

Turisztikai vállalkozások rugalmas ellenállási képességének vizsgálata

Szerzők: Debreceni János¹, Dr. Fekete-Frojimovics Zsófia²

DOI:[10.29180/978-615-6342-74-4_5](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-74-4_5)

A 2020 tavaszán berobbanó események, a Covid-19 miatti járványügyi intézkedések, az azokból eredő kritikus forgalomcsökkenés addig nem tapasztalt kihívások elő állították a piaci szereplőket. A reziliencia a szervezetek azon képességét jelöli, hogy a kedvezőtlen helyzetekhez hogyan tudnak alkalmazkodni, illetve azokból milyen gyorsan tudnak felépülni. Jelen tanulmány egy, 2022 szeptembere és 2023 márciusa között, 107 turisztikai vállalkozás bevonásával végzett adatgyűjtés eredményeit mutatja be. A kutatás arra kereste a választ, hogy a vállalkozásokat mely készségeik segítették a Covid-19 alatt, mennyire felkészültek egy jövőbeli válsághelyzetre, mely külső kockázati tényezők veszélyeztetik leginkább működésüket, és milyen szerepet játszik a fenntarthatóság a felépülés utáni működésükben. A válaszokból kiderül, hogy a kutatásban résztvevőket leginkább a vállalkozás vezetésének ereje és minősége segítette a válsággal való megküzdésben, iparági kapcsolataikra azonban kevésbé számíthattak. A jövőbeli kedvezőtlen helyzetekre készülve tudatosan figyelik az iparági változásokat és képesek gyorsan, nehéz döntéseket hozni. Kritikus pontként jelennek meg azonban a kulcsemberek, akik szinte valamennyi esetben nagyon nehezen lennének helyettesíthetők a szervezeten belül.

Kulcsszavak: reziliencia, válság, felépülés, fenntarthatóság

1. Bevezetés

A turisztikai kínálat szereplői 2020 márciusa óta egyik bizonytalan helyzet után a másikban találják magukat. Míg a járványügyi kényszerintézkedések az utazók kiszolgálását és ellátását nehezítették meg vagy korlátozták, addig a kibontakozóban lévő energiaválság az üzletszerű működést és a nyereségeséget veszélyezteti. A keresleti oldal motivációi közül az infláció a szabadon elkölthető jövedelmet fenyegeti, a létesítmény-üzemeltetés költségeinek drasztikus növekedésével pedig a szolgáltatóknak kell szembenéznie. Kérdéses, hogy a tartósan kedvezőtlen piaci környezetben túlélő vállalkozások mint szervezetek, mit tudnak megőrizni korábbi működési gyakorlatukból, illetve milyen új képességeket fejlesztettek ki.

A koronavírus-járvány ideje alatt végzett szisztematikus szakirodalmi áttekintés eredményeként (Debreceni –Fekete-Frojimovics, 2021) a reziliencia bizonyult olyan elméleti megközelítésnek, amelynek keretein belül érdemes vizsgálni a vállalkozások válságból való felépülését és a jövőbeli kedvezőtlen helyzetekre való felkészültségét. Jelen tanulmány egy, a reziliencia szakirodalmán alapuló, turisztikai vállalkozások körében végzett kérdőíves kutatás alapstatisztikáit mutatja be. A megkérdezésben résztvevő vendéglátó, szálláshely-szolgáltató,

¹ Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Vendéglátás Tanszék kiválósági központvezető, Látogatógazdaság Kiválósági Központ kutatócsoportvezető, Proaktivitás a Vendéglátásért Kutatócsoport, tanársegéd, debreceni.janos@uni-bge.hu

²Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Vendéglátás Tanszék, docens, mb. tanszékvezető, fekete-frojimovics.zsofia@uni-bge.hu

és utazási vállalkozások válaszain keresztül képet alkothatunk arról, hogy mely készségeik voltak a legfontosabbak a koronavírus-válság során, milyen állapotban vannak jelenleg, mennyire érzik felkészültnek magukat előre nem látható, kedvezőtlen eseményekre, és milyen szerepet játszik a fenntarthatóság a mindennapi működésük során.

