

## **A reziliencia értelmezési kereteinek és lehetséges vizsgálati módszereinek összefoglalása a turizmusban**

*Summary of the frameworks and possible approaches for the study of resilience in tourism*

**Debreceni János<sup>1</sup> – Fekete-Frojimovics Zsófia<sup>2</sup>**

---

**Absztrakt:** A turizmus ágazat vállalkozásai 2020 tavasza óta több nemkívánatos és kedvezőtlen időszakkal voltak kénytelenek szembenézni. Azt a képességet, hogy a szervezet képes-e a nemkívánatos esemény közepette változatlanul vagy a körülményekhez újszerűen alkalmazkodva tovább működni, a reziliencia jelöli. Jelen tanulmány a reziliencia szerteágazó fogalmi és értelmezési keretét foglalja össze a turizmus kontextusában. Bár a Covid19 közvetlen, kedvezőtlen hatása már a múlté, a turizmus több szakágazata jelenleg is válságos életképet mutat. A szálláshely-szolgáltatás, valamint az utazásszervezés- és közvetítés forgalma jelentősen elmarad a 2019. év értékektől. A vendéglátás szakágazatának bevételei pedig megközelítik ugyan a válság előttit, de a vállalkozások és üzletek száma jelentősen csökkent. A szakirodalom szisztematikus feldolgozása nem csak a jelenlegi helyzet megértése miatt hasznos, hanem hatékony megküzdési stratégiával szolgálhat egy újabb válságos időszakra. Bár a válság lefolyása és hatása egyelőre megjósolhatatlan, a nemkívánatos körülmények alkalmat teremtenek a

---

<sup>1</sup> DEBRECENI János  
tanársegéd [Assistant Lecturer]  
(<https://orcid.org/0000-0003-0005-7309>)  
Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
[Budapest Business University Faculty of Commerce, Hospitality and Tourism]  
([debreceni.janos@uni-bge.hu](mailto:debreceni.janos@uni-bge.hu))

<sup>2</sup> Dr. FEKETE-FROJIMOVICS Zsófia PhD  
egyetemi docens [Associate Professor]  
(<https://orcid.org/0000-0003-1642-6615>)  
Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
[Budapest Business University Faculty of Commerce, Hospitality and Tourism]  
([fekete-frojimovics.zsofia@uni-bge.hu](mailto:fekete-frojimovics.zsofia@uni-bge.hu))

turisztikai vállalkozások ellenállási képességének valós idejű vizsgálatára. Ezért jelen tanulmány a reziliencia vizsgálati és mérési javaslatait is bemutatja.

**Kulcsszavak:** *reziliencia, turizmus, válság, felépülés*

**JEL-kódok:** *L83, Z39*

---

**Abstract:** Since the spring of 2020, tourism businesses have been forced to face several undesirable and unfavorable periods. Resilience refers to the ability of the organization to continue to function during an adverse event by bouncing back or adapting to the circumstances in a new way. This study summarizes the diverse conceptual and interpretive framework of resilience in the context of tourism. Although the adverse effects of Covid-19 are already a thing of the past, several sectors of tourism are currently still showing a crisis. The revenue and volume of accommodation and travel services are significantly lower than before the crisis. Although the revenues of hospitality are close to pre-crisis values, the number of businesses has decreased greatly. The systematic review of the literature is not only fruitful for understanding the current case but can also provide an effective coping strategy for another period of crisis. The impact of a crisis arising is still unpredictable. The adverse circumstances create an opportunity to examine the resilience of tourism businesses in real-time, hence this study also presents the testing and measurement proposals for resilience.

**Keywords:** *resilience, tourism, crisis, recovery*

**JEL Codes:** *L83, Z39*

---

## Bevezetés

A turisztikai kínálat szereplői 2020 márciusa óta egyik bizonytalan helyzet után a másikban találják magukat. Míg a járványügyi kényszerintézkedések az utazók kiszolgáltatását és ellátását nehezítették meg vagy korlátozták, addig a kibontakozóban lévő energiaválság az üzletszerű működést és a nyereségességet 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 vállalatok túlélési és adaptívitási képességei leginkább a reziliencia fogalomkörében értelmezhetők és vizsgálhatók.

## Reziliencia és válság

Az Oxford Learner's Dictionary megfogalmazásában a reziliencia eredeti jelentése tükröződik, vagyis az embereknek és tárgyaknak a kellemetlen külső hatásból (pl. sokk, sérülés) való felépülésének képességét jelenti (Oxford Learner's Dictionary, 2022). A Merrian-Webster Online Dictionary a kellemetlen külső hatások mellett bevezeti a balszerencse és a változás jelenségét is, vagyis a reziliencia az azokból való kilábalás, illetve azokhoz való könnyű alkalmazkodás képessége (Merrian-Webster Online Dictionary, 2022). A reziliencia szó etimológiája 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 reziliencia vizsgálata során mindenekelőtt szükséges a működési zavarok, nemkívánatos események azonosítása. Bár ezek sokfélék lehetnek, közös jellemzőjük, hogy egyensúlytalansági állapotot idéznek elő a szervezet működésében. Faulkner (2001) szerint jellemzően kétféle nemkívánatos esemény vezet egyensúlytalansághoz: válság és katasztrófa. Faulkner (2001) szerint, míg a *katasztrófák* hirtelen történnek és az azokat előidéző eseményt az érintettek nem tudják befolyásolni, addig a *válságban* több körülménnyel kapcsolatban is hozhatnak döntést az érintettek. Az érintett szervezet – vagy szervezetek összessége – szempontjából bármelyik eset is áll fenn, a nemkívánatos események jellemzően káros és negatív hatással vannak a megszokott működésre. Faulkner (2001) szintézise szerint a válság- és katasztrófahelyzetek meghatározó jellemzői a következők:

- jelentős kiváltó esemény, ami kihívást jelent a meglévő struktúrára, a rutinműveletek elvégzésére, és egyáltalán a szervezet életben maradására;
- nagy fenyegetettség, amit a meglepetés, a sürgősség és a rövid döntési idő jellemez;
- a megbirkózásra való képtelenség érzékelése azok között a szervezetek között, amelyeket közvetlenül érint;
- olyan fordulópont, illetve döntő változás, amely mind pozitív, mind negatív irányba terelheti a szervezetet;
- képlékeny, instabil, dinamikus helyzetek.

