BĂLĂ, D. – DRAGOMIR, L. (2019): Crisis Management in Tourism. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal* 14: pp. 289-298.
MICHALKÓ, G. (2020): A biztonság szerepe a turizmus rendszerében. In: Michalkó, G. et al. (szerk.): *Turizmusbiztonság.* Dialóg Campus, Budapest, pp. 15-28.
PFORR, C. (2006): Tourism in post-crisis is tourism in pre-crisis: a review of the literature on crisis management in tourism. *Curtin University of Technology School of Management Working Paper Series* 1(1): pp. 1-9.
PFORR, C. – HOSIE, P. J. (2008): Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23(2): pp. 249-264.
PRAYAG, G. (2018): Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives* 25: pp. 133-135. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012
RACHERLA, P. – HU, C. (2009): A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly* 50(4): pp. 561-577. DOI: https://doi.org/10.1177/1938965509341633
RAFFAY, Z. (2020): A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására.

https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/008_A%20COVID19%20jarvany%20hatasa%20a%20turistak%20fogyasztoi%20magatartasanak%20valtozasara.pdf (Letöltés: 2021.01.06)
ROBERTSON, D. – KEAN, I. – MOORE, S. (2006): Tourism risk management: An authoritative guide to managing crises in tourism. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST)
https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/03/APEC_Tourism-RiskManagement.pdf (Letöltés: 2020.12.29)
SANTANA G. (2004): Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 15(4): pp. 299-321. DOI: https://doi.org/10.1300/j073v15n04_05
SIGALA, M. (2020): Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research* 117: pp. 312-321 DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015
STACEY, J. (2020): Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19).
http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/ (Letöltés: 2021.01.02)
STOJANOVIĆ, D. – ILIĆ, D. (2016): *Specifics of risks and risks management in tourism*. *TISC-Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja* 1(2): pp. 307-322.
TOKODI, P. – RITECZ, GY. (2020): Turizmus és egészségügyi biztonság. In: Michalkó, G. et al. (szerk.): *Turizmusbiztonság*. Dialóg Campus, Budapest, pp. 253-267.
TÓTH-KASZÁS, N. – KELLER, K. – MARTON, ZS. (2021, megjelenés alatt): Egy válság marketing vetületei a turizmusban – az online értékesítés, a kommunikáció és az együttműködési hajlandóság a Covid-19 alatt. *Marketing és Menedzsment.*
UĞUR, N. G. – AKBIYIK, A. (2020): Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives* 36: 100744. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744
VAIDYA, R. – HERTEN-CRABB, A. – SPENCER, J. – MOON, S. – LILLYWHITE, L. (2020): Travel restrictions and infectious disease outbreaks. *Journal of Travel Medicine* 27(3): taaa050. DOI: https://doi.org/10.1093/jtm/taaa050
VÉGI, SZ. et al. (2020): Az új koronavírus (COVID-19) megjelenésének hatása a magyar lakosság turisztikai fogyasztói szokásaira – egy online felmérés elsődleges eredményei. In: Ercsey, I. (szerk.): *Marketing a digitalizáció korában*. Győr, Széchenyi István Egyetem, pp. 357-370.
WORLD BANK GROUP (2020): Rebuilding tourism competitiveness: Tourism response, recovery and resilience to the COVID-19 crisis.
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34348/Rebuilding-Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resilience-to-the-COVID-19-crisis.pdf?sequence=5&isAllowed=y (Letöltés: 2021.01.02)
ZENKER, S. – KOCK, F. (2020): The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management* 81: 104164. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164

1. Melléklet

Turisztikai szolgáltatók azonnali válaszai és intézkedései a koronavírus-járványra 2020 tavaszán.