A reziliencia értelmezési keretei a turizmusban

A reziliencia szó etimológiailag a latin *resilire* szóból eredeztethető, ami visszapattanást jelent, illetve az olasz *salire* igével áll rokonságban, jelentése: ugrás. A tudományos szakirodalomban Holling (1973) meghatározásából érdemes kiindulni, miszerint egy rendszer azon képességét jelöli, hogy az adott rendszer mennyire képes megőrizni identitását, valamint átörökíteni alapvető struktúráját és sajátosságait működési zavarok esetén (Holling, 1973). A turizmus területén értelmezett és vizsgált reziliencia szakirodalmának feldolgozása alapján megállapítható, hogy rendszer (systemic), szervezeti (organizational), gazdasági (economic) és közösségi (community) szinten csoportosíthatók a tanulmányokban érvényesülő megközelítések (Debreceni – Fekete-Frojimovics, 2022a).

Szervezeti szintű megközelítések

A rendszerszintű megközelítésekkel szemben, amelyek absztrakt, generalizált, teoretikus összefüggések, a szervezeti szintű megközelítések a vállalkozások, intézmények belső működésének egy-egy részére fókuszálnak, melyeken keresztül a szervezet rugalmas ellenállási képessége fejleszthető. A legjellemzőbb megközelítések a dolgozók rezilienciája, a felépülés képessége, a reziliens vezetés, a tervezett - és alkalmazkodó reziliencia. Ezekre a megközelítésekre a szakirodalom empirikus tapasztalatokkal is szolgál.

Egyiptomban Saad és Elshaer (2020) szállodai dolgozók bevonásával készült kutatásuk eredményeként megállapították: ha a dolgozók rezilienciája erősebb, akkor a munkahelyi bizonytalanság (a munkahely elvesztésétől való félelem) alacsonyabb, a kreatív teljesítmény pedig magasabb. Bizonyították, hogy a munkahelyi bizonytalanság és a dolgozói reziliencia között az elosztási igazságosság - mennyire egyenlő vagy egyenlőtlen a szervezet teljesítményéből való részesedés - és a bizalom töltik be a mediátor-szerepet.

Dartey-Baah (2015) szerint a reziliens vezetés a transzformációs (a rendszer átalakítására törekvő) és a tranzakciós (feladatokat kiosztó jutalmazó és szankcionáló) vezetés integrációja. Ez a vezetési stílus és képesség szükséges ahhoz, hogy a szervezet annak egészét érintő változásokat végbe tudjon vinni. Suryaningtyas és társai (2019) Indonéziában, háromcsillagos szállodák igazgatóit és emberi-erőforrás menedzsereit vonták be kutatásukba, melynek eredménye szerint a szervezet rezilienciája pozitívan befolyásolja a reziliens vezetéset, valamint a reziliens vezetés jobb szervezeti teljesítményhez vezet.

Prayag és társai (2018) kutatásában a szervezeti rezilienciát a tervezett és adaptív reziliencia egészeként azonosították. Tervezett rezilienciáról beszélhetünk, ha a szervezet már a válság- vagy katasztrófahelyzet előtt rendelkezik vészhelyzeti tervvel, prioritásokkal, de legalábbis van

elképzelése arról, hogyan reagálna nemkívánatos eseményekre, illetve a természeti és gazdasági környezet folyamatos megfigyelésével próbálja előrejelezni az események bekövetkeztét. Ezzel szemben az adaptív reziliencia a katasztrófa-esemény után vagy a válsághelyzet következtében alakul ki és megfelelő vezetést, külső kapcsolatrendszert, belső együttműködést, valamint a múltbeli válságokból való tanulás képességét igényli. Egy, új-zélandi turisztikai vállalkozások megkérdezésével végzett kutatás eredményei szerint (Prayag et al., 2018) amíg a tervezett reziliencia szignifikáns és pozitív hatással van az adaptív rezilienciára, addig a vállalkozások pénzügyi teljesítményét nem befolyásolja, ellenben az adaptív reziliencia pozitívan hat a vállalkozások pénzügyi teljesítményére.

