

DEBRECENI JÁNOS – FEKETE-FROJIMOVICS ZSÓFIA

A reziliencia értelmezési keretei a vendéglátás-kutatásban való sikeres alkalmazáshoz

1. Bevezetés

A gazdálkodás- és szervezéstudomány területén folytatott kutatások állandó kételye, hogy a tudományos aktivitás, az elméleti megközelítések és az empirikus kutatási eredmények milyen gyakorlati jelentőséggel bírnak. Hogyan ültethetők át a gyakorlatba a statisztikailag szignifikáns különbségek és hasonlóságok, a p-értékek, a korrelációk vagy az R-négyzet? Mégis, a tudományos ismeretalkotásnak talán éppen ebben a bizonytalanságban rejlik a legfőbb vonzereje: a kísérletezés, az alkotás, az eredmények hasznosíthatóságának kérdőjeleiben. A kutatni érdemes jelenségek felismerése, a kutatási design megtervezése nem kis részben kutatói fantázia eredménye. Az íróasztalon mindent szabad, a kutató bármi között kereshet és találhat összefüggéseket. A kutató felelőssége többek között abban áll, hogy mit választ független és függő változónak, valamint a vizsgálatokba vont változók mennyire maradnak azonosak eredeti jelentésükkel. Ha ezekre a kérdésekre felelős és jó választ ad, akkor valószínűleg gyakorlati haszonnal rendelkező eredmény fog születni. A fenti dilemmákban a megfelelő kutatási paradigma jelentősen megkönnyíti a kutató dolgát, és elébe visz az állandó kérdésnek: „*Ennek mi értelme van?*”

A reziliencia egy olyan paradigma, ami a koronavírus-válságban újrainduló turizmus-vendéglátás kutatása során egyidejűleg kínál tudományos igényességű és gyakorlati jelentőségű eredményeket. Értelme pedig mindenekelőtt az, hogy ellenállóbb üzleti modelleken keresztül ellenállóbb iparágak jöjjenek létre.

Jelen tanulmány célja a reziliencia azon értelmezési kereteinek bemutatása, amelyek a vendéglátás-kutatásban vélhetően sikerrel alkalmazhatók. Mindenekelőtt bemutatásra kerül a vendéglátás egyensúlytalansági helyzete, ami a reziliencia ismeretkörének egyik fundamentuma. Ezt követően a reziliencia fogalmi keretei segítenek a vizsgált jelenség azonosításában, a reziliencia turizmus-vendéglátásra adható értelmezési keretei pedig specifikálják a kutatási problémát. Végezetül két tanulmány eredményei támasztják alá az ellenállási képesség – egyúttal az üzleti modellek – fejlesztésének szükségességét és hasznosságát. A tanulmány gyengesége, hogy bár eredendően a vendéglátást állítja középpontjába, az értelmezési keretek és az empirikus kutatási eredmények között más turisztikai vállalkozások dominálnak. Ettől eltekintve számos értelmezési keret (pl. komplex adaptív rendszerek, többszintű perspektíva, ellátási lánc, de különösen a szervezeti reziliencia) megfeleltethető a vendéglátás sajátosságainak.