A turizmus helyzetének értékelésénél a fentiek alapján mind a koronavírus (továbbiakban: COVID-19), mind a kibontakozóban lévő energiaválság esetében megállapítható a válsághelyzet. A COVID-19-járvány megfékezésére 2020. március 11-én hatályba lépett 40/2020 (III.11.) Kormányrendelet értelmében először korlátozták a vendéglátóhelyek nyitvatartási idejét, néhány héttel később csak az elvitelre és házhoz szállításra történő értékesítést engedélyezték. Ezzel egyidejűleg a szálláshelyek piacán egyszerre esett vissza az új foglalások száma és vált lehetetlenné a foglalással rendelkező vendégek fogadása, az országok között pedig folyamatosan változó ki- és beutazási korlátozások léptek érvénybe. A kialakult helyzetben egyszerre érvényesült egy *jelentős kiváltó esemény* (rendelet), a *rövid döntési idő* (a szolgáltatás azonnali korlátozása) és a *megbirkózásra való képtelenség* (a piaci szereplőknek semmilyen tapasztalata nem volt hasonló helyzet kezelésében). A 2022 őszén kibontakozóban lévő energetikai válsághelyzet abban különbözik, hogy nincs *jelentős kiváltó esemény*: a megnövekedett energiapiaci árak nem egy időben érvényesülnek, *képlékeny és instabil helyzet*: a vállalkozások nem lehetnek biztosak abban, milyen mértékben és milyen időtávon érvényesül a nemkívánatos esemény, valamint a *megbirkózásra való képtelenség*: a vállalkozások költség szerkezetében sokszorosára növekvő üzemelési költségek ellehetetlenítik a megszokott működést. Kérdéses azonban, hogyan jellemezzük a turizmus szektorának helyzetét, mit tekinthetünk válságos helyzetnek a szektor makroadatai alapján?

Bár a COVID-19-et megelőzően a turizmusra nem csak Magyarországon, hanem világszerte is sikerágazatként tekintettek, a szektor teljesítményének és kibocsátásának becslése nehéz, valódi mérete és a bruttó hazai termékhez való hozzájárulása pedig annál is nehezebben mérhető. Ennek oka, hogy a turizmus nem egy önálló gazdasági tevékenység, hanem 12 turisztikai termék, egyúttal gazdasági tevékenység összessége. Ugyan a Turizmus Szatellit Számlák (Tourism Satellite Accounts, TSA) célja a 12 termék (1. táblázat) kibocsátásának minél pontosabb becslése, a TSA mutatók kihívásaira hívja fel a figyelmet Hinek (2020). Hinek (2020) olyan anomáliákat mutat be, amelyek félrevezető következtetésekhez vezethetnek. A TSA-ban monitorozott termékeket ugyanis csak részben vásárolják turisták, utazók. A vendéglátó szolgáltatások meghatározó hányadát helyi vendégkör veszi igénybe, ahogyan az országon belüli személyszállítást is döntően életvitelszerű helyváltoztatás (munkába, iskolába járás, településen belüli és települések közötti célforgalom) céljából

választják. A személyszállítás infrastruktúrája sem kizárólag az otthonuktól távol lévők szükségleteinek kielégítését szolgálja, hanem sokkal inkább egy ország mobilitásának kulcsfontosságú eleme. De a gyógyfürdők példája is jellemző, hiszen a forgalmuk jelentős hányadát adják a helyi lakosok.

### 1. táblázat: Turisztikai Szatellit Számlák

A turizmusra jellemző termékek és a turizmusra jellemző tevékenységek a TSA RMF: 2008 és a KSH besorolása alapján
<b>Szálláshely-szolgáltatás</b>
<b>Vendéglátás</b>
Vasúti személyszállítás
Közúti személyszállítás
Vízi személyszállítás
Légi személyszállítás
Közlekedési eszközök kölcsönzése
<b>Utazási irodák és egyéb foglalási szolgáltatások</b>
Kulturális tevékenységek
Sport- és szabadidős tevékenységek
Gyógyfürdő szolgáltatás (magyar TSA)
Szállítást kisegítő tevékenységek (magyar TSA)

Forrás: Hinek, 2020

A turizmusra jellemző termékek közül jelen tanulmány a szálláshely-szolgáltatást, a vendéglátást és az utazási irodák és egyéb foglalási szolgáltatásokat állítja középpontba. E három turisztikai termék (együttal gazdasági szakágazat) a COVID-19 válság előtti évek sikerágazatai voltak. Érdekes a termékek előállítását fő tevékenységként végző vállalkozások teljesítményét megvizsgálni annak eldöntésére, hogy válságos állapotban van-e a szektor vagy sem. A TEÁOR '08 szerinti 55 Szálláshely-szolgáltatás, 56 Vendéglátás és 79 Utazásközvetítés, utazásszervezés és egyéb foglalás alágazatokban működő vállalkozások számának, a cégalapítások és megszünések számának, az éves nettó árbevételnek, valamint az alkalmazottak számának alakulását a 2. táblázat foglalja össze. A három kiemelt alágazat közül ugyan a vendéglátás 2021-ben már újra COVID-19 előtti árbevételt realizált, a szálláshely-szolgáltatás és utazási szolgáltatások még messze elmaradtak a 2019-es rekordévtől. Ennek a két alágazat-

nak az árbevétele 2022 végére megközelítheti a válság előtti. Annak megválaszolásához, hogy a bevétel-növekedést az eladási árak vagy az értékesítési volumen okozza-e, a szálláshelyek iparági mutatóit, illetve a beutazás statisztikáit érdemes figyelembe venni. Mivel a tanulmány írásának idején a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) szálláshely-statisztikái csak 2021-ig visszamenőleg datálódnak, a korábbi éves összefoglalók pedig nem elérhetők, ezért A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége trendriportjaira szükséges támaszkodni.