Szintén Új-Zélandon folytatott kutatásuk alapján Tibay és társai arra a következtetésre jutottak, hogy a turisztikai vállalkozások rezilienciájának legfontosabb indikátorai a vezetés minősége, a személyzet mag-kompetenciái, a tervezés és készség, a piaci érzékenység és a szabályozásnak való megfelelés (Tibay et al., 2019).

Melián-Alzola és társai (2020) 72 szálloda megkérdezésén keresztül bizonyították, hogy a vállalati stratégia megléte és a változásmenedzsmentre való felkészültség erősíti a szervezet ellenállási képességét a külső kihívásokkal (pl. versenytársak fejlődése, a kereslet kedvezőtlen alakulása, vagy dekonjunktúra) szemben.

Ausztráliában Hallak és társai (2018) jóval a COVID-19 előtt vizsgálták a kreatív önhatékonyság, az innováció és az iparági tapasztalatok rezilienciával való összefüggéseit magas minőségű (upscale) éttermek vonatkozásában. Bizonyították, hogy az üzemeltető ellenállási képessége (reziliens vezetés) pozitívan hat a kreatív önhatékonyságra és az innovációra, de nem befolyásolja az étterem teljesítményét. Mindemellett a kreatív önhatékonyság, valamint az étterem elköteleződése az innovációk iránt pozitív hatással voltak az étteremmenedzser által megítélt teljesítményére. A reziliencia mediátor szerepe a kreatív önhatékonyság, az innováció és a teljesítmény között a szektorban eltöltött évek számával erősödik.

Szintén az éttermi szektorban, de Németországban Neise és társai (2021) több mint hatszáz étteremvezető megkérdezésével folytatott kutatásuk eredményeként megállapították: az éttermek jobb anyagi és gazdasági helyzete, valamint a rendelkezésre álló tárgyi és immateriális javak értéke nem befolyásolta a rugalmas ellenállási képességüket. Ezzel szemben gyors és rövid távú reagálási képessége, a tulajdonos és vezető iparágban szerzett tapasztalata, valamint annak ténye, hogy a tulajdonos részt vesz az étterem vezetésében, növelik a vállalkozások ellenállási képességét.

Egyiptomban Sobaih, Elshaer, Hasanein és Abdelaziz kis szállodák és éttermek körében végzett nagyszabású kutatásuk során bizonyították (Sobaih et al., 2021), hogy a tervezett és adaptív reziliencia egyaránt pozitívan befolyásolják a vállalkozások teljesítményét, valamint az adaptív reziliencia hozzájárul a fenntartható turizmusfejlesztéshez.

2. Saját kutatás módszertana és eredményei

Magyarországon korábban még nem vizsgálták a turisztikai vállalkozások ellenállási

képességét. Ezt a kutatási rést hivatott betölteni az a reziliencia-kutatás, amelynek alapstatisztikáit jelen tanulmányban mutatjuk be. A reziliencia szakirodalmi áttekintése alapján elmondható, hogy ezen a kutatási területen a kvantatív módszertan a domináns. 34 empirikus tanulmányt közlő publikáció közül 22 esetben kérdőíves megkérdezést végeztek, amelyek jellemzően validált mérési skálákat tartalmaztak (Debreceni – Fekete-Frojimovics, 2022b). Annak érdekében, hogy a szervezeti reziliencia megközelítéséből minél mélyebben feltárjuk és megértsük a vállalkozások állapotát, olyan skálákat választottunk, amelyekkel a dolgozók rezilienciája (Brown et al., 2018, Filimonau et al., 2020), a reziliens vezetés (Brown et al., 2019, Filimonau et al., 2020), a tervezett - és alkalmazkodó reziliencia (Prayag et al., 2018) egyaránt mérhető. A megkérdezést kiegészítettük a fenntartható turisztikai fejlődés kérdéseivel (Nicholas et al., 2009). A megkérdezetteknek az üzlet- és vállalkozásprofilozás kérdésein kívül így 35 állítást kellett 1-től (egyáltalán nem ért egyet) 7-ig (teljes mértékben egyetért) értékelniük, valamint 18 fenntarthatósági szempontot és válságtényezőt sorba rendezniük.