2. A koronavírus-járvány hatása a vendéglátásra

A National Research Council (2012) szerint a reziliencia a nemkívánatos eseményekre való felkészülés, az azokhoz való alkalmazkodás és az azokból való felépülés képessége. A reziliencia jelentősége Melián-Alzola és szerzőtársai (2020) megállapításán keresztül ragadható meg legjobban, amely a szervezet egyensúlytalansági állapotát emeli ki. A nemkívánatos események – bár sokfélék lehetnek – közös jellemzője, hogy egyensúlytalanságot váltanak ki a szervezetben. Az egyensúlytalanság azonban egyszerre jelent veszélyeket és lehetőségeket. Akármelyik irányba mozdul a szervezet, az elmozdulás az erőforrások újszerű, a korábbi állapottól eltérő szervezését és gazdálkodását vonja maga után. Nem kívánatos eseményekként a reziliencia szakirodalma alapvetően a *válságot* (crisis) és a *katasztrófát* (disaster) jelöli meg. Faulkner (2001) szerint, míg a katasztrófák hirtelen történnek és az azokat előidéző eseményt az érintettek nem tudják befolyásolni, addig a krízisben gyakori az olyan változó, amire az érintettek hatással lehetnének. A kérdésben, hogy a 2020 tavaszán kialakuló COVID19 koronavírus miatti járványhelyzet katasztrófa vagy válság-e, a vizsgálat tárgya a döntő. Mivel a tanulmány tárgyául szolgáló turizmus-vendéglátás szereplőit inkább a járvány megfékezése érdekében bevezetett intézkedések érintették, semmint a koronavírus emberi szervezetre gyakorolt hatása, ezért Faulkner értelmezésében a COVID19 eseménysor inkább a válsághoz áll közel. Ha figyelembe vesszük, hogy a szektor érintettjei (elsősorban a vállalkozások, tulajdonosok, befektetők, szakmai szervezetek, állam) intézkedéseikkel befolyásolhatták a nemkívánatos helyzet lefolyását, akkor egyértelműen válságról beszélhetünk. Mivel a válság fogalma mindig az adott tudományterülettől, illetve annak kontextusától függ, ezért nehéz általánosan alkalmazható meghatározást találni. Bundy és szerzőtársai (2017) a gazdasági-szervezeti válságok között négy alaptulajdonságot azonosítottak: a) a válság mindig bizonytalanság, zavar és változás forrása, b) a válságok károsak és fenyegetők a szervezetek és érintettjeik számára, c) olyan viselkedési jelenségek (behavioral phenomena), amiket voltaképpen maguk az érintett szereplők közösen építenek föl, valamint d) a válságok mindig egy nagyobb folyamat részei, semmint elszigetelt események. A turizmus-vendéglátás koronavírus következtében kialakult válsága minden jel szerint egy keresleti válság, vagyis a gazdasági szereplők működését alapjaiban akadályozta vagy lehetetlennítette el a szolgáltatás igénybevételének korlátozása. A nemzetközi utasforgalomban vagy egyáltalán nem vagy csak jelentős többletköltség és egyéni erőfeszítés árán lehetett részt venni. Időszakosan az országokon belüli helyváltoztatás is korlátozottá vált, a vendéglátóhelyeknek pedig bizonytalan időre új működési-szolgáltatási modellt kellett kidolgozniuk a helyben fogyasztás tilalma miatt.

A járvány és az annak megfékezésére irányuló korlátozások egy gyümölcsöző, dinamikusan fejlődő időszakban érték a turizmus-vendéglátást. Éves összevetésben 2019-re a világ idegenforgalma minden addiginál nagyobbra nőtt. A Statista (URL2) szerint a turizmus világgazdasághoz való hozzájárulása 9,17 billió amerikai dollár volt, miközben a turisztikai érkezések száma 1,46 milliárdra nőtt. 2019-ben a szabadidős turisták 4,69 (URL3), az üzleti utazók pedig 1,29 billió dollárt (URL4) költöttek. Az elismerten koronavírus miatti első megbetegedések 2019 decemberében történtek a közép-kínai Hupej tartomány székhelyén, Vuhanban. A fertőzés gyorsan terjedt, aminek következtében 2020 márciusában a legtöbb ország be- és kiutazási tilalmat vezetett be, korlátozta az országon belüli mozgást és a társas érintkezéseket, ennek következtében a turisztikai szolgáltatások végzését és a szolgáltatásokhoz való hozzáférést. A turizmus indikátorai néhány hét leforgása alatt elő-

szőr lenullázódtak, éves összehasonlításban pedig felére estek vissza: a szabadidős költségek 50%-kal (URL3), az üzleti költségek több mint 60%-kal (URL4) csökkentek.

A vendéglátás – pontosabban az éttermi, mozgó vendéglátás, az italszolgáltatás és a rendezvényi étkeztetés – a turizmus elválaszthatatlan részét képezik. 2017-ben a turizmus szállitszámlák szerint a vendéglátásban 26,1%-volt a turisztikai fogyasztás aránya (Hinek, 2020). A koronavírus elleni védekezést világszerte eltérően terjesztették ki a vendéglátásra. Magyarországon az éttermi szolgáltatás esetében többszöri korlátozásra és enyhítésre került sor. Az éttermeknek és kávézóknak legelőször 15:00-kor kellett zárniuk (2020. március 16.), majd kizárólag elviteles értékesítést és házhoz szállítást folytathattak (2020. március 28.). Az első, 2020. május 18-i újraindítás jelentős fellendülést hozott, de a lendület csak a szeptember elsejei határozásig, majd a november 11-i korlátozásokig tartott. Az éttermek újból csak elvitelre és házhoz szállításra értékesíthettek egészen 2021. április 24-ig, amikortól is a kerthelyiségekben és teraszokon már fogadhattak vendéget, majd 2021. április 29-től a védettségi igazolvánnyal rendelkező vendégek az éttermek belső vendégterében is fogyaszthattak. 2021. július 3-tól pedig bárki fogyaszthatott helyben, és a távolságtartásra, valamint a maszkhasználatra vonatkozó szabályokat is kiveztették.