## 2. táblázat: Turisztikai tevékenységet végző vállalkozások makroadatai

2019.12.31.			2020.12.31.			2021.12.31.			2022.11. 17.		
TEÁOR ágazat			TEÁOR ágazat			TEÁOR ágazat			TEÁOR ágazat		
55	56	79	55	56	79	55	56	79	55	56	79
<b>Vállalkozások száma (ezer db)</b>											
4,9	21,3	1,9	4,9	20,8	1,8	4,9	20,8	1,7	5,0	21,0	1,7
<b>Cégalapítások száma (db)</b>											
218	1 383	292	273	1 286	45	252	1 255	45	172	1 011	49
<b>Megszűnések száma (db)</b>											
234	1 785	332	190	1 231	105	133	758	75	156	1 082	75
<b>Éves nettó árbevétel (millió Ft)</b>											
524	1 084	374	280	837	374	355	1 088	88	–	–	125
<b>Alkalmazottak száma (ezer fő)</b>											
35,8	120,6	6,3	35,1	119,3	6,3	30,4	114,1	4,7	34,2	123,6	4,4

Forrás: Saját szerkesztés a Nemzeti Cégtár, 2022 alapján

Bár a trendriportok csak a szállodák teljesítményét foglalják össze, ez releváns adatnak tekinthető, mivel 2021-ben a szállodák adták az összes kiadható szoba 67%-át (KSH, 2022a), vagyis az adatok a szektor meghatározó hányadát képviselik. A 2021. évet összefoglaló trendriport (MSZÉSZ, 2022a) szerint a szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák 2021-ben országosan mindössze 44,8%-át tették ki a 2019. évinek (23 471 ezer vendégéjszaka). Ennél több, de várhatóan a rekordévtől alacsonyabb teljesítmény várható 2022-ben is, hiszen a január-augusztus közötti vendégéjszakák száma (11 933 ezer vendégéjszaka) 2019 azonos időszakának 74,8%-ának felel meg (MSZÉSZ, 2022b). A szálláshelyek volumenének dinamikája tehát egyelőre lassan közelíti a válság előtti szinteket, ezért érdemes megvizsgálni az átlagárak alakulását. 2022 augusztusában

a szállodák országosan bruttó 33 905 Ft szobánkénti átlagárát mutattak, ami 37%-os növekedés 2019 augusztusához képest. A legnagyobb ár-emelkedés a Balaton-parti szállodáknál volt tapasztalható, átlagosan 67% (MSZÉSZ, 2022b). Az átlagköltségek hatását a turisztikai bevételek alakulásában a beutazási statisztikák is alátámasztják. A KSH adatbázisa alapján amíg a többnapos, Magyarországra tett külföldi utazások volumene (239 357 út) 2022 első hat hónapjában 28%-kal elmaradt 2019 azonos időszakának forgalmától, addig az utasok költsége 0,7%-kal haladta meg a rekordév költségeit (KSH, 2022b).

Következtetésekként elmondható, hogy míg az átlagárak és bevételek esetében a legfőbb turisztikai termékek piaca újra eléri vagy már meg is haladta a COVID-19 előtti szinteket, addig a turizmus volumene a szálláshely-statisztikák és utazási statisztikák alapján jelentősen elmarad a válság előtti évtől. A turizmus válságos helyzetére még egy adat hívja föl a figyelmet. A 2. táblázatban olvasható cégalapítások száma csökkenő, a vállalkozás-megszüntetések száma pedig növekvő tendenciát mutat a vizsgált ágazatokban. Ez a két információ azért releváns, mert a legtöbb szektorban – a turizmus–vendéglátás különösen ilyen – az új belépő vállalkozások és egyáltalán a piac turbulenciája hozzájárul magukkal az innovációkat, új üzleti modelleket, hatékonyabb megoldásokat, illetve kényszerítik a piacon lévőket a változásra. Ha a piac koncentrálódik, akkor nagyobb valószínűséggel konzerválódnak a régi módszerek, felmerülhet az elavulás, a lemaradás veszélye a globális turisztikai versenyben.

A turisztikai termékek piacának COVID-19 utáni tendenciái tehát indokolják a vállalkozások rezilienciájának vizsgálatát, az ellenállási képességekre irányuló kutatásokat. Ehhez mindenekelőtt a reziliencia szakirodalmát érdemes áttekinteni a turisztikai vállalkozásokkal összefüggésben. Jelen tanulmány a szakirodalom szisztematikus feldolgozása során szerzett tapasztalatokat összesíti, illetve beszámol azokról a megközelítésekről és értelmezési keretekről, amelyekben a rezilienciát tudományos minőségben kutatni érdemes.