Az adatgyűjtés online kérdőív alkalmazásával történt 2022 szeptembere és 2023 márciusa között. A vállalkozásokat egyedi megkeresés útján értük el. 615 megkeresésből 107 érvényes válasz érkezett, ez 17%-os válaszadási hajlandóságot jelent. A kutatás célcsoportjának megfelelő vállalkozásokat az üzlet (étterem, szálloda vagy utazási iroda) honlapján vagy közösségi médiaprofilján keresztül azonosítottuk be, a megkeresésben tulajdonosokat, üzletvezetőket, irodavezetőket, igazgatókat szólítottunk meg. A kutatás tervezésekor regionálisan diverz minta összeállítására törekedtünk, de végül középső (49%), keleti (15%) és nyugati (36%) országrész szerint alakult a földrajzi eloszlás. A minta többségét a TEÁOR 56 kódú tevékenységet folytató vendéglátó vállalkozások adják (57%), azokat követik a TEÁOR 79 kódú utazási szolgáltatók (28%), valamint a TEÁOR 55 ágazatba sorolható szálláshelyszolgáltatók (15%). Jelen tanulmány terjedelmi korlátja miatt az alapstatisztikákat a teljes mintára (N=107) vonatkozóan mutatjuk be.

A vállalkozások profilja

A mintát alkotó vállalkozások átlagosan 18 éve működnek, átlagos alkalmazotti létszámuk pedig 15 fő. Utóbbi érték azért szembetűnő, mert a Nemzeti Cégtár TEÁOR kódok szerint szűrhető adatbázisa alapján mindhárom tevékenységtípus vállalkozásai jóval kevesebb dolgozót foglalkoztatnak átlagosan: a szálláshely-szolgáltatók (55) 7,0 főt, a vendéglátó vállalkozások (56) 5,1 főt, az utazási szolgáltatók (79) 2,6 főt alkalmaznak átlagosan. A mintában szereplő vállalkozások mindössze 10%-a tartozik franchise-hoz, üzletlánchoz vagy nemzetközi márkához. A vállalkozások két kivételtől eltekintve magánvállalkozások, 54% pedig családi tulajdonú vállalkozás. A tevékenység helyszínéül szolgáló üzletek többsége (61%) az üzemelő vállalkozás tulajdona. Fontos kutatási tapasztalat, hogy a megkérdezés időpontjában a közeljövőre nézve (2023-2024) a vállalkozások mindössze egynegyede (24%) tervez bővítést, üzletnyitást, piaci terjeszkedést. Az alacsony expanziós szándék mögött vélhetően az üzemeltetésben jelentkező kockázatok és válságtényezők, valamint a piaci kereslettel kapcsolatos negatív várakozások állhatnak. A vállalkozások pénzügyi állapota ugyanis mérsékelten jónak mondható: a járványhelyzet óta eltelt időben az adósságszint 4,776, a pénzforgalom 4,692, a jövedelmezőség pedig 4,318 átlagot mutat 1-től (rendkívül kedvezőtlen), 7-ig (rendkívül kedvező) értékelt skálán.

A válságkezelés alapstatisztikái

Brown és szerzőtársai (2018) az ellenállási képesség vizsgálatára hat tőketényezőt azonosítottak: gazdasági (E), társadalmi (S), emberi (H), fizikai (F), természeti és kulturális tőke. Az eredetileg természeti katasztrófák kontextusában bemutatott tényezőkből Filimonau és társai (2020) publikáltak olyan tanulmányt, amelyben a Covid-19 járványhelyzetre reflektáló állításokat kellett értékelnük a válaszadóknak. A saját kutatásunkban résztvevő vállalkozásoknak a Filimonau és társai (2020) által alkalmazott 17 állítást kellett 1-től (egyáltalán nem ért egyet) 7-ig (teljes mértékben egyetért) értékelnük. Az eredményeket az átlagok csökkenő sorrendjében az 1. számú táblázat foglalja össze.