A lezárások kedvezőtlen hatásairól a kereskedelmi vendéglátás teljesítményének változása tanúskodik. A Központi Statisztikai Hivatal (URL5) szerint 2019-hez képest 30%-kal, 950 milliárd forintra zsugorodott a szektor. A Nemzeti Cégtár (URL6) adatbázisa alapján 2021 második negyedévében 2,5%-kal kevesebb éttermi, mozgó vendéglátást folytató vállalkozás működött, továbbá a működő vállalkozásoknál 22,4%-kal kevesebb alkalmazott dolgozott, mint egy évvel korábban. Az elszenvedett károkat jól mutatja, hogy az ágazat indikátorai jelenleg a 2016-os évet tükrözik, a 2019-es év teljesítményének elérése vélhetően évekbe telik.

Érdemes közelebbről megvizsgálni azoknak a vállalkozásoknak a helyzetét, amelyek egy ország vendéglátóiparának gerincét adják, egyúttal leginkább hozzájárulnak a szektor teljesítményéhez: az éttermi, mozgó vendéglátás, az italszolgáltatás és a rendezvényi étkeztetés. A szakágazatok szereplőinek számát és 2020. évi teljesítményét az 1. táblázat foglalja össze.

Gazdasági tevékenység	TEÁOR-kód	Vállalkozások száma (2021. május)	Alkalmazottak száma (2021. május)	Éves nettó árbevétel (2020)
Éttermi, mozgó vendéglátás	5610	15.240 -2,5%	73.692 fő -22,4%	582.240 millió Ft -31,3%
Rendezvényi étkeztetés	5621	221 -0,9%	841 fő -26,5%	6.251 millió Ft -50,2%
Italszolgáltatás	5630	3.445 -5,6%	6.202 fő -26,5%	43.007 millió Ft -42,1%

1. táblázat: A kereskedelmi vendéglátást alkotó szakágazatok teljesítménye

Forrás: Nemzeti Cégtár (2021. október 31.)

Látható, hogy mindhárom szakágazatban csökkent a vállalkozások és az alkalmazottak száma, valamint az éves nettó árbevétel. A csökkenést a százalékos értékek jelzik az előző évhez képest, amik alapján megerősíthető, hogy a kereskedelmi vendéglátás helyzete válságos. 2020 kétségkívül válságos éve volt a vendéglátásnak, és bár 2021 első öt hónapjában is szigorú járványügyi korlátozások voltak érvényben, 2021 nyarán biztató forgalmat mutatott a magyarországi vendéglátás. A Magyar Turisztikai Ügynökség sajtótájékoztatója (URL7) szerint a vendéglátás június-augusztus időszakban 357 milliárd forint árbevételt realizált, ami 2020 azonos időszakához képest 24%-kal, 2019-hez képest 10%-kal több. Azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a vendéglátás valaha mért legnagyobb nyári forgalma mögött az elhalasztott fogyasztások, a külföldi desztinációkkal kapcsolatos bizonytalanság és a Széchenyi Pihenőkártyának köszönhetően soha nem látott mértékű költési hajlandóság állhatott. A SZÉP-kártyákra a munkáltatók minden eddiginél nagyobb összeget, összesen 244 milliárd forintot töltöttek föl 2021 első nyolc hónapjában. Mivel a forgalombővülés mögött vannak átmeneti hatások (nyári szezon, elhalasztott költés, SZÉP-kártya egyenlegek) és a koronavírus-járvány sem szűnt még meg teljesen, ezért a válsággal való megküzdés, illetve az abból való kilábalás idejét éljük.