## A reziliencia szakirodalmának áttekintése

2021 január és 2022 július között, több hullámban, a Google Scholar és Sciencedirect tudományos adatbázisok segítségével 106, a reziliencia és a turizmus kapcsolatát vizsgáló tudományos publikációt azonosítottunk. Keresőszóként a resilience (reziliencia), tourism (turizmus) és hospitality



(vendéglátás, vendégfogadás) szavakat alkalmaztuk. Alaposabb szűrést és értelmezést követően 57 olyan folyóiratcikket választottunk, amiben a rezilienciát valamilyen paradigmában, elméleti keretben vizsgálják. 8 publikáció kivételével valamennyi közlemény olyan Q1-Q4 minősítésű folyóiratban jelent meg, mint az *International Journal of Hospitality Management*, *Tourism Management* vagy a *Tourism and Hospitality Research*.

Minthogy a reziliencia egy rugalmas fogalom, aminek a határait a kontextus és a kutatási célok jelölik ki, ezért érdemes a jellemző megközelítéseket megismerni. A vizsgált szakirodalmakban *rendszerszintű* (egy adott szektor, iparág vagy piac holisztikus vizsgálata) és *szervezeti-szintű* (adott tevékenységet végző szervezetek vizsgálata) megközelítésekről beszélhetünk.

### ***Rendszerszintű megközelítések***

A turizmus kutatás rendszerszintű megközelítésében alkalmazható a *desztinációs*, a *gazdasági*, vagy a *közösségi reziliencia*, a *reziliencia körforrás*, a *társadalmi-ökológiai rendszerek rezilienciája*, a *többszintű perspektíva*, vagy a *katasztrófa-reziliencia-keretrendszer szállodák számára*.

*Desztinációs reziliencia* vonatkozásában Luthe és Wyss (2014) mutattak rá arra, hogy egy desztinációnak egyre összetettebb és mindinkább globális változásokra kell folyamatosan választ adnia, valamint alkalmazkodnia azokhoz. Hall és társai (2018) szerint egy desztináció, akkor ellenálló, ha az érintettek:

- 1) tisztában vannak a sérülékeny pontokkal és lehetséges veszélyek hatásaival;
- 2) oly módon fejlődnek, hogy az a közösség egésze számára előnyös;
- 3) terveikben a hálózatosodás és a kollaboráció érvényesül;
- 4) újra-fogalmazzák a desztináció meta-kormányzását, ami a befolyás és irányítás „puha” eszközeit jelenti;
- 5) döntően helyi és regionális erőforrásokból működnek, valamint
- 6) reflexívek, korábbi válságokból tanulva csökkentik a desztináció jövőbeli sérülékenységét.

Cellini és Cuccia (2015) Olaszország turizmusának a 2008-as pénzügyi válságot követő teljesítményének vizsgálata során a *gazdasági rezilienciát* úgy határozták meg mint a városok, régiók és országok azon képességét, hogy miként tudnak ellenállni negatív sokkhatásoknak, illetve felépülni azokból. A gazdasági reziliencia megközelítésében a felépülés a negatív sokk előtti kibocsátási szint újbóli elérését, a korábbi növekedési



teljesítmény visszaállítását, illetve új és jobb növekedési stratégia kifejlesztését jelenti. A különböző esetek és desztinációk összehasonlításának mértékegysége pedig a felépüléshez, visszapattanáshoz szükséges idő. Brown és társai (2017) szerint a *közösségi reziliencia* négy attribútum érvényesülése, úgymint

- 1) gazdasági fejlődés, pontosabban az ahhoz szükséges erőforrások méltányol eloszlása közösségen belül;
- 2) társadalmi tőke, vagyis a kapcsolatok, mint erőforrások;
- 3) információ és kommunikáció, aminek érdekében közös jelentések, értelmezések, információs hálózatra van szükség, ami hatékonyabbá teheti a stresszhelyzet alatti kommunikációt;
- 4) közösségi kompetencia, vagyis a közös döntéshozatal és cselekvés képessége.

A *reziliencia körforgást*, más néven Holling-hurkot, Cochrane (2010) szintetizálta. Holling ökológus volt, az ökoszisztémák dinamikájának, a rezilienciának és az ökológiai gazdaságnak az úttörője. Holling megközelítésében (1973) a reziliencia voltaképpen a gazdaság, a társadalom és a környezet kölcsönös függéséből és egymásra utaltságából ered. A Hollingról elnevezett hurok egy önmagába visszatérő alakzat, aminek kiindulási pontja a *reorganizáció*, vagyis egy destabilizáló esemény utáni gyors változás a korábbi struktúrák megújulásával. Ezt követi a *kihasználás*, ami a reorganizációban rejlő lehetőségek megújult struktúrák általi kiaknázását jelenti. A következő ciklus a *konzerválás*, amiben a reorganizációban keletkező és a kihasználásban gyarapodó struktúrák összekapcsolódnak, azokra újabbak épülnek föl és a rendszer megszilárdul, egyben rugalmatlanná válik. Végül a rendszer egy újabb destabilizáló eredménnyel néz szembe, amit a hurok *kiszabadulás* ciklusnak nevez. Ennek következtében a struktúra újra felszakadozik, rugalmassá válik és reorganizációba hajlik (Cochrane, 2010).

A *társadalmi-ökológiai rendszerek (SES) rezilienciája* szintén visszatér a Holling óta használt ökológiai megközelítéshez. Sheppard és Williams (2016) négy egymással szoros kölcsönhatásban álló tényezőt azonosítottak a SES megközelítés turizmus kutatásban való alkalmazásakor:

- 1) a változással és bizonytalansággal való együttélés képességének elsajátítása;
- 2) a sokszínűség megőrzése a reorganizációban és megújulásban;
- 3) különböző tudáselemek kombinatív alkalmazása, és
- 4) az önszerveződés lehetőségének megteremtése.