	Reziliencia-állítás	Átlag	Szórás
H4	Ebben a szervezetben erős vezetés volt a válság leküzdésében.	5,869	1,505
H2	Ebben a szervezetben elegendő készség volt a válság leküzdéséhez.	5,654	1,493
S3	Jó vezetése volt a szervezetnek a válság során.	5,636	1,651
F4	Biztosak voltunk benne, hogy szervezetünk képes alkalmazkodni a válság után megváltozott üzleti környezethez.	5,570	1,597
H3	Ebben a szervezetben elegendő kapacitás állt rendelkezésre a válsághoz való alkalmazkodáshoz.	5,206	1,635
H1	Ebben a szervezetben elegendő tudás állt rendelkezésre a válság leküzdéséhez.	5,065	1,782
S4	A vendégekkel, ügyfelekkel, alkalmazottakkal és más szervezetekkel folytatott kommunikáció segítette a válság leküzdésében.	5,019	1,737
S1	A szervezet által alkalmazott emberek segítettek leküzdni a válságot.	4,916	2,232
F3	Szervezetünk alapvető infrastruktúrája elegendő volt a válság leküzdésére.	4,804	1,954
E1	Megfelelő erőforrásokkal rendelkezett a válság kezelésére.	4,745	1,894
H5	A válság leküzdését segítette, hogy a szervezetnek hozzáférése volt elegendő emberi erőforráshoz.	4,607	1,980
F2	Szervezetünkben megfelelő technológiával rendelkezünk a válság leküzdésére.	4,598	1,873
E4	A vállalkozás mérete segítette leküzdni a válságot.	4,421	1,972
E3	A válságokkal kapcsolatos múltbeli ismeretek segítettek leküzdni a Covid19 válsághelyzetet.	3,963	2,110
E2	Megfelelő finanszírozáshoz fért hozzá a válság leküzdéséhez.	3,832	2,263
F1	Szervezetünkben megfelelő vészhelyzeti protokollokkal rendelkezünk a válság kezelésére.	3,766	2,031
S2	A szervezet iparági kapcsolatai segítettek leküzdni a válságot.	3,037	2,018
	Mintaátlag (N=107)	4,748	

1. táblázat: A vállalkozásokat a Covid-19 válsághelyzetben segítő tulajdonságaik -

Forrás: saját szerkesztés

A Brown et al. (2018) szerinti tőketényezőkre vonatkozásában, az 1. táblázat eredményei alapján elmondható, hogy a megkérdezett vállalkozásokat a válsággal való megküzdésük során legjobban az emberi tényezők (H-val jelölve), legkevésbé pedig a gazdasági tényezők (E-vel jelölve) segítettek. Talán nem meglepő, hogy a vállalkozásoknak nem volt vészhelyzeti protokolljuk (F1), ellenben elgondolkodtató annak ténye, hogy az iparági kapcsolatok (S2) voltaképpen nem segítettek a megkérdezetteket. Kevésbé pozitív képet ad a vállalkozások társadalmi kapcsolatairól annak, ténye, hogy vezetőségen kívül (S3) mind a vendégekkel, ügyfelekkel való kapcsolat (S4), mind a saját alkalmazottak (S1) a középmezőnyben szerepeltek.