3. Néhány ok, amiért a vállalkozásoknak fejleszteniük kell ellenállási képességüket

A piaci szereplőknek nem csupán a 2020-ban elszenvedett veszteségeiket kell kompenzálniuk, hanem olyan működési modellt szükséges kialakítaniuk, amivel rugalmasan reagálhatnak a jövőben várható korlátozó intézkedésekre, a forgalom számottevő csökkenésére. A kilábalás nem időszakos jelenség, ugyanis a járványhelyzet miatti válság és a fertőzőhullámok miatti bizonytalanság hosszú távon is befolyásolja a vendéglátó üzleti modelleket. Shapoval és szerzőtársai (2021) nemzetközi kutatási eredményei alapján kérdésessé vált, hogy megéri-e fejlődni és fejleszteni ebben az ágazatban. A kérdés a bevezetésben megfogalmazott, tudományos aktivitással kapcsolatos kételyeket támasztja alá. Vagyis a gazdálkodás- és szervezéstudomány területét művelők közös felelőssége, hogy kutatásaik a gyakorlati szakemberek számára is olyan értéket jelentsenek, amely segíti az üzleti modellek fejlesztését, újjáépítését és a jövőbeli nemkívánatos eseményekre való felkészítést. Hasznos lehet annak feltárása, hogy mennyire voltak felkészültek a vállalkozások az elhúzódó válsághelyzetre, egyáltalán az addig kedvező üzleti környezet válságára. Tanultak és tanulnak-e a vállalkozások a járványhelyzet alatti nehézségeikből? A válsággal való megküzdés során szerzett tudásukat beépítik-e az üzleti modell fejlesztésébe? Melyek a fejlesztendő területeik? Egyáltalán foglalkoznak-e az érintettek a vállalkozásaik ellenállóvá tételével a jövőbeli válságokkal szemben? Ezeket a lehetséges kutatási kérdéseket a reziliencia szakirodalma is megerősíti.

4. A reziliencia fogalmi kerete

A reziliencia széles körben alkalmazott, jelenleg igen népszerű kutatási téma a gazdálkodás- és szervezéstudomány területén. Eredeti meghatározásában egy rendszer azon képességét jelöli, hogy az adott rendszer mennyire képes megőrizni identitását, valamint adaptálni alapvető struktúráját és működési sajátosságait működési zavarok esetén (Holling, 1973).

Bár a működési zavarok (a korábban értelmezett nemkívánatos események) vizsgált területenként eltérők, a nehézségekre adott szervezeti válaszok hasonlóak lehetnek. Sabatino (2016) három szervezeti viselkedésmintát különböztet meg: *szervezetmérnöki* (engineering), *ökológiai* (ecological) és *alkalmazkodó* (adaptive) rezilienciát. A szervezetmérnöki megközelítésben a rendszer célja, hogy mielőbb visszatérjen a kedvezőtlen helyzet előtti egyensúlyi állapotba. Az ökológiai megközelítés a kedvezőtlen hatás elnyelését, kioltását jelenti a szervezet identitásának, struktúrájának és működési sajátosságainak megváltozása nélkül. Az alkalmazkodás pedig a működési zavarok hatásainak megtapasztalását jelenti oly módon, hogy a rendszer nem veszíti el az erőforrások megszerzésének képességét.

A reziliencia értelmezéséhez és vizsgálatához elengedhetetlen a kontextus azonosítása, vagyis annak meghatározása, hogy kinek a részvételével, milyen mélységben és milyen irányban fejlesztendő az ellenállási képesség. A szakirodalom négy kontextust különböztet meg (Brown et al., 2017): *rendszerszintű* (system), *szervezeti* (organizational), *gazdasági* (economic) és *közösségi* (communities). A rendszerszintű magában foglalja az adaptációt és új működési sajátosságokhoz való alkalmazkodást. Ennek megértését a komplex adaptív rendszerelmélet (CAS) segíti, ami az „új normális” működés felé való elmozdulást írja le. A CAS szerint az „új normális” akkor jelent nagyobb ellenállást, ha adott a kreatív innovációs képesség, a rendszer részei és egésze közötti kapcsolat flexibilis, a rendszer és környezete között interaktív csere zajlik, és rendelkezésre áll átfogó információ. A szervezeti kontextus a nehézségekkel való megbirkózáshoz szükséges erőforrásokra és képességekre vonatkozik. Ebben a kontextusban az ellenálló és alkalmazkodni képes szervezetek rendszerint újabb és újabb erőforrásokat investálnak saját működési folyamataikba, infrastruktúrájukba. Harmadrészt a gazdasági kontextus az anyagi károkkal és veszteséggel való megküzdést jelenti, amelyben a statikus és dinamikus változások kettőssége uralkodik. Statikus rezilienciáról beszélünk, amikor a már meglévő működési modell mutat ellenállást vagy válik rezisztenssé, illetve dinamikusról, amikor az ellenállás érdekében a működési modell újraszervezése valósul meg. Végül a közösségi kontextus az, ami a szervezet valamennyi érintettjének alkalmazkodási stratégiáját magában foglalja. Habár az érintettek egyidejű erősödését, fejlődését jelenti, nehéz azonosítani azokat a szempontokat, amik minden egyes érintettre érvényesek. A közösségi kontextus különösen jól érvényesül a turizmusban: Brown és szerzőtársai (2017) éppen a szállodaszektor katasztrofákkal szembeni rezilienciájára vonatkozóan állapították meg, hogy mivel a nemkívánatos események a közösség minden tagját egyidejűleg érintik, ezért a felépülésnek is közösen kell történnie. A szervezetek alkotta közösség ellenállási képességének kulcsa az erőforrásokban gazdag közösség megléte, amelyben a tagok értik és felismerik a külső kockázati tényezőket.