Amore és szerzőtársai (2018) a desztinációs rezilienciát a Geels-féle (Geels, 2011), fenntarthatósági átmenetet támogató *többszintű perspektíva modellre* (Multi-Level Perspective, MLP) érvényesítették. Arra a következtetésre jutottak, hogy az MLP négy szintje: az *aktor* (egyéni, személyes döntéshozatali szint), a *niche* (a rezidens populáció és az utazók), a *rezsim* (szervezeti és intézményi döntéshozatal, turisztikai és nem-turisztikai tevékenységet végzők) és a *tájkép* (ökológiai- és természeti környezet, biodiverzitás) az ellenállási képesség felőli értelmezésben egy komplex adaptív rendszert alkotnak. Ebben a rendszerben ökológiai, szocio-ökológiai, szocio-politikai, szocio-gazdasági és szocio-technológiai dinamikák érvényesülnek és lépnek kölcsönhatásba. Amore és társai szerint (2018) az interakciós mintáknak, a koordinációnak, az irányításnak, a kockázatkezelésnek és az együttműködésnek az egyes szinteken belül és azok között egyaránt meg kell valósulniuk a desztináció ellenállási képességének fejlesztése érdekében.

A fentiekhez képes specifikusabb megközelítés a *katasztrófa-reziliencia keretrendszer szállodák számára* (Disaster Resilience Framework for Hotels, DRFH), ami Brown és társainak (2018) munkássága nyomán született. A DRFH azokat a változókat azonosítja, amelyek teljesítménye és állapota előre jelezheti egy szálláshely vagy a szálláshely-szolgáltatás egészének katasztrófával vagy sokkhatással szembeni ellenállóképességét. Ezek a változók – zárójelben a vizsgálandó jelenségekkel - a *gazdasági tőke* (erőforrásokhoz való hozzáférés, a jövedelemforrások sokrétősége, a pénzügyi háttér, a személyzet anyagi helyzete), a *társadalmi tőke* (társadalmi hálózat, kohézió, a közös munka lehetősége, üzleti bizalom), az *emberi tőke* (a dolgozók egészsége, szaktudása, alkalmazkodó-képessége, készségei), a *fizikai tőke* (biztonságos környezet, az üzletmenet folytonossága), a *természeti tőke* (a helyszín természeti és környezeti kockázatai, a helyszínen végzett tevékenység hatása a környezetre), valamint a *kulturális tőke* (a tevékenység kulturális hatása a társadalomra, felhalmozott kulturális tudás és érték). Habár Brown és társai kifejezetten szállodákra vonatkozóan fogalmazták meg a keretmunka elemeit, a megközelítés jól adaptálható különböző, válsághelyzeteknek kitett tevékenységekre és területekre.

### ***Szervezeti szintű megközelítések***

A rendszerszintű megközelítések absztrakt, generalizált, teoretikus összefüggések, amiket nehéz közvetlenül konkrét esetekre érvényesíteni.

Ebben segítenek a szervezeti-szintű megközelítések, amelyek a szervezetek, 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*.

A *dolgozók rezilienciája* egyrészt olyan diszpozíciós tényező, amely azzal az emberi képességgel függ össze, hogy az egyén válságok és traumatisztikus állapotokat követően vissza tud térni eredeti állapotához, másrészt egy folyamat, ami az egyének, mint dolgozók kitartásának, megküzdési és innovációs képességének fejlődésére irányul (Kuntz et al., 2016). Egyiptomban Saad és Elshaer (2020) olyan ötcillagos szállodák értékesítési és marketing részlegének dolgozóit, valamint luxusutakra specializálódott utazási irodáknak a dolgozóit vizsgálták, amelyek közvetve vagy közvetlenül érintettjei voltak terrortámadásnak. A 960 dolgozó bevonásával készült kutatás eredményei szerint, ha a dolgozók rezilienciája erősebb, a munkahelyi bizonytalanság (a munkahely elvesztésétől való félelem) alacsonyabb, a kreatív teljesítmény pedig magasabb. Útvonalelemzéssel megállapították, hogy a dolgozói reziliencia és a munkahelyi bizonytalanság között az elosztási igazságosság (a szervezet teljesítményéből való egyenlő 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 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 vezetést, 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 előre jelezni 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. Prayag és társai (2018) 84 új-zélandi turisztikai vállalkozás (szálláshelyszolgáltatás, turizmusra specializálódott személyszállítás, és attrakcióüzemeltetés) bevonásával arra az eredményre jutottak, hogy amíg a tervezett reziliencia szignifikáns és pozitív hatással van az adaptív rezilienciára, addig a vállalkozások pénzügyi teljesítményét nem befolyásolja. Viszont az adaptív reziliencia pozitívan hat a vállalkozások pénzügyi teljesítményére.

### ***Empirikus tapasztalatok a reziliencia turizmusban való vizsgálata során***

A rendszer- és szervezeti-szintű megközelítések érvényessége és magyarázó ereje a megközelítésekbe illeszkedő empirikus kutatások eredményei alapján érthető meg leginkább. Az eredményeket érdemes a COVID-19 pandémia előtti és a COVID-19 közbeni csoportra bontani. Jóval a COVID-19 előtt, a már idézett Sheppard és Williams (2016) a brit-columbiai Whistler településének kvalitatív vizsgálata alapján megállapították, hogy a társadalmi-ökológiai tulajdonságok (lásd „*Rendszerszintű megközelítések*” fejezet) fokozzák a turizmusra fókuszáló közösségek rugalmas ellenállási képességét.

A szervezeti reziliencia összefüggéseinek megértése céljából Melián-Alzola, Fernández-Monroy és Hidalgo-Peñate még 2017-ben folytattak kutatásokat a Kanári-szigeteken, 72 szálloda bevonásával. A szervezeti reziliencia előzményváltozóiként a stratégiát és a változásmenedzsmentet választották, változás vagy fenyegetésként pedig olyan változókat használtak többek között, mint a versenytársak (új hotelek megjelenése, versenytársak ajánlatának változása), a vendégek (vendégösszetétel változása, kereslet változása), vagy a gazdasági kontextust (devizaárfolyamok kedvezőtlen változása, dekonjunktúra). Vizsgálati eredményeik szerint (Melián-Alzola et al. 2020) a két előzményváltozó külön-külön és együttesen is pozitívan befolyásolják a szálloda, mint szervezet ellenállási képességét.