Annak megválaszolására, hogy a szervezetek hogyan készülnek egy jövőbeli kedvezőtlen eseményre vagy időszakra, a Prayag és társai (2018) által használt tervezett - és adaptív reziliencia-állásokat alkalmaztuk. A megkérdezett vállalkozások összességében felkészültnek mondhatók, mert egy kivételével valamennyi állítás középérték fölötti. Leginkább a saját iparáguk monitorozása jelenik meg a felkészültségben („Folyamatosan figyeljük az iparágunkat, hogy korai figyelmeztetést kapjunk a felmerülő problémákról.” átlag = 5,664, szórás = 1,466), de a legutóbbi válsághelyzetben szerzett tudás integrálására következtethetünk abból, hogy a „Képesek vagyunk gyorsan, nehéz döntéseket hozni.” a második legerősebb állítás (átlag = 5,570, szórás = 1,325). Figyelemre méltó azonban, hogy a vezető személye újra a legfontosabb tényezők között jelenik meg, ebben a skálában harmadikként: „Az üzletben, vállalkozásban jó vezetők lennének, ha válsággal néznénk szembe.” (átlag = 5,364, szórás = 1,423), miközben a dolgozók fontossága kiemelkedik, annak ellenére, hogy az 1. számú táblázatban a neutrális középmezőnyben helyezkedtek el. A legkevésbé ugyanis a kulcsemberek terén tartják magukat felkészültnek a megkérdezettek („Ha kulcsemberek nem lennének elérhetőek, mindig vannak mások, akik betölthetik az ő szerepüket.” átlag = 3,477, szórás = 1,829).

Egy jövőbeli válsághelyzetre való felkészültség vizsgálatakor fontos azonosítani, mitől tartanak a megkérdezettek leginkább. A válaszadóknak kilenc különböző válságtényezőt kellett sorba rendezniük a szerint, mennyire tartják kockázatosnak őket a válaszadás időpontjában. A rangsorolt tényezők összesítésekor soronként pontszámokat rendeltünk az egyes tényezőkhöz (1. hely = 1 pont; 9. hely = 9 pont), így a legtöbb pontszámot mutató tényező a legkevésbé kockázatos (elméleti maximum = $9 \cdot 107 = 963$ pont), a legkevésbé pontszámmal rendelkező pedig a leginkább kockázatos (elméleti minimum = $1 \cdot 107 = 107$). Az összesítés alapján a következő megállapításokra jutottunk (zárójelben a tényező összpontszáma). A megkérdezettek a természeti környezettől (766), a piac telítődésétől és helyettesítő szolgáltatásoktól (717), valamint az ügyfélkör igényeinek változásától (678) tartanak legkevésbé. Vagyis a természeti erőforrások közvetlenül egyáltalán nincsenek hatással a vállalkozások működésére, és akik már jól ismerik és kiismerték piacukat, nem számítanak piaci turbulenciára. Ez utóbbira jól illeszkedik a megkérdezettek alacsony (24%) terjeszkedési szándéka (3.1. fejezet). Ezzel szemben a legkockázatosabbnak ítélt válságtényezők az energiaárak növekedése (293), a szállító vállalkozások árainak növekedése (363), valamint az ügyfélkör vásárlóerejének csökkenése (375). Itt is elgondolkodtató a dolgozók szerepe, mivel a munkaerő költségének növekedése csak a negyedik legfontosabb kockázat (425), miközben a kulcsemberek kiesésére való felkészületlenség az egyik leggyengébb vállalati tulajdonság. Ez felveti annak kérdését,

hogy vajon a kulcsemberek és általában a dolgozók rugalmas ellenállási képességben játszott szerepe kevésbé gazdasági, mint inkább elköteleződés, megbecsülés vagy a szervezeti kultúra kérdése.