5. A reziliencia értelmezési keretei a turizmus-vendéglátásban

A kontextushoz hasonlóan alapjaiban határozza meg a rezilienciáról szóló diskurzust a reziliencia tárgya, vagyis annak a pontos megjelölése, aminek az ellenállási képességére kíváncsiak vagyunk. A számos lehetséges vizsgálati terület közül jelen tanulmány a turizmus-vendéglátásban releváns három tárgyat emel ki: *desztinációs reziliencia*, *ellátásilánc reziliencia* és *szervezeti reziliencia*. Hall és szerzőtársai (2018) szerint egy desztináció akkor ellenálló a nemkívánatos eseményekkel szemben, ha a desztináció érintettjei (1) tisztában vannak a sebezhető

pontokkal és a lehetséges veszélyek hatásaival; (2) olyan újjáépítési utakat követnek, amelyek a helyi közösség egésze számára előnyösek; (3) részt vesznek a desztinációtervezés hálózatos és együttműködésen alapuló formáiban; (4) újrafogalmazzák a desztináció „meta-kormányzást”; (5) elsődlegesen regionális és helyi szinten működnek; valamint (6) reflexíven és szívesen tanulnak a korábbi válságokból, csökkentve ezáltal a desztináció jövőbeli sebezhetőségét. A desztinációs reziliencia kérdéséhez illeszkedik Geels (2002) taxonómiája, a *többszintű* perspektíva (Multi-level perspective, MLP). Az MLP négy szintből áll: *actor* (egyéni döntéshozatal), *niche* (lakosok és turisták populációja), *regime* (a turizmus gazdasági szereplői, kormányzati és nem-kormányzati döntéshozói) és *landscape* (a teljes gazdasági-társadalmi rendszer, amelybe a turizmus illeszkedik). Amore és szerzőtársai (2018) az MLP szerinti értelmezésben arra hívták föl a figyelmet, hogy mind a négy szint egyéni és szervezeti döntéshozóinak, valamint érintettjeinek az ellenállási képessége adja a rendszer egészének ellenállási képességét. Ezért a szintek közötti és szinteken belüli interakciók és kölcsönhatások megértése elengedhetetlen.

A reziliencia erősítése érdekében Sellberg és szerzőtársai (2018) a külső ágensekkel való együttműködés ösztönzésére hívták fel a figyelmet. Az ellenállási képesség akkor igazán tartós és erős, ha fejlesztése a belső és külső érintettek bevonásával végzett kölcsönös tanulási folyamat. Scholten és Schilder (2015) négy feltételt tartanak kívánatosnak az ellátási lánc ellenállási képességének erősítése érdekében: a) a lánc tagjainak együttműködése, b) a partnerek közötti információcseré, c) az együttműködő kommunikáció elősegítése és d) a közös tudás létrehozása. Hasonlóképpen Li és szerzőtársai (2019) kiemelik a szervezetközi kapcsolatok fontosságát a reziliencia fejlesztésére irányuló tervezés folyamatában, amit Chowdhury és szerzőtársai (2019) empirikusan is bizonyítottak a kapcsolati tőke pozitív befolyásán keresztül.

Figyelembe véve a vendéglátás jelenlegi, válságos helyzetét, a turizmusban értelmezhető három reziliencia-típus közül a szervezeti reziliencia az igazán releváns. Széles és szerteágazó szakirodalmát Melián-Alzola és szerzőtársai (2020) foglalták össze kiválóan. Valamennyi meghatározásban a szervezeti reziliencia fundamentumaként jelenik meg a nemkívánatos helyzethez való alkalmazkodás, annak következtében pedig a szervezet működési sajátosságainak tartós változása, megújulása. Ahogy Matyas és Pelling (2015) fogalmazzák, a szervezeti reziliencia alapvetően egy tanulási folyamat, a szervezet tehát szükségszerűen nem térhet vissza kiinduló, nemkívánatos esemény előtti állapotához. Ezt a tanulási folyamatot erősítheti többek között az innovatív üzleti környezet, az innováció elmélyítésének igénye, az alkalmazott minőségmenedzsment, a rendelkezésre álló változásmenedzsment-keretmunka, a kreativitás és természetesen a váratlan helyzetekre adott válaszok megváltoztatásának képessége. A fenti szempontokra tekintettel és a szervezeti reziliencia szakirodalomba foglalt értelmezéseiből következően jelen helyzetben egy dinamikus ellenállási-modellről beszélhetünk.