A BREXIT adta az apropóját annak a 2018-as kutatásnak, amit Burnett és Johnston folytattak Írországbán, összesen 27 senior menedzser, ipartestületi tagok és politikai döntéshozók bevonásával. Bár az elemzésből (Burnett & Johnston, 2020) az derült ki, hogy a megkérdezés időpontjában a turizmus képviselői az iparág teljesítményét méltatták, a BREXIT-

re pedig nem készültek különösképpen, mégis, a jobb ellenállási képességhez vezető utat az innovációban és új piacok fejlesztésében látták.

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 készségség, a piaci érzékenység és a szabályozásnak való megfelelés (Tibay et al., 2019).

A rezilienciának a sérülékenységekben játszott szerepét vizsgálták Törökországban Doğantan és Kozak. Több mint 400 elemszámú, szállodai menedzserekből, utazási irodák és magán légitársaságok képviselőiből álló mintájuk alapján bizonyították (Doğantan & Kozak, 2019), hogy a rugalmas ellenállási képesség hatása a sebezhetőségre szignifikáns és negatív; a tervezés és válságokkal szembeni proaktivitás terén nincs különbség a turizmus vizsgált szereplői között, valamint a vezetői reziliencia szignifikánsan magasabb az utazási irodák esetében.

A szállodai személyzet és a szervezeti reziliencia összefüggéseit Senbeto és Hon vizsgálták közel 300 beosztott és közel 80 vezető megkérdezésével Etiópiában. Eredményeik szerint (Senbeto & Hon, 2019) a piaci turbulencia negatív kapcsolatban áll a dolgozók rezilienciájával, míg a dolgozók rezilienciája pozitív összefüggést mutat a szolgáltatás innovációjával, valamint mediálja a piaci turbulencia és szolgáltatás-innováció közötti kapcsolatot.

Ausztráliában Hallak, Assaker, O'Connor és Lee jóval a COVID-19 előtt vizsgálták a kreatív önhatékonyság, az innováció és az iparági tapasztalatok rezilienciával való összefüggéseit magas minőségű (upscale) éttermek vonatkozásában, több mint 180 étteremvezető vagy tulajdonos megkérdezésével. A kutatási design-ban a kreatív önhatékonyság az egyén hitét és bizodalját jelenti azon képességeiben, hogy kreatív teljesítményre képes (Tierney & Farmer, 2002). Bizonyították (Hallak et al., 2018), hogy az üzemeltető ellenállási képessége (vezetői reziliencia) pozitívan hat a kreatív önhatékonyságra és az innovációra, de nem befolyásolja az étterem teljesítményét. Ugyanakkor a kreatív önhatékonyság, valamint az étterem elköteleződése az innovációk iránt pozitív hatással voltak az étterem menedzser által megítélt teljesítményére. A tanulmány fontos megállapítása, hogy a reziliencia mediátor szerepe a kreatív önhatékonyság, az innováció és a teljesítmény között a szektorban eltöltött évek számával erősödik.

Ivkov és szerzőtársai a szállodák rezilienciáját vizsgálták szállodák esetében Európában. A kutatásuk 12, természeti katasztrófák által érintett

országra terjedt ki. Ezek közül a természeti katasztrófákkal leginkább sújtott országok: Oroszország, Franciaország és Olaszország voltak (Ivkov et al., 2019). Az összesen több mint 60 szálloda bevonásával készült kutatás eredményei szerint azok a szállodaigazgatók, akik vezetőként, illetve magánemberként már megtapasztaltak természeti katasztrófát, vagy hosszabb ideje dolgoznak vezetőként, azok jobbnak értékelik a természeti katasztrófákkal szembeni ellenállási képességet. Emellett a szervezet nagysága és a szálloda színvonala pozitívan befolyásolja a természeti katasztrófákkal szembeni rezilienciát.

A proaktív és reaktív szervezeti reziliencia és a szervezetek különböző töketényezői közötti kapcsolatot vizsgálták Jia, Chowdhury, Prayag és Chowdhury összesen 65, a 2008-as szecsuáni földrengésben érintett vállalkozások között. Töketényezők közül a strukturális, a kapcsolati és a kognitív tőkét alkalmazták a kutatásban. A strukturális tőke a szervezet működésében érintett személyek közötti információáramlás hatékonyságát és gyorsaságát jelenti (Burt, 1992); a kognitív tőke a szervezet szereplőinek hasonló ambícióit, vízióit, céljait és kulturális értékeit foglalja magában (Nahapiet & Ghoshal, 1998); a relációs tőke pedig a szervezet azon kapcsolatait jelenti, amelyeket a bizalom, barátság, tisztelet és reciprocitás jellemez és a szervezet érintett-kapcsolatain keresztül fejlődik (Li et al., 2016). A 2008-as természeti katasztrófa tapasztalatai alapján megállapították, hogy az erősebb strukturális tőke a proaktív, az erősebb kapcsolati tőke pedig a reaktív rezilienciát növeli, míg a kognitív tőkének nincs szignifikáns hatása (Jia et al., 2020).