A kutatás alapstatisztikái nem túl biztatók arra vonatkozóan, hogy a fenntarthatóság mekkora szerepet játszik a vállalkozások működésében a Covid-19 válsághelyzetből való felépülést követően. Az adatgyűjtésben résztvevő vállalkozásoknak kilenc olyan szempontot kellett sorba rendezniük a működésben játszott szerepük és fontosságuk alapján, amelyek a fenntarthatóság három vetületét: a természetit, a társadalmi és a gazdaságit tükrözik. A válságtényezőkhöz hasonlóan itt is a legkisebb összpontszáma jelöli a legfontosabb, a legmagasabb pontszám a legkevésbé fontos szempontot. Ahogyan már a válságtényezőknél is megmutatkozott, a legkevésbé jelentős szerepet a természeti fenntarthatóság tölti be a működésben: környezetgazdálkodás (839), természeti erőforrások felelős használata (806), valamint környezetszennyezés megelőzése (796). Középmezőnyben helyezkednek el a társadalmi fenntarthatóság szempontjai: dolgozók közötti egyenlőség (701), dolgozók képzése, oktatása (624), dolgozók életszínvonala (491), valamint a szervezet, mint valódi közösség működése (482). Az 1. számú táblázat eredményei után meglepő lett volna, ha a dolgozók közepesnél fontosabb helyezést érnek el. A rangsort a gazdasági fenntarthatóság elemei vezetik, azok közül is legfontosabb a profit (315), a gazdasági növekedés (390) és a költségcsökkentés (441). Megfigyelhető, hogy míg a saját vállalkozás terjesztésének szándéka alacsony (24%), a piacra újonnan belépők mint veszélyfaktorok kockázata szintén alacsony (717), a gazdasági növekedést mégis prioritásként jelölik meg a válaszadók.

Diskusszió

A Covid-19 miatt kialakult válsághelyzet korábban nem tapasztalt kihívások elé állította a gazdaság szereplőit, a turizmus ágazatát pedig kifejezetten. Mivel a válsághelyzet több hullámban – korlátozások és újra nyitások váltakozása – bizonytalan ideig sújtotta a szektort, ezért nem lehetett biztos választ adni arra, mely vállalati készségek és erőforrások segítik a vállalkozásokat a megküzdésben. A felépülést követően, de egy nem kevésbé bizonytalan – energiaárak, infláció, magas kamatkörnyezet, háború – időszakban tanulságos volt megvizsgálni azt, mi működött a múltban és hogyan készülnek a jövőre az érintettek.

Jelen tanulmány célja a kutatás egyváltozós leíró statisztikáinak bemutatása volt. Az eredmények közül kiemelendő a vállalkozások vezetésének kitüntetett szerepe a Covid-19 miatt kialakult válsághelyzet során. Bár, a menedzsmentnek és a reziliens vezetésnek a vállalkozások ellenállási képességében játszott szerepe a szakirodalomban egy gyakran kutatott és bizonyított összefüggés (Neise et al., 2021, Melián-Alzola, 2020, Tibay et al., 2019, Hallak et al., 2018), a H4 és S3 állítások magas mintaátlagai egy rendkívül vezetőközpontú szervezeti kultúrára engednek következtetni. A következtetést erősíti, hogy amíg az iparági statisztikákból a vendéglátás, a szálláshely-szolgáltatás és az utazási szolgáltatás mikrovállalkozásokként körvonalazódnak, addig a mintaátlag jóval nagyobb, 15 fős alkalmazotti létszámot mutat. Joggal merül föl a kérdés, mi történik a vállalkozásokban, hogyan hoznak döntést, van-e innováció vagy kibontakozhat-e a kreativitás a vezető nélkül?

Fontos kutatási tapasztalat, hogy a dolgozók kifejezetten súlytalanok voltak a Covid-19 miatti válsághelyzetben, és az azóta felépüléssel telt időszakban a dolgozók életszínvonalának növelése nem fért be az első négy prioritás közé. További kutatások lehetséges kérdése, hogy milyen valójában a munkavállaló-munkáltató, a szervezet-egyén viszonya a vendéglátásban, miért nem jelent különösebb kockázatot a dolgozók bérének növelése, miközben a kulcsemberek távozására kifejezetten felkészületlenek a vállalkozások?

Jelen kutatás megerősíti azt a feltételezést, hogy a fenntarthatóság szférái közül a gazdasági fontosabb, mint a társadalmi vagy természeti fenntarthatóság. Fontos tanulság azonban, hogy a rangsorok összesítéséből a profit, a gazdasági növekedés és a költségcsökkentés szinte kizárólagos prioritások.