6. A változás közös érdek

Giroux és Prior (2012) felhívják a figyelmet arra, hogy a reziliencia egy statikus és egy dinamikus végponttal rendelkező kontinuum. A *statikus* vagy reaktív képesség a stabilitást keresi és a visszapattanást (bounce back) szolgálja, míg a *dinamikus* vagy proaktív képesség célja a tanulás (adaptation). Hasonlóképpen Gilly és szerzőtársai (2014) a rezilienciát egyszerre tekintik a szervezetek reaktív képességének, ami a külső hatásokkal szembeni ellenállást jelenti, és aktív képességnek, ami a kedvezőtlen események megelőzését és a cselekvés új módjainak

keresését jelenti. Melián-Alzola és szerzőtársai (2020) még összetettebben gondolkodnak a reziliencia dinamikájáról. Szerintük ez egy olyan kimenetel (outcome), célállapot, amelynek eléréséhez a szervezetnek folyamatban kell gondolkodnia, sőt a reziliencia egyszerre és együttesen tekinthető a célállapotnak és az ahhoz vezető folyamatnak.

Hogy mennyire aktuális gondolatok a fentiek, azt jól példázza két – egy krízist és egy katasztrófát feldolgozó – empirikus tanulmány. Sobaih és szerzőtársai (2021) 630 mikro-, kis- és közepes nagyságú turisztikai vállalkozás ellenállási képességét vizsgálták Egyiptomban, a koronavírus-járvány mint egyensúlytalansági helyzet közepette. A minta közel fele-fele arányban kisebb szállodákból és hagyományos éttermekből állt. Koncepcionális keretmunkájuk a tervezett és az alkalmazkodó reziliencia, a vállalati teljesítmény és a fenntartható turizmusfejlesztés összefüggéseire épült. Bár az eddigiekhez képest a *tervezett* (planned) és *alkalmazkodó* (adaptive) reziliencia új fogalomként jelenik meg, és a dinamikus reziliencia-modellbe illeszkedik: Lee és szerzőtársai (2013) szerint a vállalatok, szervezetek ellenállási képességének tervezett és alkalmazkodó dimenzióját különböztethetjük meg. Előbbi már létezik a válsághelyzet előtt (pre-crisis) vagyis a vállalat kidolgozott stratégiával rendelkezik nemkívánatos események bekövetkezésére. Az alkalmazkodó reziliencia a krízishelyzet hatására fejlődik ki (post-crisis) és általában szükséges hozzá a jó vezetés, a külső kapcsolatok, a belső együttműködés, a személyzet „hogyléte” és a múltbéli tapasztalatokból való tanulás képessége. A két tulajdonság és más vállalati ismérvek közötti kapcsolatot számos tanulmányban feldolgozták és bizonyították. Sobaih és szerzőtársai (2021) valamennyi előfeltételezésüket bizonyították, vagyis a kis szálloda- és éttermi vállalkozások tervezett rezilienciája pozitívan befolyásolja az alkalmazkodó rezilienciát, a vállalati teljesítményt, valamint a fenntartható turizmusfejlesztést. A vállalkozások alkalmazkodó rezilienciája szintén pozitívan befolyásolja a vállalat teljesítményét és a fenntartható turizmusfejlesztést, egyúttal közvetíti a tervezett reziliencia a vállalat teljesítménye és a turizmusfejlesztés között.

Új-Zéland Canterbury régiójában Prayag és szerzőtársai (2018) olyan, turizmushoz kötődő vállalkozásokat vizsgáltak, amelyek szálláshely-szolgáltatást vagy személyszállítást végeztek, vagy attrakciót működtettek. A nemkívánatos, egyben tragikus esemény egy természeti katasztrófa, a 2011-es földrengés volt. Sobaih és szerzőtársai (2020) cikkéhez képest a különbség az, hogy a tervezett és alkalmazkodó reziliencia pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták, valamint a vállalkozások méretét és tevékenységét használták kategorikus változóként. Bizonyították, hogy a tervezett reziliencia pozitívan befolyásolja az alkalmazkodó reziliencia kifejlődését, viszont a pénzügyi teljesítményre nincs hatással. Nem úgy az alkalmazkodó reziliencia, amely pozitívan befolyásolja a vállalkozás pénzügyi teljesítményének alakulását. A kategorikus változók közül a pénzügyekre egyedül a vállalat mérete van hatással. Összességében az ellenállási képesség egy erős prediktor változója a krízishelyzet közbeni pénzügyi teljesítménynek.