Romão 55 NUTS2 európai térségben vizsgálta a turizmus növekedési képességét, sérülékenységét, abszorpciós képességét és felépülését a 2008-2012-es válságból. Statisztikai elemzése alapján megállapította (Romão, 2020), hogy a turizmus bruttó hozzáadott értéke, vendégéjszakák, a mezőgazdaság és élelmiszeripar helyzete, a környezeti technológia, a mobilitás és közlekedés, a kultúra és kreatív ipar, valamint a tengeri- és biotechnológia növelik egy térség abszorpciós képességét, mindemellett a vendégéjszakák és a környezeti technológia nem járul hozzá a válságból való felépüléshez.

A COVID-19 pandémia idején Filimonau, Derqui és Matute a senior szállodaigazgatók és menedzserek szervezet iránti elköteleződésének hatását vizsgálták a COVID-19 válsággal való megküzdésben Spanyolországban. A 244 érvényes kérdőív-kitöltés alapján végzett elemzés eredményei szerint (Filimonau et al., 2020) a reziliens hotelek hatékonyabb



válaszokat adtak a válsághelyzetre. A pandémiás helyzet alatt a megkérdezett vezetők által érzett munkahelyi bizonytalanság a szervezeti reziliencia erősségétől függött, a pandémiás helyzetet követően azonban szignifikáns és pozitív kapcsolat volt a bizonytalanság és a szervezeti rezilienciája között. Érdekesség, hogy a nagy szállodáknál nem csak a vezetők szervezet iránti elkötelezettsége, hanem a szervezet ellenállási képessége is alacsonyabb volt.

Németországban Neise, Verfürth és Franz nagyszabású, több mint hatszáz étteremtulajdonos és vezető megkérdezésével folytatott kutatásukban az éttermi vendéglátás COVID-19 alatti rezilienciáját vizsgálták. Eredményeik közül (Neise et al., 2021) figyelemre ad okot, hogy 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 befolyásolja a vállalkozások teljesítményét, valamint az adaptív reziliencia hozzájárul a fenntartható turizmusfejlesztéshez.

## Diszkusszió

A turisztikai vállalkozások rugalmas ellenállási képességét vizsgáló szakirodalmak feldolgozása mind a reziliencia-kutatás hatékonyabb tervezéséhez, mind a vállalkozások képességeinek megértéséhez és számukra javaslatok megfogalmazásához vezetett. A rendszerszintű megközelítéseket alkalmazó tanulmányok megerősítették, hogy a nemkívánatos eseményeknek való ellenállás képessége nem csak számos környezeti változótól függ, hanem az adott desztináció, ágazat vagy vállalkozás társadalmi-, gazdasági- és kulturális környezetének következménye. A rendszerszintű megközelítések között felsorolt, rezilienciát erősítő fogalmak és változók olyan értékeket, attitűdöket, mondhatni mentalitást tükröznek, amelyek mélyebben gyökereznek a szocio-kulturális környezetben, mint azt elsőre gondolnánk. A szó szoros értelmében fejlesztésük nehéz vagy lehetetlen,



de a fejlődés szükségességének felismerése és a törekvés talán javíthatja az érintettek rugalmas ellenállási képességét.

A szervezeti-szintű megközelítések azokra a generalizált reziliencia-fogalmakra mutatnak rá, amelyek egy-egy szervezetre, desztinációra, tevékenységre jól specifikálhatók. Érdemes megfigyelni, hogy ebben a megközelítésben mekkora szerep hárul a tevékenységben közreműködő személyzetre és az általuk alkotott közösségre. A rendszerszintű megközelítésekben olvasható fogalmak és feltételek feltételezhetően jól azonosíthatók egy-egy konkrét szervezetben, illetve annak fejlesztésére irányuló kezdeményezések mégis megkönnyíthetik a fejlődéshez vezető utat. A Magyarországon működő turisztikai vállalkozások számára a szervezeti-szintű ellenállási képesség fejlesztése azért is lehet prioritás, mert a szektor döntően mikro- és kisvállalkozásokból áll az iparági statisztikák alapján. A Nemzeti Cégtár TEÁOR kódok szerint szűrhető adatbázisa alapján a három legfontosabb turisztikai tevékenységtípus átlagos alkalmazotti létszáma: szálláshely-szolgáltatók (55) 7,0 fő, vendéglátó vállalkozások (56) 5,1 fő, utazási szolgáltatók (79) pedig 2,6 fő. A támogató munkahelyi környezet, a munkahely elvesztésétől való félelem csökkentése, az önhatékonyaság, az innovatív környezet nem csak a dolgozók elköteleződésére és válsághelyzetben nyújtott teljesítményére lehet kedvező hatással, hanem a vállalkozások versenyképességére általában. Magyarországi kisvállalkozási környezetben érdekes kérdés lehet továbbá a vállalkozó és a vezető szerepe, valamint vezetési stílusa (pl. transzformációs vagy tranzakciós).

Az empirikus kutatási eredmények már rendkívül specifikáltak egy-egy esetre vagy jól behatárolt érintettek körére. Magyarország turisztikai vállalkozásai számára hasznos tanulság lehet a reziliencia és a piaci turbulencia összefüggése, hiszen, a Covid-19 válságból való felépülésben a piac nem nevezhető a turbulensnek (2. táblázat), sokkal inkább egy koncentrálódó piacnak. A szakirodalom szerint a kevésbé turbulens piacon a dolgozók rezilienciájának erősödése várható. Az empirikus kutatásokkal kapcsolatban azt érdemes fölvetni továbbá, hogy a reziliencia-kutatásában milyen további lehetőségek rejlenek. Bár jelen tanulmány terjedelmi korlátjai nem engedik meg, hogy az idézett kutatások módszertanát részletesebben megismerjük, a szakirodalmi áttekintés tapasztalatai több tanulsággal is szolgálnak. Általánosan elmondható, hogy az áttekintett tanulmányokban felülreprezentáltak a kvantitatív kutatási módszerek. Ezekben az esetekben jellemzően validált szervezeti és vállalkozói attitűdskálákat alkalmaztak módszertanilag megfelelő eredményekkel. Mégis fontos

megjegyezni, hogy egy skálaváltozókat tartalmazó kérdőív kitöltése során egy tulajdonos, szervezet- vagy részlegvezető számára könnyen önértékelést sugallhat, ezért a társadalmilag elvárt válaszadás nem elhanyagolható mérési kockázat. Másik – saját kutatási tapasztalatokból is eredő – nehézség az üzlet és a vállalkozás jellemzésének szétválasztása adott gazdasági tevékenység esetében. Könnyen lehet, hogy az üzlet, különösen annak szervezeti kultúrája, magatartása és gyakorlata nem szolgálja a reziliencia erősítését, de az üzemelő vállalkozás pénzügyi és befolyási lehetőségei mégis ellenállóvá teszik az üzletet.