A kutatás jövőbeli megismétlését nem csak a jelen kutatás időpillanatában elgondolkodtató eredmények alakulása, hanem olyan változók újra-vizsgálata is szükségessé teszi, mint a piaci terjeszkedés, bővülés szándéka. A bővülni nem szándékozó vállalkozások nagy hányada ugyanis számos kedvezőtlen piaci tendenciát vetít előre, úgymint a beruházás megtérüléséhez nem megfelelő üzleti modellek működése, a radikális innovációk elmaradása, vagy az új piacok, termékek, és szolgáltatások fejlesztésének hiánya. A kedvezőtlen tendenciák nem elsősorban a reziliens vállalkozások hazai piacon való túlélését és megmaradását fenyegetik, annál inkább a hazai turizmus-vendéglátás versenyképességét fejlettebb piacokhoz képest.

Felhasznált Irodalom

Brown, N. A.; Orchiston, C.; Rovins, J. E.; Feldmann-Jensen, S.; Johnston, D. (2018): An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>

Dartey-Baah, K. (2015): Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.

[10.1108/JGR-07-2014-0026](https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026)

Debreceni, J.; Fekete-Frojimovics, Zs. (2021): A vendéglátás nemzetközi kutatási paradigmái a Covid19 árnyékában. Szisztematikus szakirodalmi áttekintés és egy koncepcionális keretmunka. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 5-13.

<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.1>

Debreceni J.; Fekete-Frojimovics, Zs. (2022a): A reziliencia értelmezési keretei a vendéglátás-kutatásban való sikeres alkalmazáshoz. In: Bánhegyi, M.; Fekete-Frojimovics, Zs.; Hámori, A. (2022): *Gazdaság és gasztronómia: ünnepi kötet Lugasi Andrea tiszteletére*. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, pp. 54-63.

Debreceni J.; Fekete-Frojimovics Zs. (2022b): A reziliencia értelmezési kereteinek és lehetséges vizsgálati módszereinek összefoglalása a turizmusban. In: Resperger, Richárd (szerk.): *TÁRSADALOMGAZDASÁGTERMÉSZET: SZINERGIÁK A FENNTARTHATÓ*

FEJLŐDÉSBEN (Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából) - Programfüzet és előadáskivonatok. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó (2022) 155 p. pp. 61-61., 1 p.

Filimonau, V.; Derqui, B.; Matute, J. (2020): The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>

Hallak, R.; Assaker, G.; O'Connor, P.; Lee, C. (2018): Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 40, 229-240.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>

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>

Kuntz, J.; Näswall, K.; Malinen, S. (2016): Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462
<https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

Melián-Alzola, L.; Fernández-Monroy, M.; Hidalgo-Peñate, M. (2020): Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>

Nemzeti Cégtár (2022)
<https://www.nemzeticetar.hu/interaktiv-grafikon>
utoljára megtekintve: 2023. május 24.

Nicholas, L. N.; Thapa, B.; Ko, Y. J. (2009): Residents' perspective of a world heritage site. The Pitons Management Area, St. Lucia. *Annals of Tourism*, 36(3), 390-412.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.03.005>

Neise, T.; Verfürth, P.; Franz, M. (2021): Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960>

Prayag, G.; Chowdhury, M.; Spector, S.; Orchiston, C. (2018): Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193-196.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>

Saad, S.K.; Elshaer, I. A. (2020): Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*, 35.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>

Sobaih, A. E. E.; Elshaer, I.; Hasanein, A. M.; 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.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>

Suryaningtyas, D.; Sudiro, A.; Troena, E.A.; Irawanto, D. W. (2019): Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.

Tibay, V.; Miller, J.; Chang-Richards, A. (Y).; Egbelakin, T.; Seville, E.; Wilkinson, S. (2019): Business resilience: A study of Auckland hospitality sector. *Procedia Engineering*, 212, 1217-1224.

<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.157>