A két tanulmányban használt tervezett és alkalmazkodó reziliencia a dinamikus reziliencia-felfogás gyakorlati jelentőségéről, üzleti sikerhez való hozzájárulásáról tanúskodik. Ugyanis mind a tervezett, mind az alkalmazkodó ellenállási képesség feltételezi, hogy a vállalkozás fejlődik, tanul. Ha egy vállalkozást felkészülten, rendelkezésre álló tervvel és erőforrásokkal ér a nemkívánatos esemény, akkor feltételezhetjük, hogy tanult a múltbéli eseményekből, és minden bizonnyal az aktuális egyensúlytalansági helyzetből is tanulni fog. Hasonlóképpen, ha a vállalkozás a nemkívánatos esemény hatásaival való megküzdés érdekében változtat üz-

leti modelljén és működésén, az a fejlődés iránti nyitottságot, bátorságot, hosszú távú elköteleződést jelentheti. Prayag és szerzőtársai (2018) következtetései közül érdemes kiemelni a tervezett reziliencia szignifikáns hatását az alkalmazkodó rezilienciára, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy ha egy vállalkozás rendelkezik bármilyen tervvel egy nemkívánatos esemény bekövetkeztére, az fokozza a megküzdésre és az alkalmazkodásra irányuló aktivitását.

7. Diszkusszió

Bár a koronavírus-járvány soha nem látott kihívások elé állította a legújabb történelmi kor gazdasági-társadalmi környezetét, az érintettek nem lehetnek elégedettek a csupán túlélésre irányuló üzleti döntésekkel és stratégiákkal. Jelen tanulmány írásakor is bizonytalan, mikor tudhatjuk véglegesen magunk mögött a vakcinával, távolságtartással és fokozott személyi higiénával enyhíthető pandémiát. Arra sem adható válasz, hogy az intenzíven változó természeti környezetnek, a mikroklimák átalakulásának és a felelőtlen vagy kevésbé tudatos emberi tevékenységnek köszönhetően mikor kerülünk újra szembe hasonló, vagy még agresszívebb kórokozóval. Ugyan a tanulmány középpontjában álló rezilienciának az aktualitását a koronavírus és annak visszaszorítására tett járványügyi intézkedések adják, a közeljövőben vélelmezhető és fenyegető válságok és katasztrófák sora meglehetősen hosszú. Immár egyelten gazdasági szektor szereplői sem foglalkozhatnak kizárólag a jelennel, minden döntésük – még a napi üzleti gyakorlatban rendszeresen meghozott döntések is – szükségszerűen hosszú távú hatással bír: jövőbeli lehetőségeiket és korlátjaikat hordozza magában.

A reziliencia olyan fogalom, elméleti keretrendszer, amely egy napról-napra változó és megannyi bizonytalanságot tartogató üzleti környezetben segít versenyben maradni, versenyképessé válni és egy magasabb szintű, összetettebb működési modellbe lépni. A tudatos tervezés, a nem várt – vagy éppen várható – fenyegetésekre való felkészülés, a működési folyamatok felülvizsgálata, az innováció és a nyitottság mind olyan tényezők, amelyek nem csak egyensúlytalansági, hanem egyensúlyi állapotban is előnyöket jelentenek a gazdasági szereplők számára. Mindez az üzleti gyakorlatban megannyi stratégiai lépésben érhető tetten: cash-flow tervezés, tartaléképítés, növekedési stratégia, kockázatelemzés, piacelemzés, magképeségek azonosítása és fejlesztése, diverzifikáció, új üzletágak bevezetése, expanzió, nemzetköziesedés, a szervezeti kultúra fejlesztése, ellátási lánc-menedzsment, márkaépítés, és a sort még folytathatnánk.