	tevékenységi terület	célcsoportok	nyitva tartás
vendéglátóhely	alapanyagok fokozott tisztítása fertőtlenítők kihelyezése kesztyűhasználat kiszállításra való áttérés maszk használata menüztetés online értékesítés önkiszolgáló rendszerre való áttérés romlandó árukészlet kiosztása tevékenység ideiglenes felfüggesztése	belföldi piac erősítésének szükségessége kapcsolattartás (live) karitatív programok (kórházi dolgozók, idősek számára ingyen kiszállítás) legfőbb célcsoport (pl. diákok) elérhetetlenné válása új tárgyalások a rendezvényszervezőkkel	bezárás korlátozott nyitva tartás házhozszállításhoz igazítás *nem változtatott*
szálláshely szolgáltató	asztalok és székek közötti távolság növelése kisebb renoválások elmaradása értékesítési politika átdolgozása fertőtlenítők kihelyezése fokozott takarítás rövid foglalások kiajánlása maszkok kiosztása személyes kontaktus korlátozása tevékenység ideiglenes felfüggesztése ügyeleti rendszer kialakítása	aktív turizmus kiajánlása belföldi vendégekre való koncentrálás csoportos kedvezmények helyett egyéni utazások preferálása kommunikáció az üdülési jog áthelyezésről üzleti szegmens előtérbe helyezése	a recepció 8:00-17:00-ig való üzemelése az étteremben 10:00-12:00 között lehetőség az előre megrendelt ételeket átvételére az uszoda bezárása csak apartmanrészleg üzemeltetése étterem bezárása teljes bezárás *változatlan*
utazásszervező /	átmeneti bezárás fertőtlenítőszerek kihelyezése utazások elhalasztása	kapcsolattartás maradt online kapcsolattartás átutalással történő fizetés	home office és telefonos munkavégzés *nem változott* bezárás
rendezvény-szervező	fertőtlenítőszerek kihelyezése korlátozott épületbejárás maszkhasználat napi tevékenység a kommunikációra fókuszál	*nem változott*	home office bezárás
szabadidős-szórakoztató	bezárás fertőtlenítőszerek kihelyezése követendő protokoll kidolgozása a vendégek számára testhő mérés a dolgozóknál	programok elhalasztása kommunikáció fenntartása	bezárás, üzemszünet

légi közlekedés	automatizálás	teherforgalom erősítése	*nem volt*
desztináció menedzsment	ügyfélfogadás szüneteltetése	-	irodák bezárása

	humán erőforrás	**pénzügy**	**szervezeti felépítés**
vendéglátóhely	a legértékesebb, legnehezebben pótolható munkatársakat megtartása diák és nyugdíjas munkaerő kölcsönzés ideiglenesen leállítása elbocsátás fizetés nélküli szabadság kényszerszabadság további felvétel leállítása munkabércsökkentés nincs változás próbaidősök elbocsátása rövidített munkaidő személyre szabott megállapodások	alapanyag raktározás beruházások, fejlesztések elhalasztása bérleti díj csökkentés kérése Artisjus jogdíj szüneteltetése éttermi szoftver bérlés szüneteltetés romlandó termékek visszaváltása tartalékok felhasználása bértámogatási pályázatok igénylése adókedvezmény igénybevétele közüzemi számlák alapdíjra csökkentése hitelfizetési kötelezettség szüneteltetése	néhány pozíció megszüntetése munkafolyamatok szerinti szétválasztás *nem változott*
szálláshely szolgáltató	alapbér biztosítása a fontos alkalmazottak foglalkoztatása a két hotel őrzéséhez minimálbérért fizetés nélküli szabadság fizetett szabadság gyakornokok, tanulók elbocsátása home office idősebb kollégák kérése otthon maradásra kényszerszabadság kölcsönzött munkaerő elbocsátása munkabércsökkentés próbaidősök elbocsátása részmunkaidő szabadságok időarányos kiadása változatlan nincs változás	ajándékutalványok felhasználási idejének meghosszabbítása kedvezményrendszer kidolgozása értékutalvány vagy átfoglalás támogatása lemondás helyett fejlesztések leállítása, elhalasztása közüzemektől fizetési haladék kérése nem létfontosságú szolgáltatások visszamondása, csökkentése (pl. TV szolgáltatás, szőnyeg tisztítása, szemétszállítás) prémium, bónusz és cafeteria kifizetések felfüggesztése szerződésbontás a beszállítókkal	átlapolások a munkavállalói létszám racionalizálása érdekében

utazásszervező / közvetítő	alapbér fizetés home office részmunkaidő	bérmegtakarítás rezsiköltség megtakarítása	*nem volt változás*
rendezvény-szervező	alapbér fizetés részmunkaidő	bérmegtakarítás rezsiköltség megtakarítása beszerzési stop	*nem volt változás*
szabadidős-szórakoztató	elbocsátás fizetett szabadság home office munkabércsökkentés részmunkaidő	beszállítói szerződések felülvizsgálata beruházások elhalasztása	inkább feladatátcsoportosítás
légi közlekedés	gyakornokok, tanulók elbocsátása home office létszámstop rugalmas munkaidő	beszállítói szerződések felülvizsgálata beruházások, területvásárlások elhalasztása	*nem volt változás*
desztináció menedzsment	elbocsátás home office részmunkaidő	kiadások minimalizálása fizetési engedmények kérése bérleti díj fizetési kedvezmény kérése	*nem volt változás*