Nem utolsó sorban érdemes röviden kitekinteni a kvalitatív kutatások egyhangúságára, mivel is a mélyinterjúk alkalmazása kizárólagos. Ezen a területen számos kutatási lehetőség kínálkozik a résztvevő megfigyelés, az etnográfiai módszerek, az akciókutatások, és más, alternatív kutatási módszerek újszerű alkalmazásával. A nem-konvencionális kutatási módszerek alkalmazása nem csak a végső tanulmányt teszik a szakirodalmat olvasók számára érdekessé és tanulságossá, hanem a vizsgált ágazat számára is valódi, elmélyült eredményekkel és megvalósítható gyakorlati javaslatokkal szolgálhatnak.

## Irodalomjegyzék

- Amore, A., Prayag, G., & Hall, M. C. (2018). Conceptualizing Destination Resilience from a Multilevel Perspective. *Tourism Review International*, 22(3-4):235–250. DOI: <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779010>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22:362–370. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>
- Burnett, M., & Johnston, T. (2020). Brexit anticipated economic shock on Ireland's planning for hospitality and tourism: resilience, volatility and exposure. *Tourism Review*, 75(3):595–606. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-04-2019-0118>
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Harvard: University Press, Cambridge, MA.
- Cellini, R., & Cuccia, T. (2015). The economic resilience of tourism industry in Italy: What the 'great recession' data show. *Tourism Management Perspectives*, 16:346–356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.09.007>

- Cochrane, J. (2010). The sphere of tourism resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2):173–185. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081632>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1):99–112. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Doğantan, E., & Kozak, M. A. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism*, 60(2), 126–146. UDC: 338.486.2(560) DOI: <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22:135–147. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1):24–40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Clevedon, UK: Channel View. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.011>
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the up-scale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 40:229–240. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Hinek, M. (2020). A turizmus közvetlen hozzájárulása a magyar gazdaság teljesítményéhez: a Turizmus Szatellit Számlák fejlesztésének alternatívái. *Turizmus Bulletin*, 20:45–52. DOI: <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2020v20n4.4>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4:1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Ivkov, M., Blešić, I., Janičević, S., Kovačić, S., Miljković, Đ., Lukić, T., & Sakulski, D. (2019). Natural Disasters vs Hotel Industry Resilience: An Exploratory Study among Hotel Managers from Europe. *Open Geosciences*. DOI: <https://doi.org/10.1515/geo-2019-0030>
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, Md. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101614>
- Kuntz, J., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2):456–462. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

- Li, Y., Zhang, Y., & Zheng, S. (2016). Social capital, portfolio management capability and exploratory innovation: evidence from China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6):794–807.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2012-0166>
- Luthe, T., & Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management*, 44:161–163. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.011>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2):242–266.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/259373>
- 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.  
DOI: <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.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Romão, J. (2020). Tourism, smart specialisation, growth, and resilience. *Annals of Tourism Research*, 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102995>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2019). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15-16):1119–1139.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Sheppard, V. A., & Williams, P. W. (2016): Factors that strengthen tourism resort resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28:20–30.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.006>
- 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. DOI: <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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.157>

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *The Academy of Management Journal*, 45(6):1137–1148. DOI: <https://doi.org/10.2307/3069429>

**Online források**

40/2020. (III. 11.) Korm. rendelet a vészhelyzet kihirdetéséről. Letöltve: 2022.12.04., forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2020-40-20-22>

KSH (2022a): 27.2.1.13. A kereskedelmi szálláshelyek kapacitása szállástípusonként, havonta. Letöltve: 2022.12.04., forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0071.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0071.html)

KSH (2022b): 27.2.1.4. A Magyarországra tett külföldi utazások főbb mutatói (utazások száma, tartózkodási idő, kiadások) az utazás fő célja szerint (új motivációs bontásban), negyedévente. Letöltve: 2022.12.04., forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0045.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0045.html)

Merriam-Webster Online Dictionary (2022). Letöltve: 2022.12.04., forrás: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>

MSZÉSZ (2022a): Trendriport a hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről, 2021. január-december. Letöltve: 2022.12.04., forrás: <https://www.hah.hu/elemzesek/trendriport/trendriport-archiv-2010-2019/trendriport-2021/>

MSZÉSZ (2022b): Trendriport a hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről, 2022. január-augusztus. Letöltve: 2022.12.04., forrás: [https://www.hah.hu/elemzesek/trendriport?ccm\\_paging\\_p\\_b2564=1](https://www.hah.hu/elemzesek/trendriport?ccm_paging_p_b2564=1)

Nemzeti Cégtár (2022). Letöltve: 2022. 12. 04., forrás: <https://www.nemzeticetgar.hu/interaktiv-grafikon>

Oxford Learners' Dictionary (2022). Letöltve: 2022.12.04., forrás: <https://www.oxford-learnersdictionaries.com/definition/english/resilience?q=resilience>