Ha a vendéglátásra vetítjük a reziliencia értelmezési keretét, akkor olyan jelenségekkel, problémákkal találkozunk, amelyek már a koronavírus-járvány előtt is körvonalazódtak, de csak a járványhelyzet következtében kerültek teljesen felszínre, mindazonáltal a felépülés fázisában nem látszik, hogyan hatnak majd a jövőben. Ilyen problémák a szakember-hiány, a szakember-utánpótlás kérdése, a munkavállalók nemzetköziségének hiánya (a nemzetközi migrációból nem tud profitálni a szektor), a transzparens üzleti működés és adminisztráció (az állami beavatkozások nehezen érnek célba vagy elégtelenek), a minőségi alapanyag-ellátási lánc, a technológiai lemaradás (elavult üzemelési eszközök), és a mindenkori keresleti bizonytalanságok. Bár a problémák és kihívások gyakran szervesek, mélyen gyökeredzők, vagy csak a rezsim (ld. MLP a turizmusban) szintjén kezelhetők, egy ellenállóbb és válságállóbb vendéglátóipar érdekében minden érintettnek át kell értékelnie, mit tanulhatott a válsághelyzet alatt, a következtetéseket hogyan hasznosíthatja a napi üzletmenetben, és mit tehet azért, hogy egy jövőbeli egyensúlytalansági helyzettel felkészülten nézhessen szembe.

Irodalomjegyzék

- Amore, A., Prayag, G. és Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3-4), 235-250. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779010>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. és Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. és Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C. és Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226. <https://doi.org/10.1177%2F0047287518794319>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8/9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Gilly, J. P., Kechidi, M. és Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>
- Giroux, J. és Prior, T. (2012). Expressions of resilience: From 'bounce Back' to adaptation. Zurich, Switzerland: Center for Security Studies, ETH.
- Hall, C. M. (2018). Resilience in tourism: Development, theory and application. In J. M. Cheer és A. Lew (szerk.), *Tourism, resilience and sustainability: Adapting to social, political and economic change* (pp. 18-33), Abingdon, UK: Routledge.
- Hinek, M. (2020). A turizmus közvetlen hozzájárulása a magyar gazdaság teljesítményéhez: a Turizmus Szatellit Számlák fejlesztésének alternatívái. *Turizmus Bulletin*, 20, 45-52. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2020v20n4.0>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Lee, A. V., Vargo, J. és Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Li, Q., Dong, S. és Mostafavi, A. (2019). Modeling of inter-organizational coordination dynamics in resilience planning of infrastructure systems: A multilayer network simulation framework. *PLoS ONE*, 14(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224522>
- Matyas, D. és Pelling, M. (2015). Positioning resilience for 2015: The role of resistance, incremental adjustment and transformation in disaster risk management policy. *Disasters*, 39(s1), s1-s18. <https://doi.org/10.1111/disa.12107>

- National Research Council: Disaster Resilience: A National Imperative. 2012. <https://www.nap.edu/catalog/13457/disaster-resilience-a-national-imperative> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- Scholten, K. és Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484. <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-11-2014-0386>
- Sellberg, M. M., Ryan, P., Borgström, S. T., Norström, A. V. és Peterson, G. D. (2018). From resilience thinking to resilience planning: Lessons from practice. *Journal of Environmental Management*, 217, 906-918. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.012>
- Shapoval, V., Häggglund, P., Pizam, A., Abraham, V., Carlbäck, M., Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M. és Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94(April) <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M. és Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94 (June) <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- URL1: www.arcanum.hu: Magyar Értelmező Kéziszótár. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/v-51E41/valsag-5262D/> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- URL2: www.statista.com: Total contribution of travel and tourism to gross domestic product (GDP) worldwide from 2006 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism-to-total-economic-contribution-worldwide/> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- URL3: www.statista.com: Leisure tourism spending worldwide from 2000 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/1093335/leisure-travel-spending-worldwide/> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- URL4: www.statista.com: Business tourism spending worldwide from 2000 to 2020. <https://www.statista.com/statistics/1093295/business-travel-spending-worldwide/> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- URL5: www.ksh.hu: A vendéglátóhelyek forgalma és volumene. https://www.ksh.hu/docs/hun/xs-tadat/xstadat_evkozi/e_oga016.html (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- URL6: www.nemzeticegtar.hu: Interaktív Grafikon. <https://www.nemzeticegtar.hu/> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)
- URL7: www.turizmus.com: Guller: Minden idők legsikeresebb nyarát zárta a belföldi turizmus. <https://turizmus.com/szabalyozas-orszagmarketing/guller-minden-idok-legsikeresebb-nyarat-zarta-a-belfoldi-turizmus-1176991> (hozzáférés dátuma: 2021. október 26.)